

ENCUESTA SOBRE LAS NECESIDADES DEL PRODUCTOR AGROPECUARIO ARGENTINO 2017

UNIVERSIDAD AUSTRAL | CENTRO DE AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS

ENCUESTA SOBRE LAS NECESIDADES DEL PRODUCTOR AGROPECUARIO ARGENTINO 2017

EQUIPO DE TRABAJO:

Roberto Feeney

Bernardo Piazzardi

Carlos Steiger

Dante Romano

Pablo Mac Clay

María Celeste De Matteis

Laura Sexer

Inés Buchara

La Encuesta sobre las Necesidades del Productor Agropecuario Argentino 2017 se realizó gracias al apoyo de las siguientes empresas:

- Rabobank
- Red Surcos
- Banco Galicia
- Summit Agro Arg. S.A.
- Basf
- ACA
- Grupo Asegurador La Segunda
- John Deere Argentina
- Nidera
- Syngenta
- Banco Macro S.A.
- Pago Rural
- Banco Provincia Buenos Aires
- BLD

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1: Introducción al estudio…… 9

Contenidos y objetivos del capítulo

Síntesis de los resultados

Canales de Comercialización

Uso de los diferentes canales de Comercialización

Tendencias futuras para la comercialización

Síntesis y resultados salientes

Capítulo 2: El productor y sus estrategias…… 18

Sección 1

Introducción
Resultados
Cultivos excluyendo pastizales y pasturas
Resultados por actividad
Ganadería
Expectativas comparadas 2011/12 – 2016/17

Tamaño promedio de las explotaciones a cinco años
Productores "dueños" y productores "arrendatarios"
Porcentaje del total de la tierra trabaja el productor en la campaña agrícola 2016/17 que fue alquilada/arrendada. (p. 8)
Modalidad para la toma de decisiones empresariales. (p. 18)
Personas contratadas en la explotación agropecuaria (p. 13)
Síntesis y resultados salientes para sección 1

Sección 2

Desafíos de negocios de la operación agropecuaria en los próximos 5 años. Resultados

Desafíos para productores "dueños" y productores "arrendatarios"
Síntesis y resultados salientes para sección 2

Sección 3

Inversiones que realizarán los productores (p. 19, p. 20, p. 21, p. 22)
Resultados
Inversiones vinculadas a actividades actuales
Rubros de las inversiones
Los Megas y las inversiones Bio-energía
Orientación de las inversiones

Orientación de la Inversiones para productores “dueños” y productores “arrendatarios”
Síntesis y resultados salientes para sección 3

Sección 4

Actividades importantes para el éxito del productor y tiempo que dedica a cada una de estas actividades
Dedicación de tiempo del productor por actividad
El productor y el uso de maquinaria equipada con instrumentos que le permiten recoger datos
El productor y el uso de maquinaria equipada para recoger datos
El productor y el uso de los datos para la toma de decisiones
Síntesis y resultados salientes para esta sección

Capítulo 3: Financiamiento..... 52

Las fuentes de financiamiento de los productores. ¿Cuáles eligen y en función a qué?
Financiación propia
Financiación a través de proveedores de insumos
Financiación bancaria
La financiación de inversiones productivas
Fuentes de financiamiento según modelo inversor y disposición a tomar riesgos
Síntesis y resultados salientes

Capítulo 4: Gestión de Riesgos..... 65

Los productores y su disposición a tomar riesgos
El productor como empresario y como individuo
La disposición a asumir riesgos según perfil etario y tamaño de la explotación
Tipo de riesgo y los modelos de toma de decisiones
Análisis de las fuentes de riesgo identificadas por el productor
Síntesis y resultados salientes

Capítulo 5: La Decisión de Compra de Insumos..... 80

Introducción
Descripción de Resultados
Análisis y Cruces de Datos
Valorización de Atributos de los Insumos
La Relación con el Distribuidor Local
Lealtad a la Marca y al Distribuidor Local
Intención de Compra de Insumos por Internet
Cierre del Capítulo e Implicancias

Capítulo 6: La Información y la Relación con los Vendedores…… 103

Introducción
Descripción de resultados
Cruces y Análisis Especiales
Conclusiones

Capítulo 7: Comercialización de granos y mercado a término…… 116

Contenidos y objetivos del capítulo
Síntesis de los resultados
Canales de Comercialización
Uso de los diferentes canales de Comercialización
Tendencias futuras para la comercialización
Síntesis y resultados salientes

Anexos…… 136

Anexo 1. Partidos/departamentos por provincia incluidos en la muestra
Anexo 2. Encuesta

Índice de tablas y gráficos

Capítulo 1: Descripción del estudio..... 9

Tabla 1.1: Superficie Relevada
Tabla 1.2: Tamaño poblacional y muestral de la encuesta
Tabla 1.3: Superficie relevada de soja, maíz, trigo y otros cultivos
Tabla 1.4: Nro. De animales relevados
Tabla 1.4: Cantidad de encuestas realizadas por tamaño y superficie de soja relevada
Gráfico 1.1: Regiones incluidas en el estudio. % de encuestados

Capítulo 2: El productor y sus estrategias..... 18

Tabla 2.1: Magnitud de la explotación en la campaña 2016/17 y magnitud esperada para la campaña 2021/22 según segmento de los productores
Tabla 2.2: Magnitud de la explotación en la campaña 2016/17 y magnitud esperada para la campaña 2021/22 según segmento de los productores (excluyendo pastizales y pasturas)
Tabla 2.3: Cantidad de cabezas de ganado en la campaña 2016/17 y cantidad esperada para la campaña 2021/22 según segmento de los productores
Tabla 2.4: Cantidad de cabezas de ganado en la campaña 2016/17 y cantidad esperada para la campaña 2021/22 según actividades a que se destinan (Leche, Carne y Porcino)
Tabla 2.5: Expectativas de crecimiento a 5 años según segmento del productor
Tabla 2.6: Productores dueños y productores arrendatarios en hectáreas
Tabla 2.7: Productores dueños y productores arrendatarios en número de productores
Tabla 2.8: Superficie promedio de productores dueños y productores arrendatarios
Tabla 2.9: Principales desafíos citados por los productores
Tabla 2.10: El desafío más importante que enfrentaran los productores según segmento en 5 años. (%)
Tabla 2.11: Orientación de las inversiones a 12 meses según productores dueños y arrendatarios
Tabla 2.12: Orientación de las inversiones a 5 años según productores dueños y arrendatarios
Tabla 2.13: Importancia de las actividades según segmento del productor
Cuadro 2.1: Edición 2011/12
Cuadro 2.2: Edición 2016/17
Gráfico 2.1: Tierra alquilada en la campaña 2016/17 por los productores
Gráfico 2.2: Tierra alquilada en la campaña 2016/17 según edad de los productores
Gráfico 2.3. Tierra alquilada en la campaña 2016/17 según segmento de los productores
Gráfico 2.4: Modalidad en la toma de decisiones según segmento del productor

Gráfico 2.5: Promedio de personas contratas según segmento del productor
Gráfico 2.6: Inversiones a 12 meses según segmento del productor
Gráfico 2.7: Inversiones a 5 años según segmento del productor
Gráfico 2.8: Rubros de las inversiones para los próximos 12 meses
Gráfico 2.9: Rubro de las inversiones para los próximos 5 años
Gráfico 2.10: Orientación de las inversiones en los próximos 12 meses
Gráfico 2.11: Orientación de las inversiones en los próximos5 años
Gráfico 2.12: Importancia de las actividades. Media
Gráfico 2.13: Actividades que llevan más tiempo
Gráfico 2.14: Evolución de adopción de equipos de agricultura de Precisión en Argentina.
Gráfico 2.17: Utilización de maquinaria de precisión por los productores
Gráfico 2.18: Utilización de maquinaria de precisión según segmento del productor
Gráfico 2.19: Utilización de maquinaria de precisión para la toma de decisiones
Gráfico 2.20: Utilización de maquinaria de precisión para la toma de decisiones según segmento del productor

Capítulo 3: Financiamiento..... 52

Gráfico 3.1: Atributos valorados para con la entidad que lo financiará. Valores promedio (donde 1 es mayor valoración y 8 menor valoración)
Gráfico 3.2: Elección de la financiación para operaciones agropecuarias (% de productores
Gráfico 3.3: % de compras financiadas por los proveedores de insumos y equipos (% de productores)
Gráfico 3.4: Incidencia y tipo de financiación bancaria según tamaño (% de productores)
Gráfico 3.5: Elección de las herramientas de financiación bancaria
Gráfico 3.6: Preferencia de canales de operación bancaria en términos generales (izq.) y según lugar de residencia (der.)
Tabla 3.1: Atributos más relevantes en la elección bancaria. Valores promedio (1 = “Mayor preferencia” a 7 = “Menor preferencia”)
Gráfico 3.7: Preferencias de los productores a la hora de financiar inversiones productivas. Selección de valores más relevantes según fuente de financiamiento
Gráfico 3.8: Decisiones de inversión y tipo de financiamiento
Gráfico 3.9: Decisiones de inversión y disposición a tomar riesgos
Gráfico 3.10: Mix tierra propia-tierra alquilada y fuentes de financiamiento operativo

Capítulo 4: Gestión de Riesgos..... 65

Gráfico 4.1: Disposición a asumir riesgos como individuos (izq) y como operadores agropecuarios (der)
Gráfico 4.2: Disposición a asumir riesgos como individuos y como operadores agropecuarios. Categorización
Gráfico 4.3: Diferencias entre la disposición a asumir riesgos como individuos y como operadores

Gráfico 4.4: Disposición a asumir riesgos en función de la edad y el tamaño
Gráfico 4.5: Disposición a asumir riesgos y modelos decisorios
Gráfico 4.6: Disposición a asumir riesgos y formato de decisiones de compra
Gráfico 4.7: Tipificación de inversión a 12 meses (izq) y a 5 años (der) según disposición a asumir riesgos
Gráfico 4.8: Orientación de la inversión a 12 meses (izq.) y a 5 años (der.) según disposición a asumir riesgos
Gráfico 4.9: % de tierra alquilada en función de la propensión al riesgo
Gráfico 4.10: Crecimiento esperado y disposición a tomar riesgos
Tabla 4.1: Porcentaje de productores que señaló cada tipo de riesgo como 1 o 2, según perfil de riesgo

Capítulo 5: La Decisión de Compra de Insumos…… 80

Tabla 5.1: Toma de decisiones analíticas/intuitivas, Total y por edad (en Porcentaje)
Tabla 5.2: Atributos más Valorados por Categoría de Producto
Tabla 5.3: Tipo de Información a Comparar en la Decisión de Compra
Tabla 5.4: Ranking de Factores más valorados en la selección de insumos por categoría de producto
Tabla 5.5: Lealtad de Marca
Tabla 5.6: Lealtad al Distribuidor Local
Tabla 5.7: Comprar de Insumos por Internet
Tabla 5.8: Número de distribuidoras consultadas al tomar una decisión de compra
Tabla 5.9: Consultas Locales y fuera de la región a distribuidores por decisión de compra
Tabla 5.10: Toma de decisiones analíticas/intuitivas por tamaño (%)
Tabla 5.11: Estilos de Decisión y Valorización Atributos en Semillas
1 significa ´el más importante´ y 3 ´el menos importante´
Tabla 5.12: Estilos de Decisión y Valorización Atributos en Inoculantes
1 significa ´el más importante´ y 3 ´el menos importante´
Tabla 5.13: Estilos de Decisión y Valorización Atributos en fertilizantes
1 significa ´el más importante´ y 3 ´el menos importante´
Tabla 5.14: Factor Precio Selección de semillas y Estilo de decisión General y Por edad
Tabla 5.15: Factor Precio Selección de semillas y Estilo de decisión Por tamaño de la explotación
Tabla 5.16: Factor Desempeño en la selección de semillas y Estilo de decisión General y por Edad
Tabla 5.17: Factor Desempeño en la selección de semillas y Estilo de decisión General y por Edad
Tabla 5.18: Relevancia de Factores, Cambio de Distribuidor (Q.47) en Porcentaje
Tabla 5.19: Cambio de Proveedor Local (Total y por Edad, en %)
Tabla 5.20: Cambio de Proveedor Local (por tamaño de productor, en %)
Tabla 5.21: Factores Prioritarios Selección distribuidor
Tabla 5.22: Productores Leales a las Marcas Por Categoría de Insumo

Tabla 5.23: Lealtad de marca y Estilo de decisión
Tabla 5.24: Lealtad de marca y 'sé más que el distribuidor local'
Tabla 5.25: Lealtad a la Marca y número de distribuidores consultados
Tabla 5.26: Lealtad al Distribuidor entre los Leales a las Marcas por Categoría de insumo (%)
Tabla 5.27: Lealtad con el distribuidor y se mas de insumos que el distribuidor local
Tabla 5.28: Intención de compra insumos por Internet En los próximos 12 meses (en %)
Tabla 5.29: Intensión compras de insumos a través de Internet para las distintas categorías
Tabla 5.30: Estilos de Decisión y Compra de insumos por Internet en 5 años
Tabla 5.31: Intención de Compra por Internet y Lealtad al Distribuidor Local
Tabla 5.32: Intención de Compra de Semillas por Internet por el Productor, por lugar de residencia
Tabla 5.33: Intención de Compra de Fitosanitarios por Internet por el Productor, por lugar de residencia
Gráfico 5.1: Importancia de Atributos en Semillas
Gráfico 5.2: Importancia de Atributos en Inoculantes

Capítulo 6: La Información y la Relación con los Vendedores…… 103

Tabla 6.1: Fuentes de Información Utilizada para la Toma de Decisiones por Categoría de Productor (%)
Tabla 6.2: Motivos del productor para contactarse con su vendedor de insumos por tamaño de explotación (%)
Tabla 6.3: Frecuencia que el Productor Prefiere que su Proveedor de Insumos lo Contacte según Tamaño de Establecimiento (%)
Tabla 6.4: Características del Vendedor de Insumos con el cual ha Decidido Trabajar (1= Más Importante, 4= Menos Importante)
Tabla 6.5: Factores que Llevan a un Productor a Reunirse con un Nuevo Proveedor
Tabla 6.6: Frecuencia en que los Productores Desean ser Contactados por sus Proveedores de Insumos y Probabilidad de que Realicen Compras de Insumos por Internet
Gráfico 6.1: Nivel de importancia de las fuentes de información (1=No es Importante; 6= Más importante)
Gráfico 6.2: Fuentes de información utilizadas para la toma de decisiones
Gráfico 6.3: Modos preferidos de recibir información por la media de los productores (1= Prefiero No recibir información de esta manera; 6= Prefiero recibir información de esta manera)
Gráfico 6.4: Calificación de la media de los productores de fuentes de información respecto de productos e insumos (1=Desconfío fuertemente; 6= Confío fuertemente)
Grafico 6.5: Valoración de las universidades como fuente de información según rango etario de la media de productores (1= Desconfío fuertemente; 6= Confío fuertemente)

Gráfico 6.6: Valoración de los consejos de otros productores de la zona como fuente de información según rango etario de la media de productores (1= Desconfío fuertemente; 6= Confío fuertemente)
Gráfico 6.7: Factores que motivan el contacto del productor con su proveedor de insumos cuando el atributo que más valora de los insumos es el precio
Gráfico 6.8: Frecuencia con la que el productor desea contactarse con sus proveedores de insumos clasificados por fuentes de información
Gráfico 6.9: Valoración de las distintas fuentes de información de acuerdo con las perspectivas de crecimiento futuro de la explotación agropecuaria

Capítulo 7: Comercialización de Granos y Mercado a Término…… 116

Tabla 7.1: áreas sembradas y producción de los cuatro principales cultivos en las cinco últimas campañas a partir de la 2012/13
Tabla 7.2: Expectativa de expansión o contradicción de uso de cada canal por parte de los productores (índice positivo implica aumento, negativo contradicción)
Tabla 7.3: Modos de almacenaje, en porcentaje de productores
Gráfico 7.1: Porcentaje de productores que operan en mercado a término
Gráfico 7.2: Porcentaje de productores que opera habitualmente en mercado a término
Gráfico 7.3: Productores que operan en mercado a término, escala de 0 a 1
Gráfico 7.4: Razones para operar en mercado a término, en porcentaje de productores
Gráfico 7.5: Razones para operar en mercado a término, en porcentaje de productores
Gráfico 7.6: Razones para no operar en mercado a término, en porcentaje de productores
Gráfico 7.7: Razones por las cuales no se utiliza el mercado a término, en porcentaje de productores
Gráfico 7.8: Razones por las cuales no se utiliza el mercado a término
Gráfico 7.9: Razones para no operar en mercado a término, escala de 0 a 1
Gráfico 7.10: Canales de comercialización de la producción
Gráfico 7.11: Canales de comercialización de la producción
Gráfico 7.12: Mecanismos de comercialización según edad
Gráfico 7.13: Mecanismos de comercialización según tamaño
Gráfico 7.14: Modo de almacenaje de la soja, en escala de 0 a 1
Gráfico 7.15: Modo de almacenaje de la maíz/sorgo, en escala de 0 a 1

CAPÍTULO 1
Introducción al estudio

La “Encuesta sobre Necesidades del Productor Agropecuario Argentino 2017” (ENPA 2017) es la tercera edición que realiza el Centro de Agronegocios y Alimentos de la Universidad Austral en la Argentina. Las primeras ediciones se desarrollaron en los años 2009 y 2012 por este mismo Centro, en colaboración con la Universidad de Purdue (EEUU), quienes efectúan una encuesta similar desde el año 1993 llamada el “Large Commercial Producer”.

El objetivo general de esta investigación es relevar y analizar los hábitos y comportamientos de compra de los productores agropecuarios argentinos, a los fines de entender las preferencias subyacentes en dichas decisiones de compra. En esta edición se pone especial énfasis en la caracterización del productor agropecuario en su rol como empresario, en sus decisiones de inversión, así como sus actitudes frente al riego empresarial.

El estudio está centrado en los productores agrícolas de soja, maíz y trigo de la región Pampa Húmeda de la Argentina. Dentro de los cultivos, se toma como referencia a la soja para la selección de los productores, dado que es el más importante en superficie, volumen y valor de producción. Además, se cuenta, para este cultivo, con la mayor cantidad de información sobre sus niveles de producción y la estratificación por segmentos de productores.

Trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de junio y julio 2017. Se realizaron 818 encuestas a productores agropecuarios de la zona núcleo de la Pampa Húmeda, de un universo total de más de 7.500 establecimientos con una producción anual significativa de soja, de más de 750 tn promedio anuales de soja y/o soja más otros granos.

La población bajo estudio son los productores agropecuarios de la región pampeana que cumplen con las siguientes condiciones:

Condición 1: ser productores agropecuarios definidos como las personas físicas o jurídicas dedicadas a la producción de soja, trigo, maíz, etc. en tierras propias y/o arrendadas.

Condición 2: que hayan producido 750 tn o más de granos (soja, maíz, trigo, etc., sumando producción de 1º y de 2º ocupación) en la campaña agrícola 2016/17, lo que equivale a más de 300 hectáreas cosechadas en tierras propias y/o arrendadas.

Condición 3: que la cabecera del establecimiento o la parcela de mayor superficie se encuentre ubicada en los partidos y/o departamentos integrantes de la muestra.

Condición 4: que el entrevistado sea alguna de las personas que participa de la toma de decisiones en la empresa agropecuaria**.**

De esta forma, se encuestaron Productores agropecuarios definidos de la siguiente manera:

- ✓ como personas físicas o jurídicas que estén realmente dedicados a la producción de soja, trigo, maíz, etc. (condición 1)
- ✓ Productores que respondan al filtro de producir más de 750 tn. promedio anuales de soja y/o soja más otros granos, equivalente a más de 300 hectáreas cosechadas en la/las última/s campaña/s agrícola/s (condición 2)
- ✓ productores que tengan ubicada la cabecera del establecimiento o la parcela de mayor superficie en los partidos y/o departamentos integrantes de la muestra (condición 3).

No se incluyeron a quienes comercializan producción granaria recibida como compensación de pagos por servicios de alquiler, asesoramiento técnico, fumigación, acopio, etc.

Universo bajo estudio

El universo bajo estudio quedó constituido por más de 7.500 productores de soja de la zona núcleo de la Pampa Húmeda, según el Censo Nacional Agropecuario 2002 y otros estudios[1]. Se seleccionaron las provincias de Bs As, Córdoba, Santa Fe, y Entre Ríos en función de la superficie sembrada y cosechada del promedio de las últimas 4 campañas agrícolas de soja (2012-2013 al 2015-2016), correspondientes al periodo inter-encuesta de la ENPA, según Estimaciones Agrícolas del Ministerio de Agroindustria.

[1] Estratificación del productor de soja argentino realizada por la ONCCA en el año 2008.

Tabla 1.1: Superficie Relevada

TOTAL PAIS	Sup. Sembrada	Sup. Cosechada	Producción
Total	20.053.007	19.409.368	55.725.674
En Muestra	16.856.855	16.389.112	48.933.009
% en Muestra	84,1	84,4	87,8

Los departamentos/partidos incluidos en cada provincia[2] fueron aquellos cuya producción promedio de soja de los últimos tres años superó las 100.000 toneladas anuales:

Provincias incluidas: Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos que representan el 88% de la producción nacional de soja promedio y el 84% de la superficie sembrada y cosechada de las últimas 4 campañas agrícolas, correspondientes al periodo inter-encuesta de la ENPA.
Departamentos/partidos incluidos: aquellos cuya producción promedio de soja superó las 100.000 Tn.

Buenos Aires 63/101 partidos (se incluyen 8 partidos más a las ediciones anteriores de la ENPA),
Córdoba 17/23 departamentos (se pierde el departamento San Javier),
Santa Fe 16/19 departamentos (sin modificación de departamentos incluidos),
Entre Ríos 10/16 departamentos (incluidos por primera vez en la ENPA.)

Estas provincias se subdividen en a su vez en Zonas:

Buenos Aires: Noroeste. Noreste, Suroeste y Sureste,
Córdoba: Centro-norte y Sureste (pierde inclusión el departamento San Javier),
Santa Fe: Centro y Sur,
Entre Ríos: Este y Oeste.

Tamaño de la muestra

El tamaño de muestra se calculó considerando un nivel de confianza del 95%. Ésta se obtuvo mediante un muestreo estratificado con adjudicación proporcional a la cantidad de establecimientos por provincia y por departamento. La selección de los

[2] Ver Anexo para obtener mayor información.

establecimientos en los respectivos departamentos se realizó de manera aleatoria, de modo tal que todos los establecimientos tuvieran así la misma probabilidad de quedar seleccionados en la muestra. De esta manera, se aseguró una buena representatividad de la muestra sobre el universo bajo estudio. En la siguiente tabla se describe la distribución de productores del total de la muestra por provincias.

Los datos muestrales fueron ponderados con los datos del Censo Nacional Agropecuario 2002 (datos más recientes en el momento del análisis), indicando que los resultados de la encuesta son estadísticamente representativos del total de los productores de más de 750 toneladas anuales de soja pertenecientes a la zona núcleo de la Pampa Húmeda.

Tabla 1.2: Tamaño poblacional y muestral de la encuesta[3]

Provincia	Población	Muestra (Nro. Encuestas)
Buenos Aires	2.457 (31%)	355 (43%)
Córdoba	3.012 (38%)	245 (30%)
Entre Ríos	524 (7%)	63 (8%)
Santa Fe	1.896 (24%)	155 (19%)
Total	7.889	818

Superficie relevada de cultivos

La superficie relevada de soja en esta encuesta representa el 4,30% del área total implantada en el país, y un 5,12% del total del área sembrada en las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba. Estas tres provincias en su conjunto concentraron el 88% del total de la producción de soja en el país para el promedio de las campañas 2012/13 al 2015/2016.

Respecto de la superficie relevada de maíz/sorgo y trigo/cebada, los establecimientos encuestados suman una superficie sembrada de maíz/sorgo del 7,9% y un 5,3% del trigo/cebada respecto de la superficie total implantada en el país para la campaña 2015/2016. Los datos referentes a la superficie relevada se pueden ver en la siguiente tabla.

[3] Fuente: Censo Nacional Agropecuario 2002, cantidad de Explotaciones Agropecuarias (EAP) que producen soja en la Región Centro.

Tabla 1.3: Superficie relevada de soja, maíz, trigo y otros cultivos

Segmento	Superficie Soja (Ha)	Superficie Maíz/ Sorgo (Ha)	Superficie Trigo/ Cebada (Ha)	Superficie Girasol (Ha)	Cultivos Especiales (Ha)	Otros Cultivos (Ha)	Pastura/ Pastizal/ Recurso Forrajero (Ha)
MEDIANOS	197.962 (n=530)	86.747 (n=460)	65.921 (n=358)	18.152 (n=111)	360 (n=3)	2.630 (n=25)	71.201 (n=125)
COMERCIALES	192.231 (n=197)	84.492 (n=184)	58.043 (n=138)	15.612 (n=46)	1.960 (n=5)	2380 (n=10)	52.905 (n=78)
GRANDES	278.148 (n=79)	100.531 (n=77)	58.108 (n=65)	14.328 (n=25)	0	3.125 (n=5)	61.521 (n=46)
MEGA	195.450 (n=12)	110.400 (n=12)	53.400 (n=11)	21.150 (n=7)	9.000 (n=2)	7.500 (n=4)	10.450 (n=6)
TOTAL	863.791	382.170	235.472	69.242	11.320	15.635	196.077

Otros: Alfalfa, Arveja, Avena, Batata, Cártamo, Centeno, Colza, Garbanzo, Girasol, Legumbres, Lenteja, Maíz Pisingallo, Maní, Mostaza, Pasturas, Verdeos, Vid y Olivo.

Cantidad de cabezas de animales

Los productores encuestados mantienen existencias de ganado vacuno (carne y leche), así como porcinos, tal como se observa en la tabla a continuación. Respecto de la encuesta anterior (20012) no se incrementaron el número de cabezas de vacunos para carne ni lechería, ni el número de porcinos. La tendencia general manifestada es no abandonar la explotación animal en el futuro.

Tabla 1.4: Nro. De animales relevados

Segmento	Cabezas Vacuno (Leche)	Cabezas Vacuno (Carne)	Cabezas Porcino
MEDIANOS	5.249 (n=14)	61.320 (n=117)	2.080 (n=8)
COMERCIALES	5060 (n=14)	44.239 (n=67)	1.900 (n=3)
GRANDES	3.100 (n=6)	65.426 (n=43)	2.050 (n=2)
MEGA	2.000 (n=2)	11.200 (n=4)	800 (n=1)
TOTAL	15.409	182.185	6.830

Subdivisión en zonas

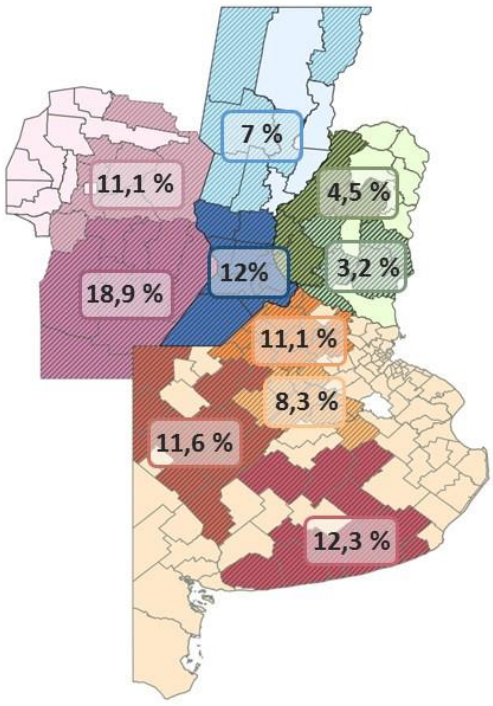
Las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe fueron subdivididas en zonas, definiéndose 10 zonas que agrupan partidos y/o departamentos por su proximidad geográfica: 4 en provincia de Buenos Aires, 2 en Córdoba, 2 en Entre Ríos y 2 en Santa Fe.

Así, las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe fueron subdivididas en las siguientes zonas:

- Buenos Aires: Noroeste, Noreste, Suroeste y Sureste;
- Córdoba: Centro-norte y Sureste;
- Entre Ríos: Este y oeste;
- Santa Fe: Centro y Sur.

Cada una de estas zonas cuenta con representatividad estadística, y con un peso en término del número porcentual de productores como se muestra en el próximo gráfico.

Gráfico 1.1: Regiones incluidas en el estudio. % de encuestados.



Segmentación

Los productores fueron clasificados según su producción anual de soja, referidos a un rendimiento de 2,7 toneladas de soja por hectárea. De esta forma y en base a la segmentación utilizada por la Universidad de Purdue en su trabajo sobre el "Large Comercial Producer", se construyeron tres segmentos para llevar a cabo el estudio en Argentina: 'Medianos', 'Comerciales' y 'Grandes'. Asimismo, atendiendo a una solicitud de empresas, se incluyó una categoría denominada "Mega-productores" de más de 25.000 toneladas de producción anual de soja. Los segmentos de productores quedaron definidos del siguiente modo:

- Medianos: 750 a 1.499 toneladas de soja anuales.
- Comerciales: 1.500 a 4.999 toneladas de soja anuales.
- Grandes: 5.000 a 24.999 toneladas de soja anuales.
- Mega-productores: más de 24.999 toneladas de soja anuales.

Tabla 1.4: Cantidad de encuestas realizadas por tamaño y superficie de soja relevada

Segmento	Tamaño (Hectáreas Soja)	Tamaño (Toneladas Soja)	Cantidad De Encuestas Realizadas	Superficie Total Relevada De Soja (Ha)
MEDIANOS	300 a 600 ha.	750 a 1.499 Tn.	530	197.962
COMERCIALES	601 a 1840 ha.	1.500 a 4999 Tn.	197	192.231
GRANDES	1841 a 9999 ha.	4.999 a 24.999 Tn.	79	278.148
MEGA	Más de 10.000 ha.	Más de 25.000 Tn.	12	195.450

Encuesta y encuestadores

La encuesta fue administrada de manera personal por un equipo de profesionales en el tema a productores responsables de establecimientos gerenciados (propios y arrendados). La duración promedio de la encuesta fue de 60 minutos. El

cuestionario constaba de 58 preguntas, de las cuales sólo 2 era abierta, el resto de las preguntas eran estructuradas o cerradas.

Organización del trabajo

A continuación, se realiza el análisis de los temas de este estudio, además de la comparación de dichos resultados de esta encuesta con la versión pasada.

Los próximos capítulos están divididos por los temas principales de estudio, que son:

2. El productor y sus estrategias;
3. Financiamiento;
4. Gestión de riesgos;
5. Comportamiento de compra de los productores;
6. La información y la relación con vendedores;
7. Comercialización de granos y mercado a término.

CAPÍTULO 2

El Productor y sus estrategias

Piazzardi Bernardo

Objetivos de este capítulo

Analizar las estrategias empresarias de los productores a los efectos de comprender sus preferencias subyacentes predominantes cuando toman decisiones de negocios.

Cuatro secciones de este capítulo

Este capítulo cuenta con 4 secciones. Al final de cada sección se encuentra una síntesis y los correspondientes resultados salientes.

Temas cubiertos en cada sección:

Sección 1:

- Magnitud de las operaciones actuales al momento de recolección de los datos, 2016/17, y estimadas, 2021/22.
- Porcentaje del total de la tierra que cultiva en la campaña agrícola 2016/17 que fue alquilada/arrendada.
- Modalidad de toma de decisiones empresarias de los productores.
- Cantidad de personas contratadas.

Sección 2:

- Desafíos de gestión de los productores a 5 años.

Sección 3:

- Sobre realización de inversiones por parte de los productores.
- Sobre los rubros de dichas inversiones a realizarse.
- Sobre la orientación de dichas inversiones.

Sección 4:

- El productor y sus actividades.
- El productor, la recolección y uso de datos.

Sección 1

Sobre magnitud de las explotaciones, arrendamiento de tierra, personas contratadas y modalidad de toma de decisiones (p.7, p.13, p.18)

Introducción

La actividad mundial de los agronegocios se encuentra en medio de grandes cambios: cambios en características de los productos, en distribución y consumo a nivel mundial, en tecnología, en tamaño y estructura de las empresas en la industria, y en la ubicación geográfica de la producción y el procesamiento ("Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change" Boehlje, Roucan-Kaneb, Bröringc – IFAMA 2011).

El ritmo de los cambios parece estar aumentando. Estos cambios sugieren tres problemas críticos fundamentales en el futuro para el sector:

1) Las decisiones deben tomarse en un entorno de mayor riesgo e incertidumbre.
2) Desarrollar y adoptar tecnología y nuevas innovaciones es fundamental para el éxito financiero a largo plazo.
3) Responder a los cambios, en la estructura de la industria y en los límites de la competencia, es esencial para mantener la posición de mercado.

El objetivo de esta sección, del capítulo *"El productor y sus estrategias",* es identificar como el empresario agropecuario de la Argentina está haciendo frente a esos cambios. Para ello se analizan relaciones entre la magnitud actual en hectáreas y las expectativas de tamaño esperado dentro de 5 años. Como así también se relaciona, a los temas de magnitud (hoy y futuro), el arrendamiento de tierra y temas vinculados a la cantidad de personas contratadas por las explotaciones y la modalidad de la toma de decisiones de los productores.

Resultados

Cultivos incluyendo pastizales y pasturas. Como muestra la tabla debajo, en lo referido a la magnitud de las explotaciones en el 2017 y las que los productores estiman operar en la campaña 2021/22 se destaca un **18%** de crecimiento para la superficie destinada a cultivos. Los 818 productores encuestados operaron en la

campaña **2016/17** un total de **1.773.707** has destinadas a cultivos que incluyen pasturas y estiman destinar a ese fin un total de **2.097.518** has en la campaña **2021/22**.

Tabla 2.1: Magnitud de la explotación en la campaña 2016/17 y magnitud esperada para la campaña 2021/22 según segmento de los productores

	2016/17	2021/22	Cambio %
Medianos	442.973	558.113	26%
Comerciales	407.623	515.169	26%
Grandes	515.761	557.242	8%
Mega	407.350	466.993	15%
Total	**1.773.707**	**2.097.518**	**18%**

Cultivos excluyendo pastizales y pasturas

El cuadro siguiente muestra las expectativas de crecimiento para cada segmento de tamaño cuando se compara campaña 2016/17 con la expectativa a 2021/22, para las siguientes actividades agrícolas: soja, maíz/sorgo, trigo/cebada, girasol, cultivos especiales y otros cultivos.

Tabla 2.2: Magnitud de la explotación en la campaña 2016/17 y magnitud esperada para la campaña 2021/22 según segmento de los productores (excluyendo pastizales y pasturas)

	2016/17	2021/22	Cambio %
Medianos	371.772	447.182	20%
Comerciales	354.718	423.432	19%
Grandes	454.240	458.993	1%
Mega	396.900	446.950	13%
Total	**1.577.630**	**1.776.557**	**13%**

Los 4 segmentos de productores encuestados estiman crecer, en cultivos, destacándose el mayor crecimiento en los productores de menor tamaño que fueron encuestados, Medianos: 20% de crecimiento.

Grandes (son los que estiman un menor crecimiento a 5 años): 1%.

Ganadería. Cuando se analiza la magnitud de las explotaciones con foco en ganadería se obtiene que los productores tienen una expectativa de crecimiento de 44% en términos de cabezas de ganado, si se compara la actividad al 2016/17 con la expectativa a cinco años 2021/22.

Tabla 2.3: Cantidad de cabezas de ganado en la campaña 2016/17 y cantidad esperada para la campaña 2021/22 según segmento de los productores

	2016/17	2021/22	Cambio%
Medianos	68.649	91.710	34%
Comerciales	51.199	76.645	50%
Grandes	70.576	99.880	42%
Mega	14.000	27.000	93%
Total	**204.424**	**295.235**	**44%**

Los 818 productores encuestados manifiestan poseer 204.424 cabezas de ganado en 2016/17 y estiman 295.235 cabezas para 2021/22.

Cuando los resultados obtenidos son abiertos por segmento de tamaño de productor se obtiene que los productores que estiman expandirse más en la actividad ganadera son los de mayor tamaño de la muestra, los Mega estiman incrementar su actividad ganadera en un 93%, al mismo tiempo se destaca que los productores de menor tamaño de la muestra son los que esperan un menor crecimiento en la actividad ganadera, los Medianos declaran una expectativa de crecimiento de 34% al 2021/22.

Resultados por actividad

Con respecto a la magnitud de la explotación dentro de 5 años, para cada una de las actividades se obtuvieron los siguientes resultados:

Soja. Este es el único cultivo en el que los productores no crecerán al 2021/22, ya que manifiestan una expectativa de reducción de área del 4% a cinco años. Cuando se analiza la información por tamaño de productor, se obtiene que los productores Comerciales son los únicos de los 4 segmentos que manifiestan un crecimiento en superficie para esta actividad, 6.5%. Los productores Medianos no variarán la superficie destinada a este cultivo, mientras que los Grandes y Megas estiman reducir el área destinada a soja en 17.3% y 0.7% respectivamente.

Maíz y sorgo. Los productores encuestados estiman incrementar a cinco años la superficie para estos dos cultivos en un 38%. Dicho incremento esperado difiere cuando se lo analiza por segmento de tamaño de productor. A medida que el productor es de menor tamaño el crecimiento en estos dos cultivos será mayor: Medianos: 57.1%, Comerciales: 44.4%, Grandes: 34.9% y Mega: 22.4%.

Trigo y cebada. Los productores encuestados estiman incrementar a cinco años la superficie para estos dos cultivos en un 23%. Dicho incremento esperado difiere cuando se lo analiza por segmento de tamaño de productor. De dicho análisis surge que los dos segmentos de productores de mayor tamaño son los que menos crecerán al 2021/22 en estos dos cultivos: Grandes: 18.3%, Mega: 18.9%, mientras que Medianos y Comerciales crecerán en 28.7% y 24.1% respectivamente.

Girasol. Los productores encuestados estiman incrementar a cinco años la superficie para estos dos cultivos en un 29%. Dicho incremento esperado difiere cuando se lo analiza por segmento de tamaño de productor. Los Mega son los que tienen la expectativa de mayor crecimiento para este cultivo: 47.7%, los siguen en crecimiento los Medianos con 25.9%, los Grandes crecerán en 19.8%, mientras que los Comerciales estiman un menor crecimiento que los demás productores: 17%.

Ganadería

Las 3 actividades analizadas dentro del grupo Ganadería estiman que tendrán crecimiento de sus rodeos en número de cabezas al 2021/22. Cuando se promedia los crecimientos de Ganadería Leche, Ganadería Carne y Porcina se obtiene que este será de un 44%. Pero cada una de las sub-actividades tienen crecimientos disímiles cuando se las compara.

Tabla 2.4: Cantidad de cabezas de ganado en la campaña 2016/17 y cantidad esperada para la campaña 2021/22 según actividades a que se destinan (Leche, Carne y Porcino)

Ganadería	Cabezas 2016/17	Cabezas 2021/22	Cambio estimado
Leche	15.409	19.290	25%
Carne	182.185	261.535	44%
Porcino	6.830	14.410	111%
Total	**204.424**	**295.235**	**44%**

Ganadería para leche. Para el caso de Ganadería Leche se obtiene que es la de menor crecimiento esperado, comparado con las otras 2 sub actividades ganaderas, este será de un 25%. Los productores Megas son los que estiman el mayor crecimiento para esta actividad; un 100%, mientras que los Grandes son el único segmento de productores que estiman reducir su rodeo destinado a la producción de leche en un 29% respecto al rodeo actual.

Ganadería para carne. Para el caso de rodeo con destino producción de carne, los 818 productores encuestados manifestaron un rodeo de 182,185 cabezas y estiman llegar a un rodeo de 261,535 cabezas a la campaña 2021/22. Dicho crecimiento representa un 44% que analizado por segmento de tamaño de productor se obtiene que los Megas son los productores con mayor expectativa de agrandar su rodeo: 61%, mientras que los Medianos los de menor expectativa de crecimiento: 32%.

Ganadería porcina. De las 3 sub categorías de ganadería, la porcina es la de mayor crecimiento esperado para la campaña 2021/22: 111%. Dicho crecimiento es acentuado para el caso de los productores más grandes de la muestra, los Mega estiman incrementar su rodeo porcino en un 525%. El grupo de productores que lo sigue en crecimiento es el más chico de la muestra, los Medianos estiman un crecimiento del 100%.

Expectativas comparadas 2011/12 – 2016/17

Los mismos factores que hacen al entorno de los negocios junto con la percepción de los productores, inciden en las decisiones que ellos mismos toman. Los cuadros de abajo reflejan las expectativas a cinco años de los productores relevadas en 2012 y en esta edición 2017.

Cuadro 2.1: Edición 2011/12

Segmento	Soja	Maíz/Sorgo	Trigo/Cebada	Vacuno (carne)	Vacuno (leche)	Porcino
Mediano	25%	27%	44%	22%	18%	60%
Comercial	17%	19%	23%	38%	29%	105%
Grande	17%	22%	50%	37%	22%	75%
Mega	27%	17%	26%	-1%	31%	-

Segmento	Soja	Maíz/ Sorgo	Trigo/ Cebada	Girasol	Vacuno (leche)	Vacuno (carne)	Porcino	Cultivos especiales	Otros cultivos	Pastura/ pastizal
Mediano	0%	57,1%	28,7%	25,9 %	25%	32,1%	100%	69,4%	96,2%	55,8%
Comercial	6,5%	44,4%	24,1%	17%	29%	52,7%	34,2%	47,9%	35,7%	73,4%
Grande	-17,3 %	34,9%	18,3%	19,8 %	-29%	45,2%	31,7%	-	63,2%	59,7%
Mega	-0,7%	22,4%	18,9%	47,7 %	100%	60,7%	525%	44,4%	33,3%	91,8%

Cuadro 2.2: Edición 2016/17

%	<15%	16-30 %	31-45 %	>45%

Del este último relevamiento comparado con 2011/12 se destaca:

- Menor expectativa de crecimiento para Soja y Trigo.
- Mayor expectativa de crecimiento para Maíz/Sorgo.
- Mayor expectativa de crecimiento para Ganadería de Leche, Carne y Porcina.

Tamaño promedio de las explotaciones a cinco años

En función de los resultados obtenidos de expectativas de crecimiento a 5 años se proyectan para los 818 productores encuestados las superficies actuales. El siguiente cuadro resume dicha proyección ordenada por segmento de tamaño de productor.

Tabla 2.5: Expectativas de crecimiento a 5 años según segmento del productor

	2016/17		2021/22	
	Superficie en has	**Promedio Sup/productor en has**	**Superficie en has**	**Promedio Sup/productor en has**
Medianos	371.772	701	447.182	844
Comerciales	354.718	1.801	423.432	2.149
Grandes	454.240	5.750	458.993	5.810
Mega	396.900	33.075	446.950	37.246
Total	**1.577.630**	**1.929**	**1.776.557**	**2.172**

Productores “dueños” y productores “arrendatarios”

Hemos identificado en el análisis de los resultados comportamientos de los productores que tienen cierta correlación en función a sus respectivos posicionamientos empresarios y respecto al factor de producción “tierra”. A los efectos de identificar patrones y extraer conclusiones hemos agregado una caracterización de los productores como “dueños” (propietarios de más del 50% de la tierra que operan) o como “arrendatarios” (no son propietarios de más del 50% de la tierra que operan).

Tabla 2.6: Productores dueños y productores arrendatarios en hectáreas

	Dueños		Arrendatarios		Total Superficie
	Has	**%**	**Has**	**%**	
Medianos	302.592	68%	140.382	32%	442.974
Comerciales	253.594	62%	154.028	38%	407.622
Grandes	235.535	46%	280.226	54%	515.761
Megas	253.400	62%	153.950	38%	407.350
Total	**1.045.121**	**59%**	**728.586**	**41%**	**1.773.707**

Como puede observarse en la tabla anterior los productores “dueños” operan 59% del total de la superficie relevada, contra 41% de los arrendatarios. En el único segmento que opera más superficie los arrendatarios, es en el de los productores Grandes.

Tabla 2.7: Productores dueños y productores arrendatarios en número de productores

	Dueños		Arrendatarios		Total
	Productores	**%**	**Productores**	**%**	**Productores**
Medianos	364	69%	166	31%	530
Comerciales	126	64%	71	36%	197
Grandes	36	46%	43	54%	79
Megas	4	33%	8	67%	12
Total	**530**	**65%**	**288**	**35%**	**818**

Cuando analizamos en función de cantidad de productores obtenemos, en línea con los resultados analizados por superficie, que los “dueños” son el 65% del total de productores encuestados**.**

Tabla 2.8: Superficie promedio de productores dueños y productores arrendatarios

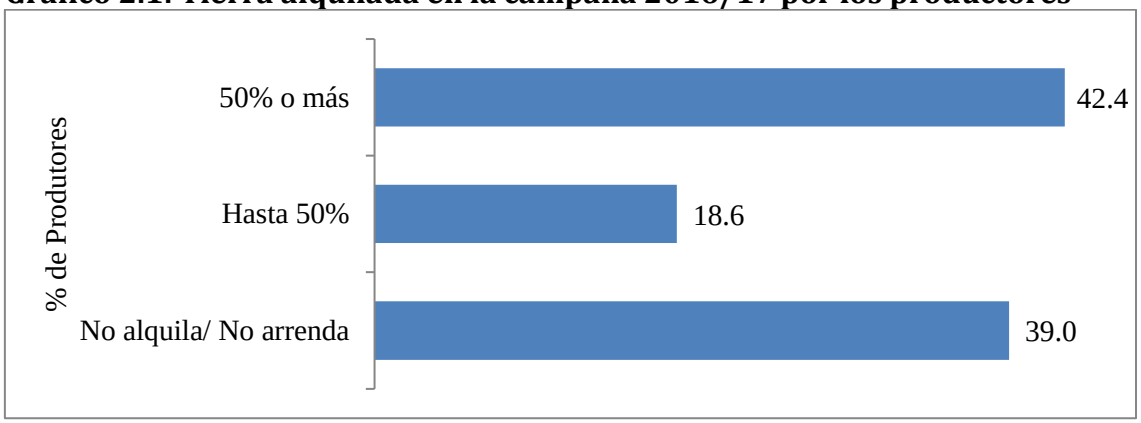
	Superficie promedio en has	
	Dueños	Arrendatarios
Medianos	831,30	845,67
Comerciales	2.012,65	2.169,41
Grandes	6.542,64	6.516,88
Megas	63.350,00	19.243,75
Total	**1.971,93**	**2.529,81**

Ahora cuando analizamos la superficie promedio de los establecimientos obtenemos que los "arrendatarios" operan superficies mayores en todos los segmentos de tamaño excepto para los Megas.

Porcentaje del total de la tierra que trabaja el productor en la campaña agrícola 2016/17 que fue alquilada/arrendada. (p. 8)

Si tomamos el modelo de negocios del productor argentino de la pampa húmeda podemos caracterizar las operaciones como "modalidad en red" y "contractual". Siendo el protagonismo de los contratistas de servicios agrícolas y la alta proporción de del factor de producción tierra dos elementos esenciales del modelo de negocios mencionado. En el último relevamiento realizado volvemos a confirmar esta modalidad en "red" y "contractual". Para el caso de tierra arrendada tenemos que más del 60% de los productores encuestados trabajan en campos de terceros.

Gráfico 2.1: Tierra alquilada en la campaña 2016/17 por los productores



Cabe destacar que dicho porcentaje de productores trabajando en campos de terceros ha disminuido en el transcurso de las últimas 9 campañas que cubren nuestro trabajo.

En la campaña 2008/09, el 80% de los productores encuestados alquilaban al menos una parte de lo que trabajaban, para la 2011/12 ese porcentaje bajó al 72% en un 61% de los productores encuestados en dicha edición.

Gráfico 2.2: Tierra alquilada en la campaña 2016/17 según edad de los productores

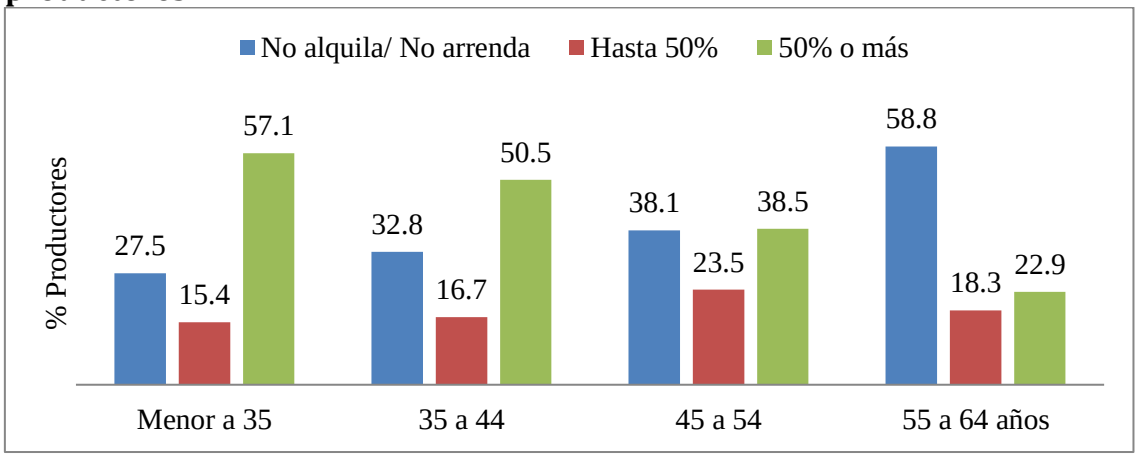
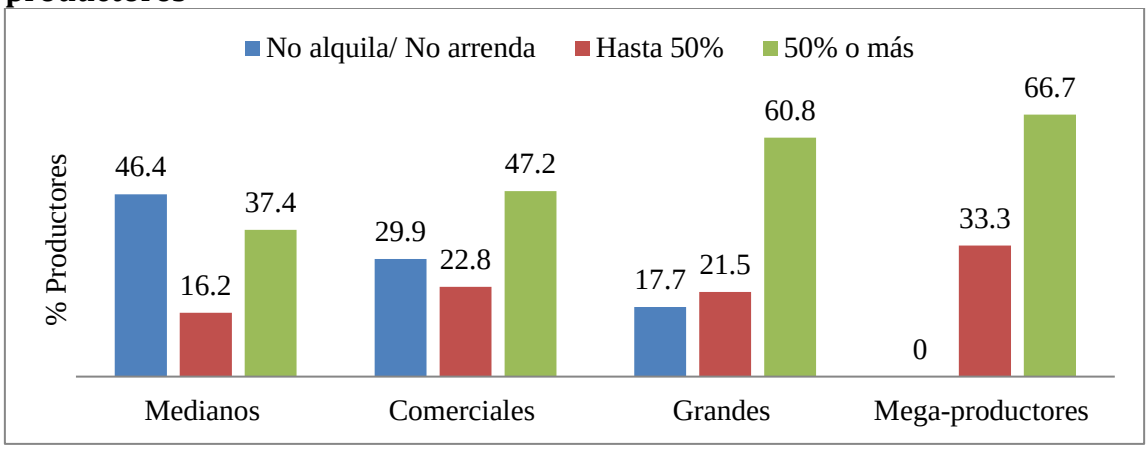


Gráfico 2.3. Tierra alquilada en la campaña 2016/17 según segmento de los productores

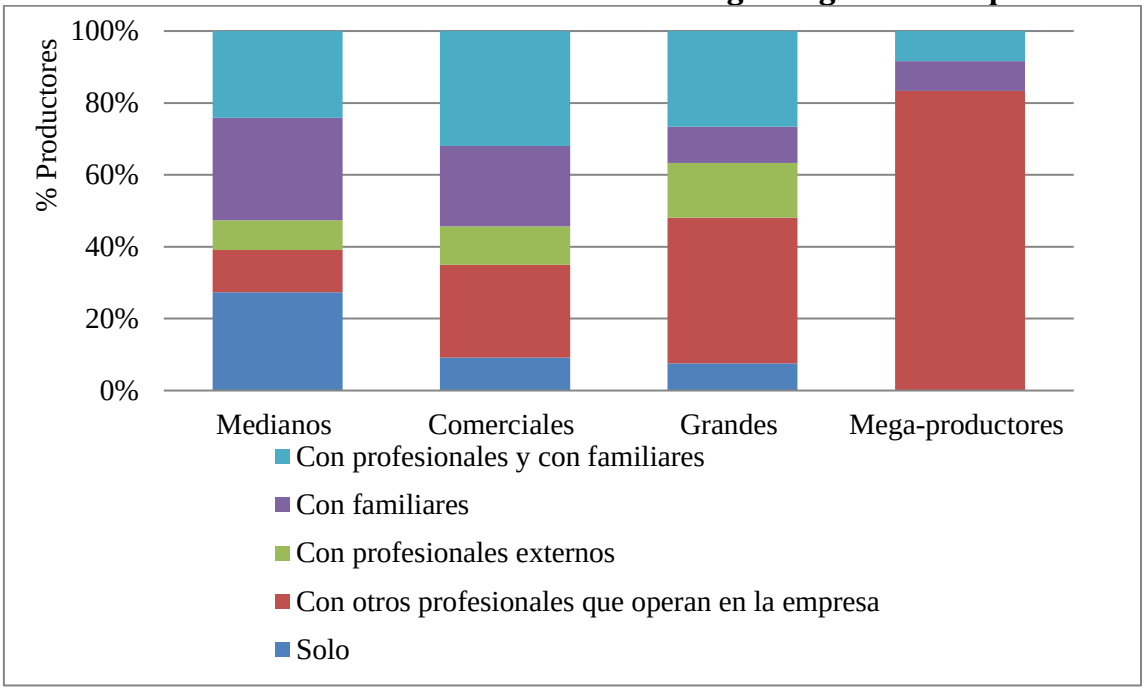


Los gráficos confirman correlaciones ya identificadas en las dos anteriores ediciones de este trabajo: los productores más jóvenes y los establecimientos de mayor tamaño son los que más arriendan.

Modalidad para la toma de decisiones empresariales. (p. 18)

El objetivo de esta pregunta es conocer los distintos tipos de toma de decisiones de los productores. Estos tipos son agrupados en cinco opciones de toma de decisiones del productor: 1) con profesionales y con familiares, 2) con familiares, 3) con profesionales externos, 4) con otros profesionales que operan en la empresa o 5) solos.

Gráfico 2.4: Modalidad en la toma de decisiones según segmento del productor

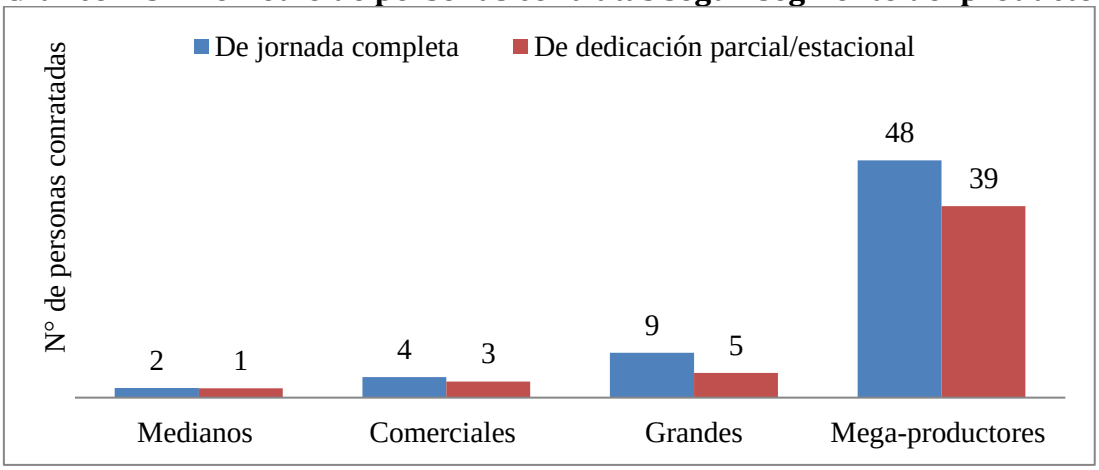


De los resultados obtenidos destacamos que se da una correlación entre el tamaño de la explotación y la participación de familiares en las decisiones empresarias. A medida que es más grande la explotación, menor es la participación de los familiares en la toma de decisiones empresarias. Al mismo tiempo hemos podido verificar que la toma de decisiones sin consulta (solo) crece a medida que aumenta la edad. Los productores más jóvenes, de los primeros segmentos de edad, incorporan tanto familiares como profesionales y familiares, en dicha consulta.

Personas contratadas en la explotación agropecuaria (p. 13)

El 84.5% de los productores contratan personas de jornada completa y 68% contratan personas de dedicación parcial.

Gráfico 2.5: Promedio de personas contratas según segmento del productor



Síntesis y resultados salientes para sección 1

Cuando se analiza la proyección a futuro de las explotaciones, superficie operada al 2016/17 y superficie a operarse al 2021/22, en función de las respuestas de los productores se obtiene un crecimiento en superficie de **13%** para el área destinada a **cultivos.** Cuando se realiza el mismo análisis para la actividad **ganadera** se obtiene un crecimiento esperado, en término de cantidad de cabezas, de **44%**.

De los **cultivos** la única actividad con crecimiento negativo esperado al 2021/22 es **Soja** con **-4.27%.** Entre los de **mayor crecimiento** se destacan **Maíz y Cultivos Especiales.**

Cereales como Maíz, Sorgo Trigo y Cebada son las sub actividades agrícolas de mayor crecimiento para productores Medianos. Mientras que los que más crecerán en Pasturas son los Mega.

De las 3 sub actividades en Ganadería se destaca el crecimiento en Ganado Porcino: 111%. Para las tres, Ganado para Leche, Carne y Porcino, son los productores Megas los que tienen expectativas de un mayor crecimiento en el número de cabezas a 5 años. Este crecimiento en actividades ganaderas puede tener en parte un correlato con el crecimiento en Pasturas, Maíz y Sorgo que los mismos productores declararon a 5 años.

Se confirma en esta edición el modelo de negocios del productor agropecuario de pampa húmeda de la Argentina basado en una modalidad en red y en un sistema contractual. Esto se evidencia en la proporción de productores que trabajan en tierras de terceros: 61%. Pero se detecta una disminución de este porcentaje respecto a los dos anteriores trabajos. Los productores más jóvenes y los establecimientos de mayor tamaño son los más propensos a arrendar tierra para producir.

En lo referido a la modalidad para la toma de decisiones empresarias se destaca que se da una correlación entre el tamaño de la explotación y la participación de familiares en las decisiones empresarias. A medida que es más grande la explotación, menor es la participación de los familiares en la toma de decisiones empresarias.

También en lo referido a modalidad para toma de decisiones se verifica que si se trata de productores "dueños" (son propietarios de más del 50% de lo que operan) sus decisiones son más individuales que cuando se los compara con los denominados "arrendatarios" (no son propietarios de más del 50% de lo que operan) en cuyos casos toman decisiones más participativas.

Aspectos que surgen como relevantes a indagar a futuro en función de los resultados analizados en esta sección:

- ¿Cómo se estima que se llevarán adelante los crecimientos en superficie: compra o arrendamiento, zonas centrales o zonas marginales, a expensas de productores más chicos o en asociación con otros productores? ¿Cómo se financiarán dichos crecimientos y cuáles son sus retornos económicos esperados?
- ¿Cuáles serán las implicancias, por zona y a nivel nacional, de llevarse a cabo estas expectativas de crecimiento por parte de los productores?
- Los demás actores de las cadenas de valor (como proveedores, prestadores de servicios y demás actores vinculados) están posicionados y cuentan con capacidad para dar respuestas a estas expectativas futuras.
- Surgen cuestiones a futuro sobre cómo evolucionará el modelo de negocios en "red" y "contractual". Existe la inquietud si abarcará otras actividades además de la contratación de servicios agrícolas y arrendamiento de tierras. Por ejemplo, es importante determinar, para conocer necesidades a futuro de los empresarios agropecuarios, si las inversiones en integración en las cadenas de valor obedecerán a este modelo.
- El crecimiento importante a futuro, especialmente en lo referido a Ganadería, cuenta con un correlato en actores como la industria frigorífica, los agentes comerciales (locales y comercio exterior) y los agentes de control entre otros. Indagar, entre otros aspectos, sobre cómo es el mapa actual de la industria frigorífica y cómo debería ser a futuro, tomándose como presupuestos los resultados de este trabajo; es un análisis que hace a la sustentabilidad de varias cadenas de valor en la Argentina.

Sección 2

Desafíos de negocios de la operación agropecuaria en los próximos 5 años. (p. 15)

Ésta pregunta se diferencia de las demás por ser la única que no tiene opciones cerradas, sino que la respuesta es totalmente libre y abierta. La misma requiere que productores indiquen cuáles son los mayores desafíos de gestión que deberán enfrentar las empresas agropecuarias en los próximos 5 años.

Resultados

Tomando como referencia el trabajo de David Bach y David Bruce Allen "What every CEO needs to know about Non Market Strategy" podemos identificar factores que hacen a los negocios como los "market" y los "non market". Hemos adaptado esos conceptos para calificar los desafíos en dos categorías:

Desafíos Endógenos: De impacto directo en los negocios de las empresas agropecuarias y que son más controlables por los decisores.

Desafíos Exógenos: De impacto directo o indirecto en los negocios de las empresas agropecuarias y que son de difícil control para los decisores.

Tabla 2.9: Principales desafíos citados por los productores

ENDOGENOS (controlables por los productores)	EXONENOS (de difícil control para los productores)
Rendimiento - Productividad	Entorno de negocios (marcos regulatorios, carga fiscal, etc.)
Costos y competitividad - Mejorar gestión - Margen económico	Sustentabilidad ante el entorno (aspectos ambientales, buenas prácticas, banda verde, certificaciones, etc.)
Escala - Crecer	RRHH
Instalaciones - Equipamiento - Maquinaria - Agricultura de Precisión - Aplicar tecnología	Riesgo climático
Agregar Valor - Diversificar	Aspectos comerciales y logística
Empresa Familiar	
Malezas resistentes	

Del total de desafíos citados se obtiene que un 67% corresponde a desafíos 'endógenos' un 33% a 'exógenos' Dicha relación se modifica en función del tamaño

de los productores identificándose que a medida que el productor es más grande mayor peso le da a los desafíos exógenos.

Dentro de los 'exógenos' se debe destacar que 'Entorno de negocios" (marcos regulatorios, carga fiscal, etc.) representó tanto para la edición 2009 como la 2012 de este trabajo el desafío más citado por los productores totalizando un 38% del total de los desafíos declarados por los productores. En esta edición ese desafío representa el 2% de los citados por los productores. Este dato no sólo representa un cambio importante en los desafíos de negocios percibidos en anteriores ediciones de este trabajo, sino que está reflejando que el 'entorno' ha dejado de ser una amenaza para los negocios de los productores.

Desafíos 'endógenos' como "Mayor escala / crecer" son los más importante para 3 segmentos de los productores: Mediano, Comerciales y Grandes.

Mientras que para los Megas no es posible identificar un solo desafío como el más importante. Plantean varios, pero se hace un hincapié especial en los recursos humanos en la empresa. Este desafío tiene un porcentaje de 17% y lo hemos categorizado como 'exógeno'. Los encuestados manifiestan que a cinco años será difícil contar con personal idóneo necesario para sus actividades en las zonas de producción.

Mientras que los demás productores medianos, comerciales y grandes sólo menciona el desafío 'recursos humanos' en un 2% o 4%.

En el 2012 luego del desafío más importante, 'entorno', le seguían 'rendimiento / productividad' y 'sustentabilidad'. Para el 2017, el desafío nro. 1, 'escala/crecer' es seguido por 'costos/competitividad' y 'aspectos comerciales', todos estos 'endógenos'.

Se destaca que en esta última edición, 2017, el desafío 'malezas resistentes' representa el 9% del total de los desafíos mencionados. En la edición 2012 dicho desafío no llegó al 1%.

Tabla 2.10: El desafío más importante que enfrentaran los productores según segmento en 5 años. (%)

	Medianos	Comerciales	Grandes	Mega
Entorno de negocios (marcos regulatorios, carga fiscal, etc.)	1,7	2	2,5	8,3
Rendimiento - Productividad	8,3	3,6	2,5	-
Sustentabilidad (aspectos ambientales, buenas prácticas, bance verde, certificaciones, etc.)	10,6	7,1	15,2	8,3
Costos y competitividad - Mejorar gestión - Margen económico	10,9	15,8	10,1	8,3
Escala - Crecer	20,2	21,4	19	16,7
Instalaciones - Equipamiento - Maquinaria - Agricultura de Precisión - Aplicar tecnología.	7,5	7,1	10,1	-
RRHH	1,9	6,6	3,8	16,7
Riesgo climático	4	5,1	2,5	-
Agregar Valor - Diversificar	2,1	5,1	6,3	-
Empresa Familiar	0,8	-	-	-
Malezas resistentes	13,2	6,6	6,3	16,7
Aspectos comerciales y logística	9,2	7,1	10,1	-
Otros	9,6	12,2	11,4	25

Desafíos para productores "dueños" y productores "arrendatarios"

Cuando se analizan los resultados de los desafíos de negocios a 5 años citados por los productores en función de su caracterización como 'dueños' (propietarios de más del 50% de la tierra que operan) o como 'arrendatarios' (no son propietarios de más del 50% de la tierra que operan) se obtienen algunas diferencias significativas.

Medianos: Para este segmento, los productores 'dueños' manifiestan en mayor proporción que los 'arrendatarios' los desafíos 'Escala y Crecer', 'Malezas Resistentes' y 'Sustentabilidad'.

Comerciales: Para este segmento, los productores 'dueños' manifiestan en mayor proporción que los 'arrendatarios' el desafío 'Costo Competitividad-Mejor Gestión, Margen Económico', mientras que las citas a los demás desafíos son balanceadas entre 'dueños' y 'arrendatarios'.

Grandes: Para este segmento, los productores "arrendatarios" manifiestan en mayor proporción que los 'dueños' el desafío 'Escala-Crecer'.

Mega: En el único desafío que coinciden 'dueños' y 'arrendatarios' es en 'Malezas Resistentes'. Para los demás no hay consenso ya que los 'dueños' priorizan 'Recursos Humanos' y 'Entornos de Negocios' y 'arrendatarios' 'Escala-Crecer' y 'Costo Competitividad-Mejor Gestión, Margen Económico'.

Síntesis y resultados salientes para sección 2

Los desafíos de negocios a 5 años de los productores de la Argentina se pueden agrupar en 'endógenos' 67% y 'exógenos' 33%.

El principal desafío de las ediciones anteriores de este trabajo fue 'Sobrevivir al entorno' que representaba, en la edición 2012, el 38% de todos los desafíos mencionados, en esta edición ese desafío representa el 2% de todos los mencionados por los productores.

Para Medianos, Comerciales y Grandes el principal desafío es 'Escala y Crecer'.

Para los Mega disponer a 5 años de Recursos Humanos capacitados para las actividades a desarrollarse es uno de los principales desafíos, no así para los demás 3 segmentos de productores.

Existen diferencias cuando se analizan los resultados, dentro de un mismo segmento de tamaño de productores agrupados según sean 'dueños' o 'arrendadores'. Para el caso del desafío 'Escala-Crecer' difiere según tamaño y según 'dueño' o 'arrendatario'. Para los Medianos 'Escala-Crecer' es un desafío más mencionado por 'dueños' que por 'arrendatarios', para los Comerciales 'Escala-Crecer' tiene la misma importancia para ambos grupos de productores, para los Grandes 'Escala-Crecer' es un desafío más importante para 'arrendatarios' que para 'dueños'; por último, para los Mega 'Escala-Crecer' es un desafío solo mencionado por los "arrendatarios.

Los resultados detallados en el párrafo de arriba confirman la complejidad que implica caracterizar los empresarios agropecuarios de la Argentina. El desafío 'Escala-Crecer' tiene distinto peso en función del modelo de negocios de cada productor ('dueño' o 'productor') y en función del tamaño del mismo. De esta forma el factor de producción 'tierra' juega un rol determinante al momento de responder esta pregunta.

Volviendo a las categorías de desafíos agrupadas en función de 'endógenas' o 'exógenas' se plantean algunas líneas de trabajo a desarrollar que están relacionadas.

Las endógenas plantean necesidades concretas que los empresarios agropecuarios deben resolver para que sus actividades sean sustentables. Estas necesidades llevan a la pregunta sobre si están los agentes vinculados, como proveedores de insumos, de semilla, de maquinaria, de tecnología, de conocimiento aplicado, de servicios y otros, elaborando soluciones y respuestas para estos futuros desafíos.

Los desafíos exógenos implican respuestas o soluciones macro que no solo están en la órbita de los agentes privados. Es necesario entender si están los agentes públicos trabajando sobre estos desafíos futuros a 5 años. La inquietud parece relevante ya que se trata de uno de los principales agentes económicos de la Argentina, los productores/empresarios agropecuarios.

Sección 3

Inversiones que realizarán los productores (p. 19, p. 20, p. 21, p. 22)

La convergencia industrial es un fenómeno observado en muchos sectores como las telecomunicaciones, informática y productos electrónicos de consumo.

Las nuevas tecnologías y su rápida difusión traspasando los límites de un sector o una actividad son los principales impulsores para la convergencia industrial, dando lugar a segmentos interindustriales y, por lo tanto, a un cambio estructural de todos los sectores.

El sector agropecuario no es ajeno a este fenómeno (Bröring 2010) ya que es cada vez más interdependiente convirtiéndose en algo más complejo que va más allá del su rol tradicional de fuente de materias primas y fibras para pasar a ser proveedor de las industrias de la nutrición: energía en forma de etanol y biodiesel, productos industriales como polímeros y productos químicos y fibras sintéticas de base biológica, y productos farmacéuticos / de salud tales como alimentos funcionales, hormonas de crecimiento y otros uso para la salud humana y animal. Los desarrollos e innovaciones en la bioeconomía tienen implicancias importantes para la convergencia industrial del agro. (Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change - Boehlje – IFAMA 2011).

Con este criterio y a los efectos de una mejor comprensión de las estrategias de negocios de los productores se han incorporado en esta edición de la ENPA una serie de preguntas que indagan sobre las inversiones de los empresarios agropecuarios a los efectos de poder determinar si ese fenómeno citado (convergencia industrial/bioeconomía) y la consiguiente integración en la cadena de valor se están dando en el agro de la Argentina.

Resultados

Sobre **si los productores realizarán inversiones a 12 meses y a 5 años**.

En los próximos **12 meses** de realizada la encuesta el **50%** de los productores encuestados afirman que realizarán inversiones. Para ese mismo plazo son los productores Grandes y Mega los más propensos a realizar inversiones, 68% y 58% de cada segmento de tamaño respectivamente. Los productores más jóvenes de la muestra, menores a 35 años, son los menos propensos a realizar inversiones.

Gráfico 2.6: Inversiones a 12 meses según segmento del productor

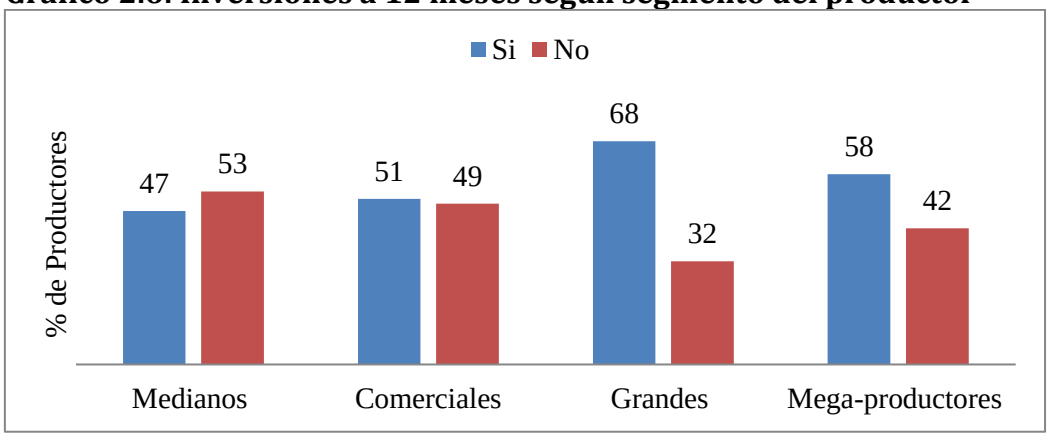
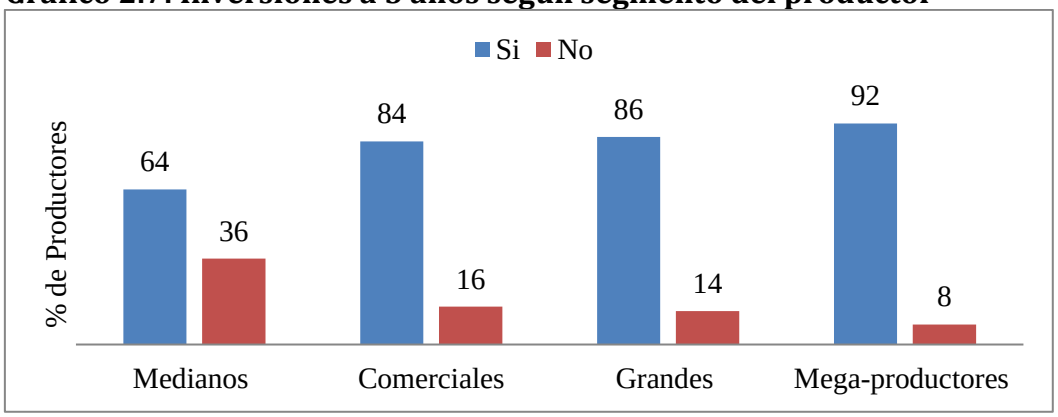


Gráfico 2.7: Inversiones a 5 años según segmento del productor



En los próximos **5 años** el **72%** de los productores realizarán inversiones. En todos los segmentos de tamaño es mayor la proporción de productores que invertirá, pero a la vez se detecta una relación entre las respuestas y tamaño del productor, ya que a medida que el productor es más grande mayor es la proporción de productores a invertir a 5 años: Medianos 64%, Comerciales 84%. Grandes 86% y Megas 92% (9 de cada 10 Megas realizarán inversiones a 5 años). Las dos categorías de

productores más jóvenes de la muestra (menores de 35 y entre 35 y 44) son los más propensos a realizar inversiones a 5 años.

Inversiones vinculadas a actividades actuales

Sobre **si dichas inversiones están vinculadas a actividades actuales** de sus operaciones.

Tanto para inversiones a 12 meses como a 5 años, **los productores en su mayoría realizarán inversiones vinculadas a las actividades** que actualmente desempeñan. Dichas respuestas no difieren ya sea se las analice por segmento de tamaño o por edad de los encuestados

Rubros de las inversiones

Sobre los **rubros** en los que realizarán las inversiones los productores.

Con el mismo horizonte temporal, 12 meses y 5 años, se solicitó a los productores que especifiquen las inversiones según el siguiente detalle:

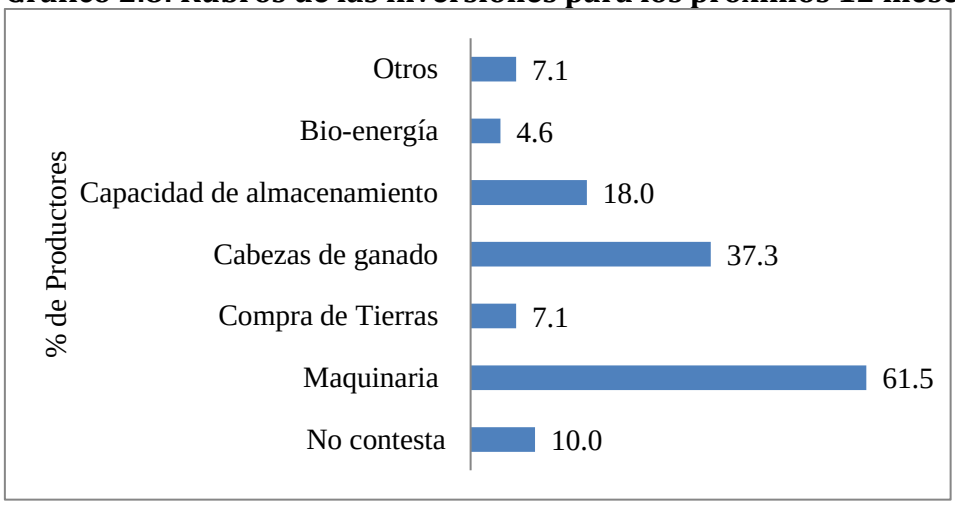
Rubro de las inversiones especificadas:
Maquinaria
Compra de Tierras
Cabezas de Ganado
Capacidad de Almacenamiento
Bio – Energía
Otros – especificar

Para los próximos **12 meses maquinaria, cabezas de ganado y capacidad de almacenamiento,** son, en ese orden, los rubros priorizados por los productores para realización de inversiones.

A **5 años** las mismas 3 opciones son las priorizadas. **Maquinaria sigue siendo primera opción de inversión**, pero a diferencia de 12 meses, **almacenamiento supera a ganado como segunda opción.**

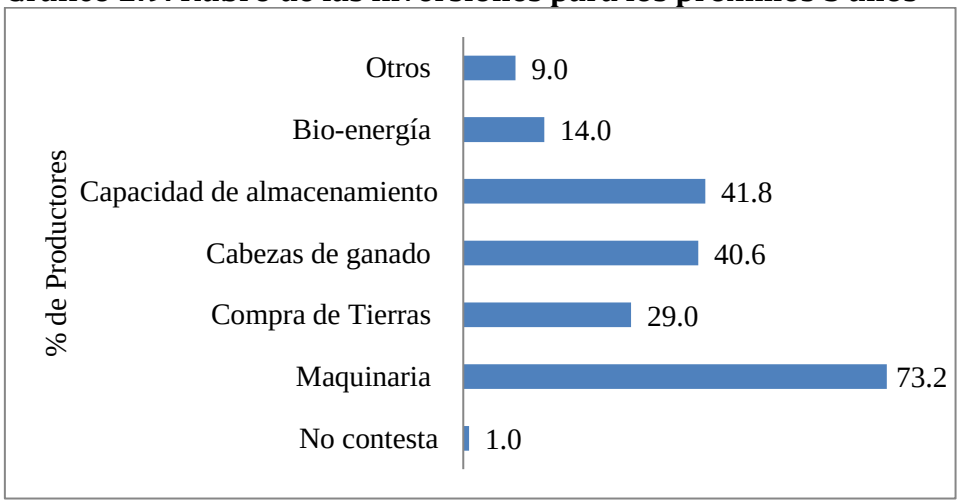
Se destaca que la opción de inversión **"compra de tierras",** en los próximos **12 meses**, solo es elegida por el **7,1%** de los productores, mientras que a **5 años** dicha opción es elegida por **29%** de los productores.

Gráfico 2.8: Rubros de las inversiones para los próximos 12 meses



Nota: Múltiples respuestas, sumas más del 100%

Gráfico 2.9: Rubro de las inversiones para los próximos 5 años



Nota: Múltiples respuestas, sumas más del 100%

Los Megas y las inversiones Bio-energía

Tanto para 12 meses como a 5 años se verifica un comportamiento particular para los "megas" comparados con demás productores para la opción Bioenergía. Mientras que el **14%,** de los productores que manifestaron realizar inversiones,

estiman invertir en **Bioenergía** en los próximos **12 meses**, para el caso de los **"megas"** esa opción sube al **43%** de ese segmento. Lo mismo se da para **5 años** donde **14%** de los productores invertirán en Bioenergía, pero **27%** cuando se analiza el segmento **"mega".**

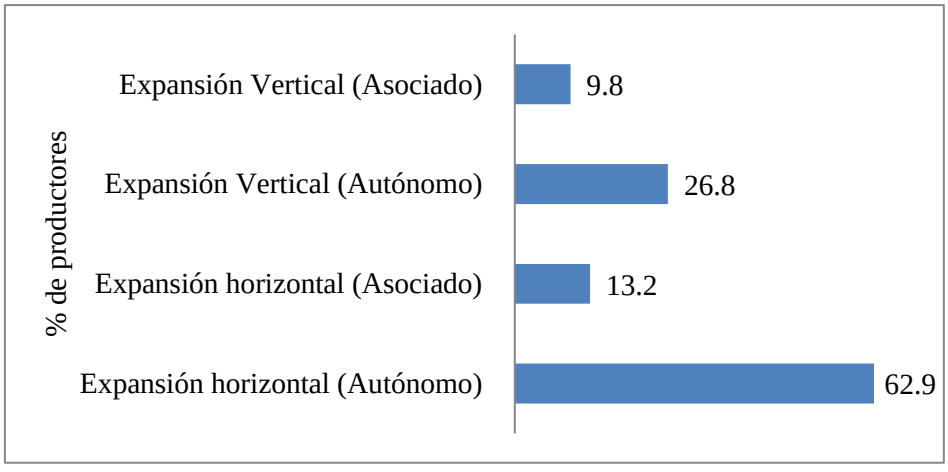
Orientación de las inversiones

Entendiendo que las operaciones de los productores agropecuarios se enmarcan en una lógica de cadena valor y en línea con el concepto enunciado de "convergencia industrial", se trata de determinar a partir de este análisis de la encuesta, si las inversiones a realizarse a 12 meses y a 5 años permitirán una mayor integración en dichas cadenas.

Las repuestas están ordenadas en función de las siguientes cuatro categorías:

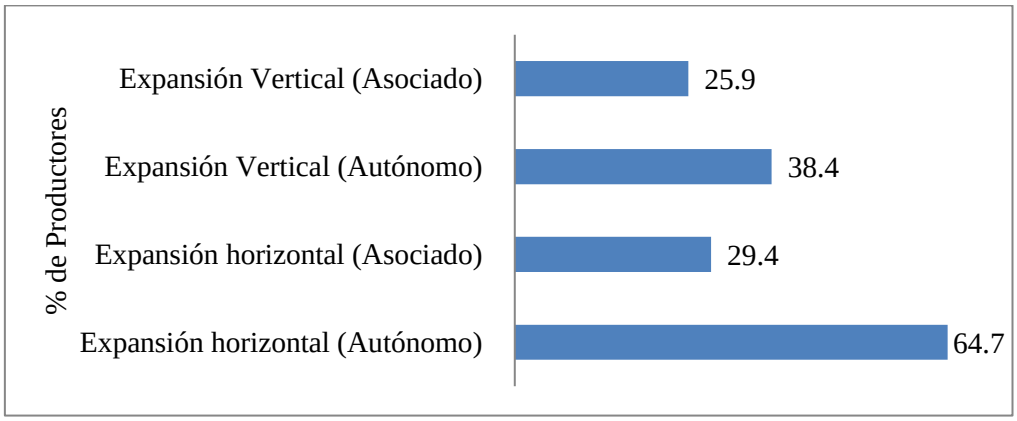
1. Expansión horizontal Autónoma: Hacer más Hectáreas / Más producción - Individualmente / Sin Socios Externos.
2. Expansión horizontal Asociada: Hacer más Hectáreas / Más producción - Con Socios Externos.
3. Expansión Vertical Autónomo: Anexar hacia atrás o hacia adelante algún proceso productivo, que agregue valor - Individualmente / Sin Socios Externos.
4. Expansión Vertical Asociada: Anexar hacia atrás o hacia adelante algún proceso productivo, que agregue valor - Con Socios Externos.

Gráfico 2.10: Orientación de las inversiones en los próximos 12 meses



Nota: Múltiples opciones, suman más del 100%

Gráfico 2.11: Orientación de las inversiones en los próximos5 años



Nota: Múltiples opciones, suman más del 100%

Tanto a 12 meses como a 5 años la orientación de inversión prevaleciente es "expansión horizontal autónoma" (más superficie / más producción).

Las orientaciones verticales, integrándose en la cadena ya sea asociado o autónomo crecen si se compara 12 meses versus 5 años, destacándose "vertical asociado" que pasa de 10% en los próximos 12 meses a 26% en 5 años.

Destacándose en este crecimiento (vertical asociado) a los productores "mega" que pasan de 14% para los próximos 12 meses a 54% a 5 años.

Orientación de la Inversiones para productores "dueños" y productores "arrendatarios"

Cuando se analizan los resultados de orientación de las inversiones de los productores en función de su caracterización como "dueños" (propietarios de más del 50% de la tierra que operan) o como "arrendatarios" (no son propietarios de más del 50% de la tierra que operan) se obtienen algunas diferencias significativas.

Tabla 2.11: Orientación de las inversiones a 12 meses según productores dueños y arrendatarios

	Productores	
	Arrendatarios	**Dueños**
Expansión Horizontal (autónoma)	47%	61%
Expansión Horizontal (asociado)	17%	8%
Expansión Vertical (autónoma)	23%	23%
Expansión Vertical (asociado)	12%	8%

Para las inversiones a 12 meses, como vemos en la tabla de arriba, podemos definir a los "arrendatarios" como más dispuestos que los "dueños" a ser "asociativos" y

también más dispuestos a la integración vertical a la hora de planificar inversiones. Ya que 30% de los "arrendatarios" se asociarán para invertir contra 16% de los "dueños;" y 36% de los "arrendatarios" optan por una expansión vertical contra 31% de los dueños.

Tabla 2.12: Orientación de las inversiones a 5 años según productores dueños y arrendatarios

	Productores	
	Arrendatarios	**Dueños**
Expansión Horizontal (autónoma)	37%	42%
Expansión Horizontal (asociado)	23%	16%
Expansión Vertical (autónoma)	22%	29%
Expansión Vertical (asociado)	18%	14%

Cuando ordenamos los resultados para orientación de las inversiones a 5 años podemos definir a los "arrendatarios" como más "asociativos" (42% de los "arrendatarios" dispuestos a asociarse para invertir versus 29% de los "dueños"), y por otro lado podemos definir a los "dueños" como levemente más dispuestos a una integración vertical (42% versus 40%).

Síntesis y resultados salientes para sección 3

En los próximos **12 meses** de realizada la encuesta el **50%** de los productores encuestados afirman que realizarán inversiones.

En los próximos **5 años** el **72%** de los productores realizarán inversiones.

A 5 años a medida que el productor es más grande mayor es la proporción de productores que invertirán.

Rubros de inversiones priorizados por los productores a **12 meses**: **1) maquinaria, 2) cabezas de ganado y 3) capacidad de almacenamiento.**

Rubros de inversiones priorizados por los productores a **5 años**: **1) maquinaria, 2) capacidad de almacenamiento y 3) cabezas de ganado.**

Se destaca que el rubro de inversión **"compra de tierras",** en los próximos **12 meses**, solo es elegido por el **7,1%** de los productores, mientras que a **5 años** dicha opción es elegida por **29%** de los productores.

Bioenergía y Megas, un comportamiento distinto a los demás productores: Mientras que el **14%,** de los productores que manifestaron realizar inversiones, estiman invertir en **Bioenergía** en los próximos **12 meses**, para el caso de los

"megas" esa opción sube al **43%** de ese segmento. Lo mismo se da para **5 años** donde **14%** de los productores invertirán en Bioenergía, pero **27%** cuando se analiza el segmento **'mega'.**

Orientación de las inversiones: Tanto a **12 meses** como a **5 años** la **orientación de inversión prevaleciente es 'expansión horizontal autónoma'** (más superficie / más producción).

Las **orientaciones verticales**, integrándose en la cadena ya sea asociado o autónomo **crecen si se compara 12 meses versus 5 años**, destacándose 'vertical asociado' que pasa de 10% en los próximos 12 meses a 26% en 5 años

Las inversiones analizadas según productores 'arrendatarios' y productores 'dueños': a 12 meses los 'arrendatarios' están más dispuestos que los 'dueños' a ser 'asociativos' y también más dispuestos a la 'integración vertical'. A 5 años los 'arrendatarios' como más 'asociativos' y los 'dueños' levemente más más dispuestos a una integración vertical.

Sección 4

Objetivo de esta sección

Analizar las actividades importantes para el éxito del productor y conocer sobre recolección de datos, y la posterior aplicación de dichos datos para la toma de decisiones empresarias. El análisis de este capítulo puede ser de utilidad a la hora de entender como las estrategias del productor se traducen en acciones de negocios.

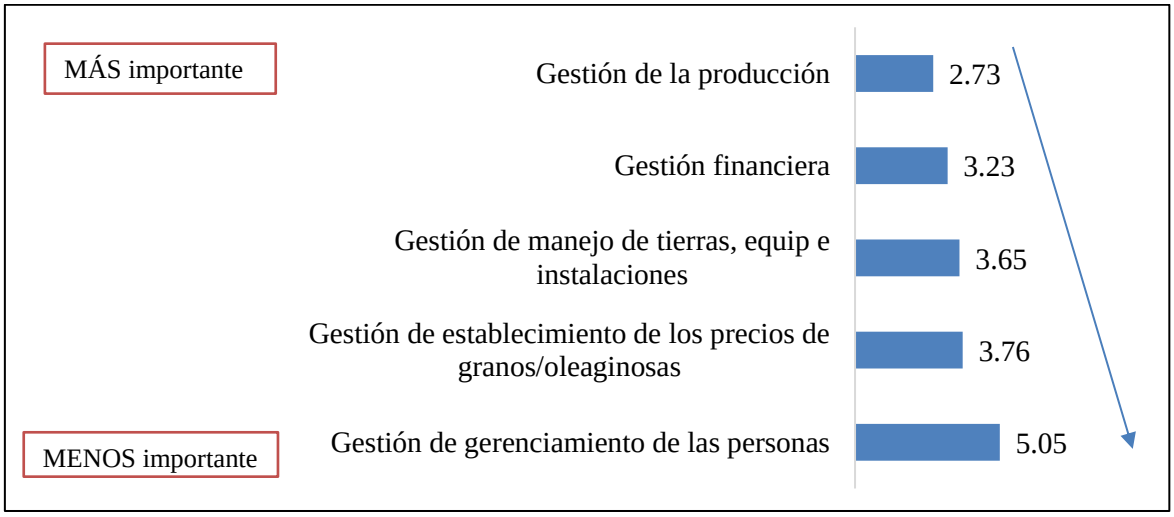
Temas cubiertos en este capítulo:

- ¿Cuáles actividades son más importante para su éxito como productor?
- ¿Cuál de estas actividades le lleva más tiempo?
- ¿El productor usa maquinaria equipada con instrumentos que le permiten recoger datos (agricultura de precisión) como, por ejemplo, rendimiento, humedad, superficie, densidad, pérdida de cosecha, etc.?
- ¿El productor utiliza dichos datos para tomar decisiones?

Actividades importantes para el éxito del productor y tiempo que dedica a cada una de estas actividades

En la pregunta número 9 del cuestionario los productores pueden ranquear 6 actividades en función de la importancia que estiman para lograr el éxito en sus explotaciones. Al mismo tiempo la pregunta número 10 indaga sobre el tiempo que dedica a cada una de estas actividades. Una comparación entre "importancia" y "tiempo dedicado" permitirá entender como está utilizando el productor un recurso como es el "tiempo" cuando gestiona sus actividades.

Gráfico 2.12: Importancia de las actividades. Media



Como se puede observar en el gráfico de arriba los productores consideran que las siguientes 3 actividades con importantes para el éxito de su negocio**: Gestión del control de costos, Gestión de la Producción y Gestión Financiera**.

Dicha priorización de importancia de las actividades varía cuando se analizan los resultados en función del tamaño de los productores.

Tabla 2.13: Importancia de las actividades según segmento del productor

ACTIVIDADES	Medianos	Comerciales	Grandes	Mega
Gestión del manejo de tierras, equipamiento e instalaciones	3.5	3.7	4.2	3.8
Gestión de establecimiento de los precios de granos/oleaginosas	3.6	4	3.9	4
Gestión de controlar costos	2.5	2.7	2.9	3.1
Gestión de gerenciamiento de las personas	5.3	4.8	4.4	4.2
Gestión financiera	3.3	3.2	3	2.5
Gestión de la Producción	2.9	2.5	2.6	3

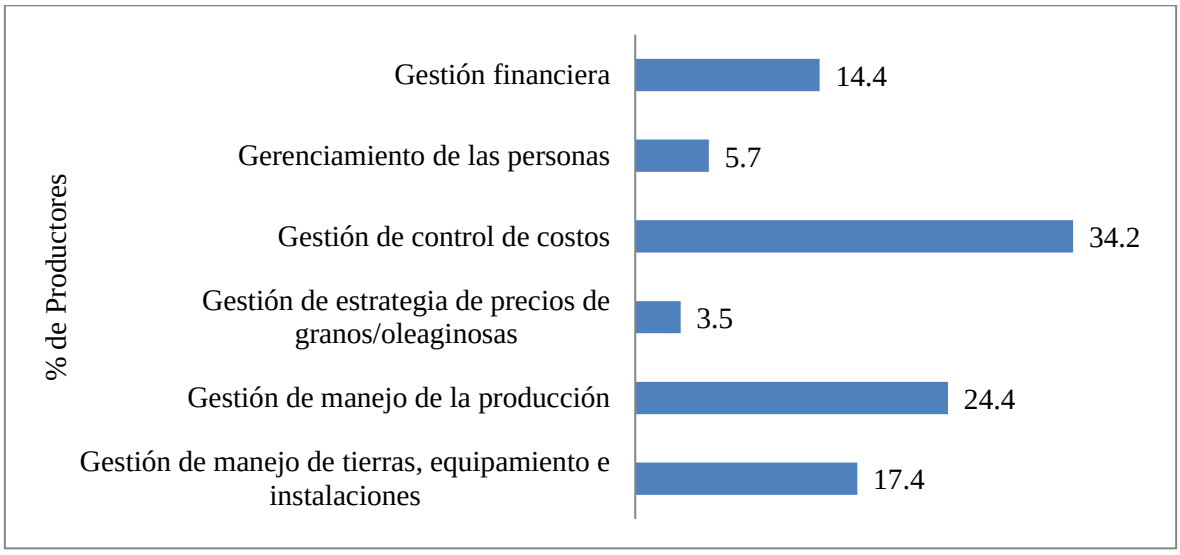
Nota: 1 significa el más importante y 6 el menos importante.

Como se observa en la tabla de arriba para los **Medianos** (los productores de menor tamaño de la muestra) la actividad más importante para el éxito es la **Gestión de controlar costos**. Para **los Comerciales y los Grandes** la **Gestión de la Producción** es la actividad más importante. Mientras que para los **Mega** la **Gestión Financiera** es la prioridad número 1 cuando piensan en el éxito de sus empresas.

Dedicación de tiempo del productor por actividad

En la pregunta 10 se le presentaron a los productores las mismas 6 opciones de la pregunta de "priorización para el éxito", (la número 9) pero se les solicitó que indiquen qué cantidad de tiempo dedican a cada actividad. No existen diferencias respecto a importancia y tiempo para las primeras 2 opciones: **Gestión del control de costos, Gestión de la Producción.** Pero para dedicación de **tiempo** la **opción número 3** pasa a ser **Gestión de Manejo de Tierras, Equipamiento e Instalaciones**.

Gráfico 2.13: Actividades que llevan más tiempo



Nota: Otras actividad: 0.2 %

El productor y el uso de maquinaria equipada con instrumentos que le permiten recoger datos

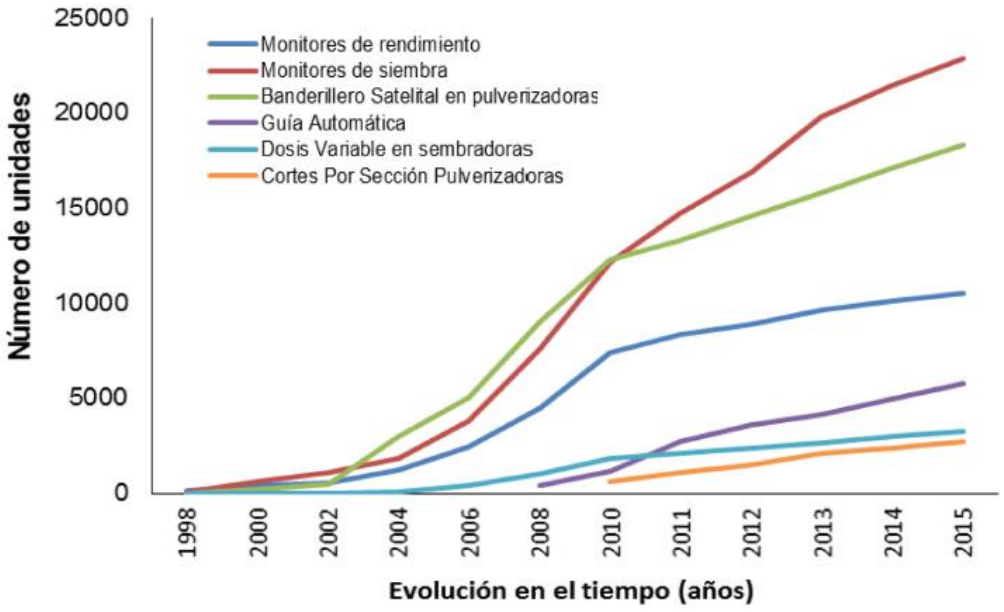
Para el análisis de las respuestas de las preguntas 16 y 17 tomamos como referencia la Teoría de la Difusión de las Innovaciones -Everett Rogers Universidad de

Michigan 1995, que postula que algunas personas u organizaciones son más abiertas que otras a la adopción de una innovación, reaccionando de manera muy distinta y asumiendo diferentes posiciones y actitudes respecto a ella. De esta manera clasifica a los actores o personas involucrados en cinco grupos a saber:

1. **Los innovadores** son quienes asumen los riesgos de introducir y difundir la Innovación. Generalmente, son los propios desarrolladores de la innovación.
2. **Adoptantes tempranos:** son quienes adoptan la innovación por primera vez, sin mucha discusión y análisis; pueden actuar como líderes reconocidos y respetados y jugar un papel importante para persuadir a otros actores de adoptar la innovación.
3. **La mayoría temprana:** los actores que no están dispuestos a correr riesgos de diversa índole y arriesgar tiempo y otros recursos, tienen cierta resistencia al cambio, analizan y reflexionan cuidadosamente antes de tomar una decisión; sin embargo, son propensos a aceptar la innovación.
4. **La mayoría tardía:** son sumamente resistentes a cambiar, son difíciles de persuadir de adoptar una innovación.
5. **Rezagados:** personas más refractarias al cambio, se muestran indiferentes ante cualquier innovación e incluso llegan a oponerse a ella y a combatirla activamente; son celosos guardianes del estatus quo y con frecuencia nunca llegan a adoptar la innovación.

A su vez tomamos lo relevado por INTA, lo cual confirma que la adopción de equipos de agricultura de Precisión continúa creciendo en Argentina. Esta tendencia obedece a múltiples factores, siendo por los menos dos de ellos determinantes para esta tendencia en la Argentina: 1. La caracterización del productor argentino (ver este trabajo lo referido a edad, educación, y magnitud de explotaciones que gestionan), 2) Búsqueda permanente de productividad y mejora del margen económico (ver este trabajo lo referido a Desafíos de Negocios a 5 años).

Gráfico 2.14: Evolución de adopción de equipos de agricultura de Precisión en Argentina. [4]



Como se aprecia en el gráfico anterior se pueden mencionar segmentos ya consolidados, como monitores de rendimiento, monitores de siembra, banderilleros satelitales con guías automáticas y equipos de dosificación variable, como así también otras en crecimiento exponencial como el control selectivo de malezas y el monitoreo de ambientes vía drones, y todo este fenómeno sucediendo en la Argentina un relativo corto lapso de tiempo.

El productor y el uso de maquinaria equipada para recoger datos

Es en ese marco, el de la Teoría de Difusión de las Innovaciones y monitoreo de Agricultura de Precisión del INTA, es que analizamos la pregunta 16 de nuestro trabajo: ¿Usted usa maquinaria equipada con instrumentos que le permiten recoger datos (agricultura de precisión) como, por ejemplo, rendimiento, humedad, superficie, densidad, pérdida de cosecha, etc.?

[4] **Fuente:** ADOPCIÓN DE LA AGRICULTURA DE PRECISIÓN EN ARGENTINA EVOLUCIÓN EN LOS PRINCIPALES SEGMENTOS Scaramuzza, F.; Vélez, J.; Villarroel, D - INTA Manfredi 2016

Gráfico 2.15: Utilización de maquinaria de precisión por los productores

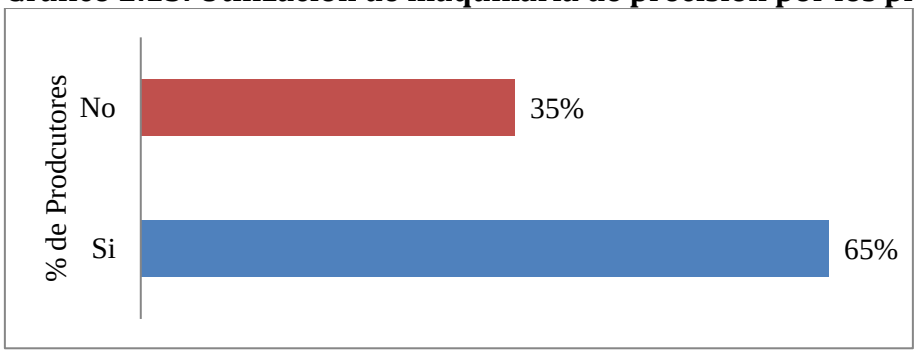
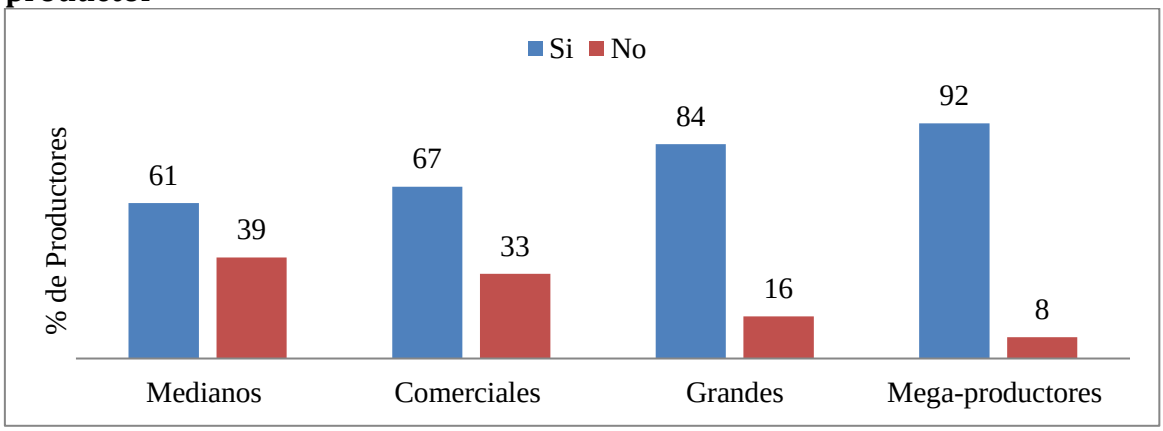


Gráfico 2.16: Utilización de maquinaria de precisión según segmento del productor



Tanto el resultado general de todos los productores (65% del total usa maquinaria equipada para recoger datos), como el mismo resultado abierto por segmento de tamaño de productor (que demuestra que cuanto más grande el establecimiento más productores cuentan con esa maquinaria) permiten clasificar a los productores argentinos como categoría 1) "Innovadores" y/o 2) "Adoptantes tempranos" según Teoría de la Difusión de las Innovaciones.

El productor y el uso de los datos para la toma de decisiones

El objetivo de la pregunta 17 es avanzar más con el análisis. La número 16 nos permite conocer la adopción de equipamiento innovador, pero la 17 hace foco en la aplicabilidad. Concretamente se les preguntó a los productores: Usted utiliza los datos que recoge la maquinaria para tomar decisiones.

Gráfico 2.17: Utilización de maquinaria de precisión para la toma de decisiones

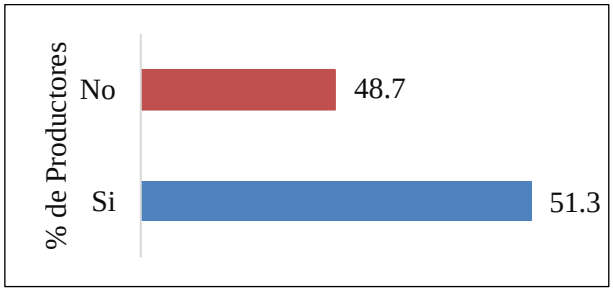
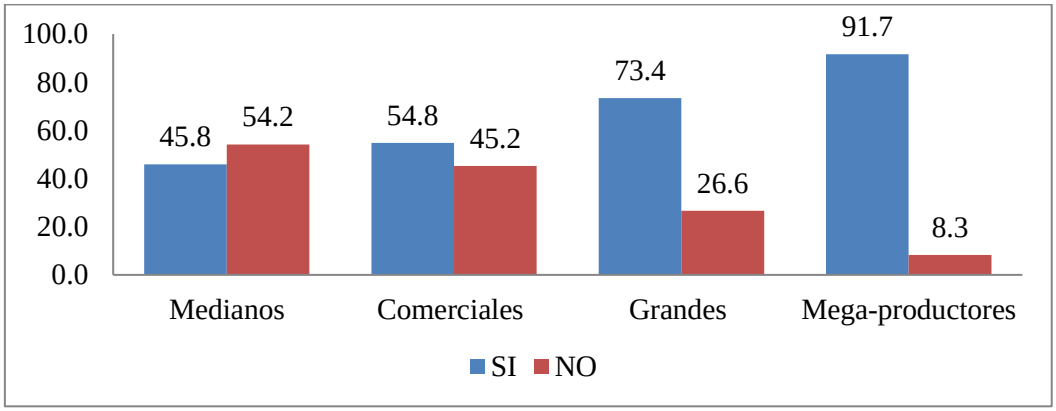


Gráfico 2.18: Utilización de maquinaria de precisión para la toma de decisiones según segmento del productor



Los gráficos de arriba indican que: A pesar de que 65% de los productores utiliza maquinaria equipada con instrumentos, sólo 51% de los productores usa los datos recogidos para la toma de decisiones. También en este caso (uso de datos) se repite la correlación detectada en uso de maquinaria, a medida que analizamos segmentos de establecimientos más grandes, mayor es el uso de datos. Se da una notoria diferencia entre los productores más chicos de la muestra "los Medianos" (solo 45.8% usan datos para la toma de decisiones) y los más grandes, "los Megas" (de los cuales el 91.7% usan datos para la toma de decisiones).

Síntesis y resultados salientes para esta sección

Gestión del control de costos, Gestión de la Producción y Gestión Financiera son las 3 **actividades** más importantes, en este orden de prioridades, que los productores argentinos consideran **para tener éxito en sus empresas**. Cuando se analiza el dato por tamaño de explotación los **Megas** eligen la **Gestión Financiera** como actividad más importante, mientras que los demás productores consideran la

Gestión del control de costos como la actividad más importante para el éxito en sus operaciones.

Cuando se los consulta sobre la **dedicación de tiempo** a las 3 actividades priorizadas se incorpora **Gestión de Manejo de Tierras, Equipamiento e Instalaciones** (desplazando a Gestión Financiera).

65% del total de los productores utiliza maquinaria equipada para recoger datos. Hay una marcada correlación positiva en función del tamaño del establecimiento, a mayor tamaño más uso de maquinaria equipada. De 60% de Mediano a 91.7% de Megas.

Solo el 51.3% de los que utilizan maquinaria equipada para recoger datos, utilizan dichos datos para la toma de decisiones empresarias.

Nuevamente en este caso, hay una marcada correlación positiva en función del tamaño del establecimiento, a mayor tamaño más uso de los datos para la toma de decisiones empresariales.

Como cierre de esta sección podemos seguir afirmando que los productores argentinos pueden ser calificados como 'Innovadores' y/o 'Adoptantes Tempranos' en términos de la Teoría de la Difusión de las Innovaciones, pero este trabajo nos ha permitido detectar un gap entre contar con el equipamiento y el uso de la información para la toma de decisiones que proporciona dicho equipamiento.

Lo analizado invita a pensar cuáles deberían ser las estrategias y acciones público – privadas necesarias para cerrar dicha brecha. Desde el ámbito público, tenemos todo el trabajo en esta materia que llevan adelante el estado nacional, las provincias, ONGs y otras instituciones. De ahí surgen conceptos vinculados a extensionismo y educación técnica aplicada, que seguramente están vinculados a la brecha detectada y pueden ser de utilidad para el diseño de futuras acciones. Desde lo privado, la brecha identificada está dando claras señales sobre elementos con los que debe contar una propuesta de valor desde las empresas proveedoras de bienes y servicios hacia los productores, la cual sea útil y valorada por ellos. Entendemos dicha brecha no como un problema sino más bien como una oportunidad debido al carácter "innovador" del productor argentino. Esta característica permitirá cerrar la brecha en poco tiempo y mejorar los índices de productividad a nivel nacional.

CAPÍTULO 3

Financimiento

Mac Clay Pablo

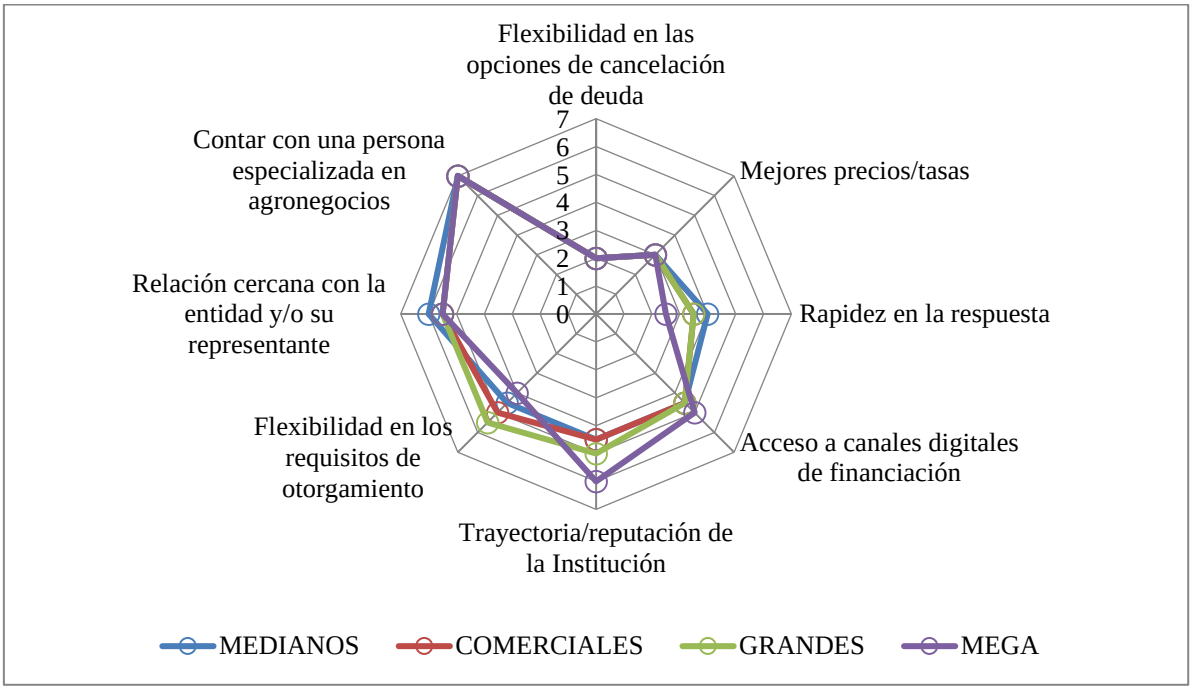
La actividad agropecuaria tiene un ciclo de capital que le es muy propio. Requiere inversiones grandes al inicio del ciclo productivo, que son ciertas y mensurables, en tanto los ingresos vienen al final del ciclo productivo, y son más difíciles de prever de antemano (ya que dependen de aspectos productivos y de precios, más allá de las coberturas que puedan tomarse). La Bolsa de Comercio de Rosario ha estimado que en nuestro país la inversión necesaria para los seis principales cultivos (trigo, soja, maíz, girasol, cebada y sorgo) en el ciclo 2016/2017 ha estado aproximadamente en los 10.450 millones de dólares (Calzada, Calivari, 2017).

En este sentido, entendiendo la lógica del ciclo productivo agrícola y la importancia del financiamiento, es que resulta esencial entender cuáles son las principales fuentes de financiamiento de los productores, y cuáles son sus preferencias al respecto. Esta es una información valiosa para quienes, de alguna u otra manera, se encuentran en la industria del financiamiento agrícola, tanto operativo como de inversiones de capital.
El objetivo general de este capítulo es identificar las elecciones de los productores en términos de fuentes de financiamiento para sus actividades productivas y sus inversiones, intentando determinar los factores que más privilegian a la hora de la decisión.

Las fuentes de financiamiento de los productores. ¿Cuáles eligen y en función a qué?

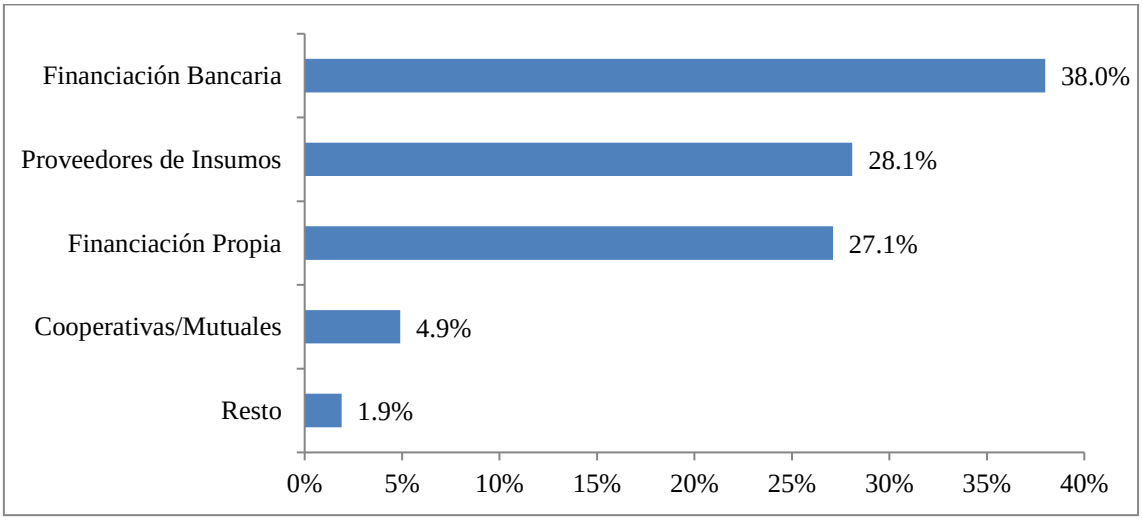
Se pidió a los productores encuestados que identificaran cuáles son los principales atributos que valoran de aquellas entidades que les proveen financiamiento (en una escala de 1 = “más preferido” a 8 = “menos preferido”). Surge aquí de forma clara que lo más valorado tiene que ver con las condiciones propias del financiamiento, más que con otras características periféricas o vinculadas con el servicio (relación cercana, especialización en agronegocios, trayectoria). Si bien las preferencias varían levemente en el caso de los productores mega, en líneas generales los atributos más elegidos tienen que ver con la flexibilidad en las opciones para cancelar deuda y los mejores precios y tasas.

Gráfico 3.1: Atributos valorados para con la entidad que lo financiará. Valores promedio (donde 1 es mayor valoración y 8 menor valoración)



En el gráfico siguiente pueden verse cuáles son las principales fuentes que los productores eligen para financiar sus operaciones. Se desprende que existen tres fuentes de financiación que acaparan la elección de los proveedores: el financiamiento bancario (38 %), siendo la más elegida, los proveedores de insumos (28,1 %) y la financiación propia (27,2 %). Las fuentes no tradicionales de financiamiento, más vinculadas a los mercados financieros, tales como los fideicomisos, continúan siendo prácticamente inexistentes en el menú de los productores.

Gráfico 3.2: Elección de la financiación para operaciones agropecuarias (% de productores)



En adelante se analizará con mayor nivel de detalle cuáles son las principales características y composición de cada una de estas tres fuentes.

Financiación propia

En términos del uso de fondos propios, se observan algunas diferencias de acuerdo al tamaño de los productores. La financiación propia decrece con el tamaño, son los productores más chicos los que mayor nivel de fondos propios involucran en su actividad. Por otro lado, la incidencia de la financiación por medio de proveedores de insumos y de bancos es directamente proporcional al tamaño del productor.

Cabe destacar que, en relación a la encuesta 2012, ha caído en todos los segmentos la incidencia de la financiación propia. En aquella oportunidad, los segmentos mediano, comercial y grande financiaban aproximadamente 35% de sus operaciones con fondos propios. Hoy, la mayor incidencia está en el segmento mediano (31%), mientras que para los segmentos comerciales y grandes baja (18,7% y 23,5% respectivamente). En el segmento mega se encuentra alrededor de 11%.

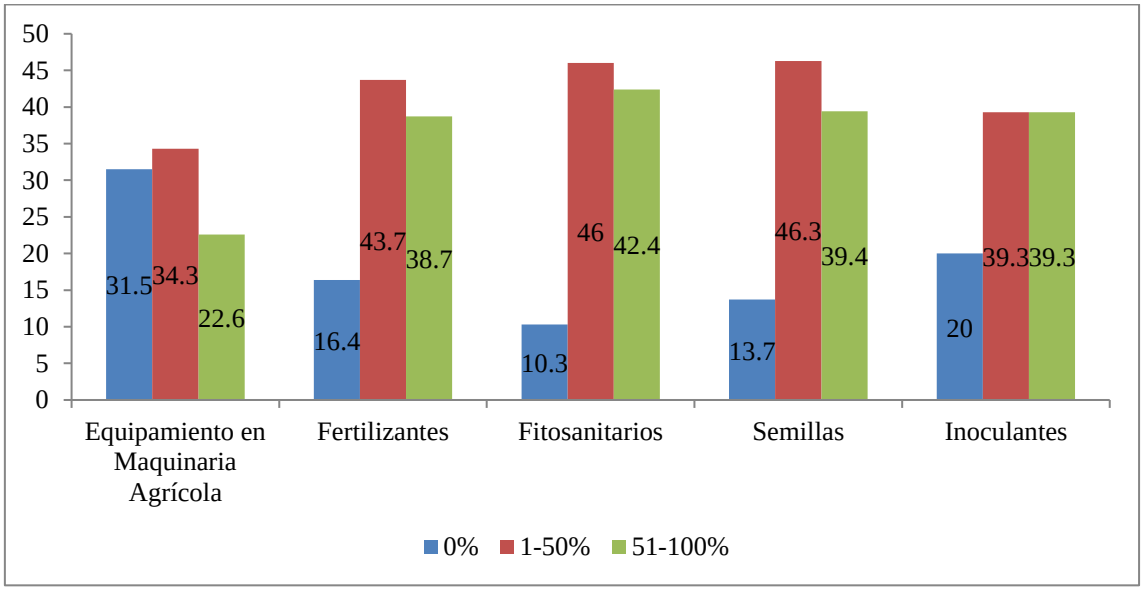
Financiación a través de proveedores de insumos

La estructura de financiamiento en el caso de insumos sigue una lógica muy similar en los segmentos 'fertilizantes', 'fitosanitarios', 'semillas' e 'inoculantes', que pueden ser analizados prácticamente en la misma línea argumental. En estos segmentos, alrededor del 40 % de los productores financia más del 50 % de su compra. Aproximadamente 45 % financia algo (menos del 50 %), mientras que es poco el porcentaje de productores que no financia nada (es algo superior en fertilizantes e inoculantes).

Es en el caso de maquinaria agrícola donde la estructura de financiamiento proveniente del proveedor de insumos se modifica notoriamente. En maquinaria agrícola, a diferencia de lo que ocurre en los otros segmentos, más de 30 % de los productores plantea no financiarse a través de los proveedores, 34 % lo hace con una incidencia menor a 50 % en tanto apenas 22 % de los productores indica recibir un financiamiento superior a 50 % de sus proveedores de maquinaria agrícola.

Si bien este escaso financiamiento de los proveedores de equipamiento se mantiene respecto de la encuesta de 2012, en 2017 ha bajado considerablemente la incidencia de quienes no financian absolutamente nada a través de los proveedores. En definitiva, si bien es un segmento que tiene diferencias estructurales respecto a los otros, cabe decir que ha mostrado cierta mejora la posibilidad de acceso al financiamiento para compra de maquinaria respecto a la encuesta previa.

Gráfico 3.3: % de compras financiadas por los proveedores de insumos y equipos (% de productores)

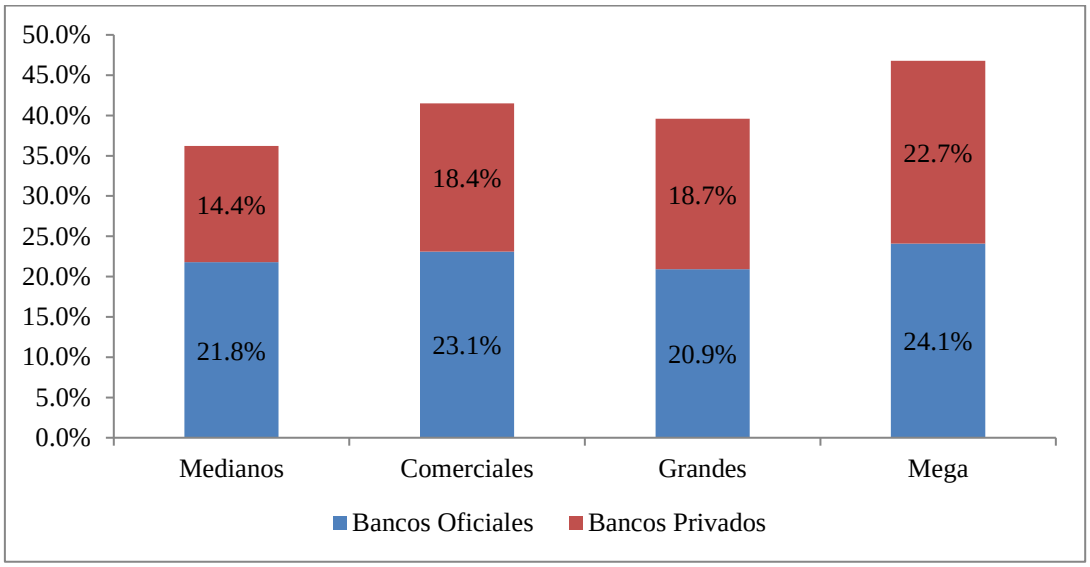


Financiación bancaria

Es necesario entender un poco más la composición del financiamiento bancario, ya que es la principal elección de los productores y sigue una lógica de funcionamiento muy propia. La incidencia general del financiamiento bancario de las operaciones de los productores tiende a crecer con el tamaño de explotación.

En términos generales, existe una preferencia levemente superior sobre los bancos oficiales (22,1 %) en relación a los bancos privados (15,9 %). En el siguiente gráfico, veremos que en todos los segmentos la preferencia por el banco oficial es levemente superior, aunque para los segmentos de mayor tamaño la tendencia es a equipararse.

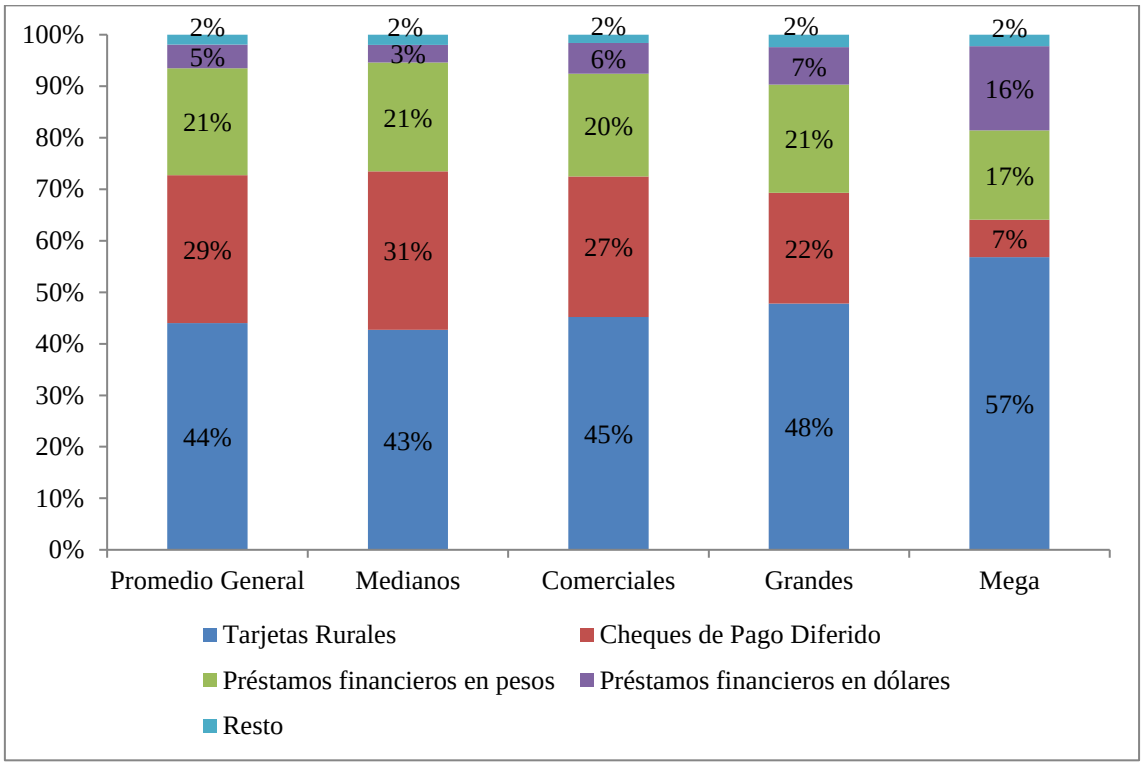
Gráfico 3.4: Incidencia y tipo de financiación bancaria según tamaño (% de productores)



Cabe señalar dentro del financiamiento bancario cuáles son las herramientas más elegidas por los productores. Se observa una notable preeminencia de los mecanismos de financiación tradicional, siendo las tarjetas rurales el instrumento más elegido. Las tarjetas rurales son elegidas en promedio por 44 % de los productores. Esto se mantiene en los segmentos 'mediano' a 'grande', y la incidencia crece levemente en el caso de los mega productores, superando el 56 %.

En los segmentos más chicos hay una mayor preeminencia del uso de cheques de pago diferido, cuestión que va perdiendo incidencia a medida que crece el tamaño de explotación. Mientras que la incidencia de los préstamos en pesos es similar en todos los segmentos, la incidencia de los préstamos dolarizados tiende a crecer con el tamaño de la explotación.

Gráfico 3.5: Elección de las herramientas de financiación bancaria



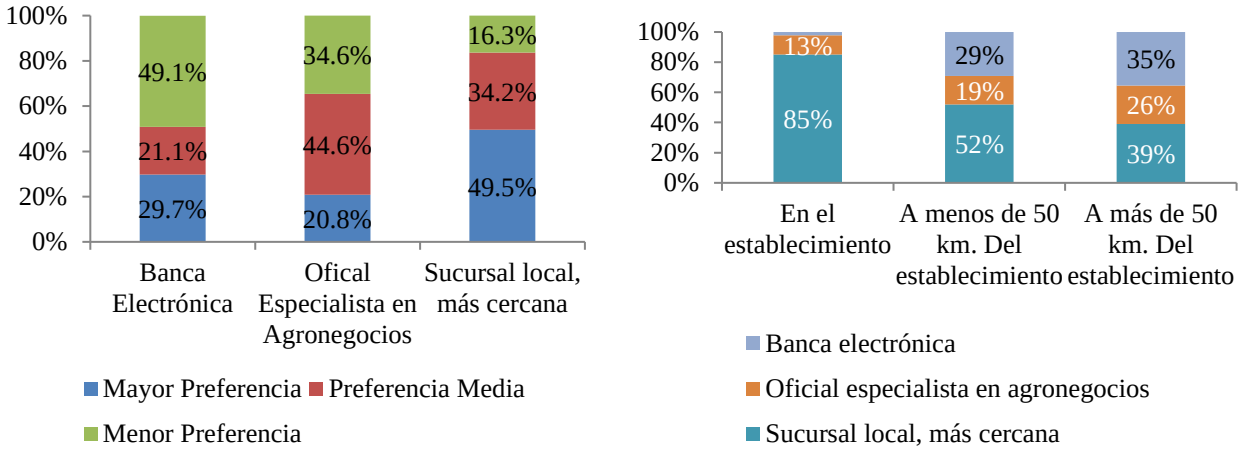
Un aspecto importante a analizar para quienes se desempeñan en el negocio bancario es la forma en la cual el productor toma contacto con la entidad. Esto condiciona el tipo de relación y la forma de acercamiento que tendrá el banco con su cliente.

En términos de canales, la mayor preferencia es por la operar en la sucursal local. En general tiende a haber una menor preferencia por los medios electrónicos, en tanto que el contacto con el oficial especialista en agronegocios exhibe una preferencia media. En cualquier caso, cabe decir que los productores tienden a preferir la cercanía y el trato personal por sobre los medios electrónicos. Mientras que los productores chicos y medianos tienen mayor preferencia por operar en la sucursal más cercana, la valoración del oficial especialista en agronegocios crece levemente en los productores grandes y mega.

La distancia a la que el productor vive del establecimiento productivo, tiende a condicionar la preferencia en los canales de operación bancaria. Quienes viven dentro del mismo establecimiento tienen una notoria preferencia por operar en la sucursal más cercana. Las preferencias por la banca electrónica y el oficial especialista en agronegocios crecen proporcionalmente con la distancia al

establecimiento. No obstante, tal como fuese previamente planteado, la operación en la sucursal más cercana es la opción más preferida en todos los casos.

Gráfico 3.6: Preferencia de canales de operación bancaria en términos generales (izq.) y según lugar de residencia (der.)



En términos de los atributos priorizados en el caso de la elección bancaria, vuelve a surgir la cuestión del precio del financiamiento y la relación de cercanía. Si bien hay diferencias por segmentos, en todos los casos los atributos de precio y tasa, y la relación cercana con el ejecutivo aparecen como las más valoradas.

Tabla 3.1: Atributos más relevantes en la elección bancaria. Valores promedio (1 = "Mayor preferencia" a 7 = "Menor preferencia")

	MEDIANOS	COMERCIALES	GRANDES	MEGA
Precios/tasas	2	2	2	2
Relación cercana con el ejecutivo	3	3	2,5	2
Rapidez en la respuesta del banco	4	4	4	4
Cercanía a la sucursal	4	4	4	5,5
Oficial / ejecutivo especializado en agronegocios	5	4	4,5	4
Trayectoria/reputación de la Institución	4	4,5	5	5
Funcionalidades de la banca electrónica	6	6	5,5	5,5

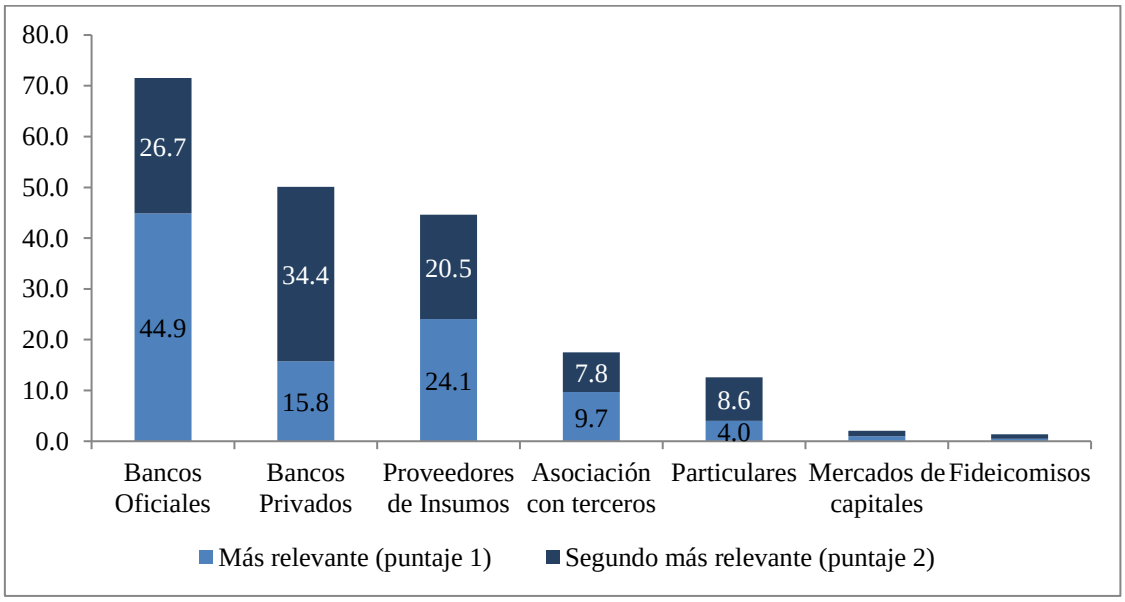
La financiación de inversiones productivas

Hasta aquí hemos analizado principalmente las fuentes de financiamiento que los productores utilizan para sus actividades operativas. Se preguntó también a los productores encuestados por las fuentes utilizadas para financiar inversiones productivas.

El primer punto a señalar en este sentido es que las opciones para financiar inversiones no difieren sustancialmente de las elecciones para financiar operaciones. Los bancos oficiales y privados tienden a ser los más elegidos, al igual que el financiamiento de proveedores de insumos. El financiamiento por fideicomisos o a través del mercado de capitales, quedan aún relegados en las preferencias.

En el siguiente gráfico, podemos observar cuál es el porcentaje de productores que señaló como 1 (más relevante) o 2 (segundo más relevante) cada una de las opciones propuestas para el financiamiento de inversiones productivas. Aquí se puede observar de forma clara lo que se mencionaba previamente, que el financiamiento de inversiones productivas sigue la misma lógica que el financiamiento de operaciones, siendo los bancos los más elegidos (principalmente los oficiales por sobre los privados) y luego los proveedores de insumos y equipamiento.

Gráfico 3.7: Preferencias de los productores a la hora de financiar inversiones productivas. Selección de valores más relevantes según fuente de financiamiento



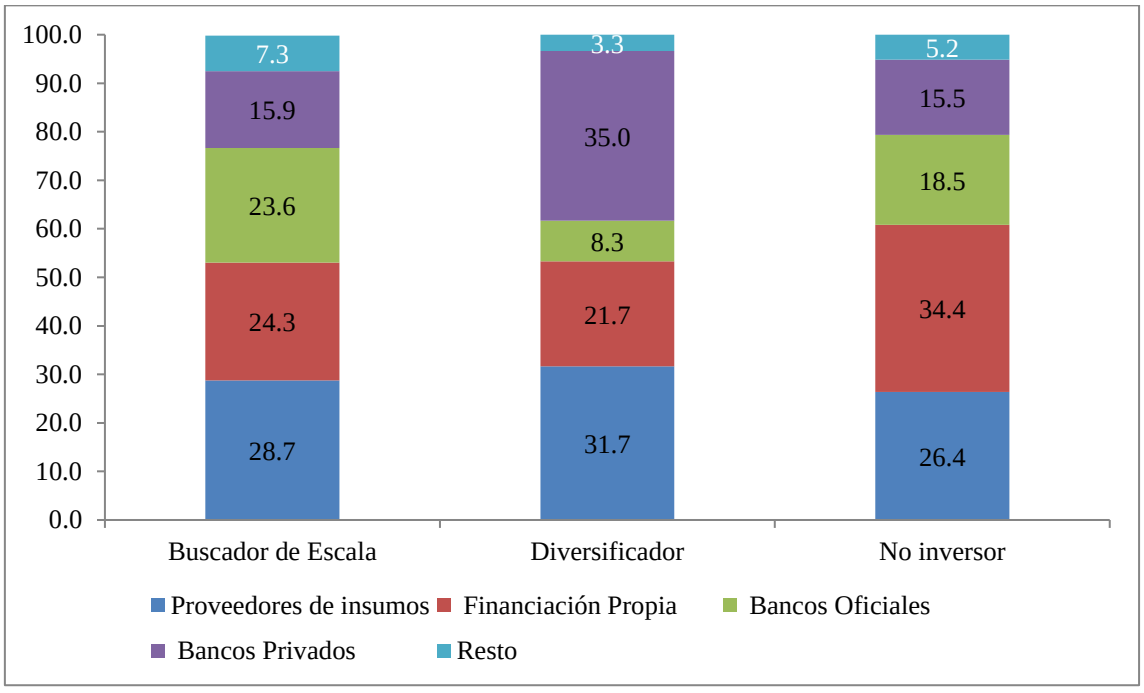
Fuentes de financiamiento según modelo inversor y disposición a tomar riesgos

Otra cuestión interesante a analizar es cómo cambia la financiación en términos de las expectativas de inversión. Podemos armar una tipificación en términos de las preguntas 19 y 20 de la encuesta, si se prevén realizar inversiones (en los próximos 12 meses y a 5 años) y si dichas inversiones están o no vinculadas con la operación

actual. A partir de aquí tomamos tres tipologías, tanto para 12 meses como para 5 años: no inversor; buscador de escala (va a invertir en actividades vinculadas con la operación actual) y diversificador (va a invertir en actividades no vinculadas con la operación actual). En líneas generales la opción de diversificación es la menos escogida por los productores.

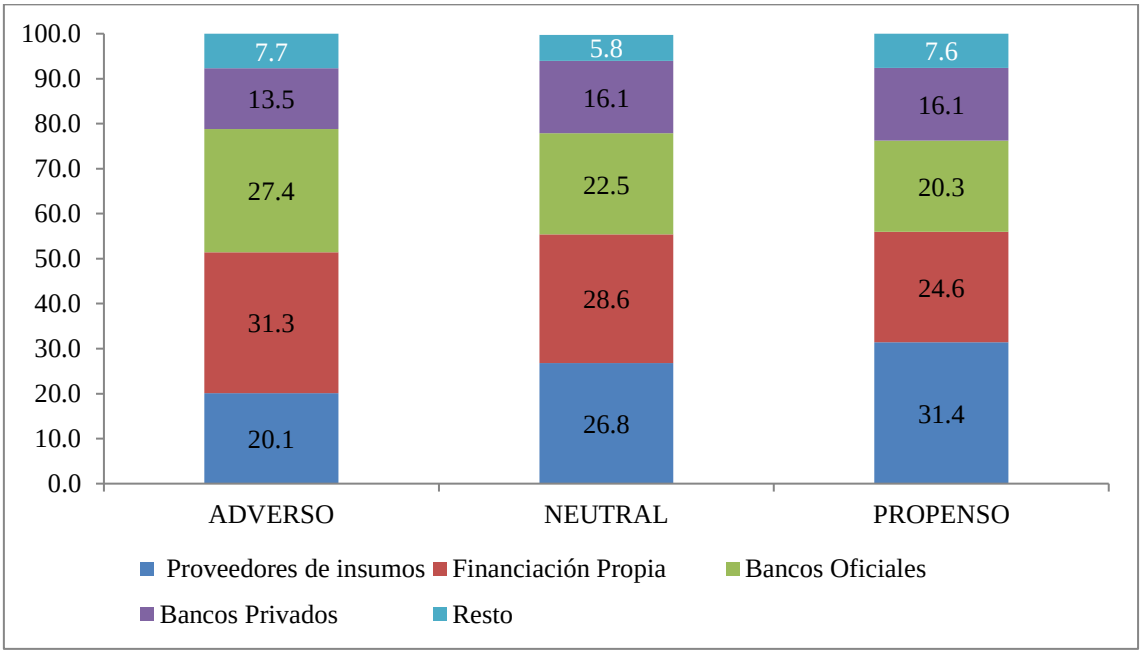
Si tomamos, por ejemplo, los modelos de inversión a 5 años, podemos ver que en líneas generales el porcentaje de financiación propia es más alto entre quienes no planean invertir. Quienes plantean diversificar tienen una incidencia más alta del financiamiento a través de bancos privados y proveedores de insumos, en tanto que quienes buscan invertir ampliando su escala, tienen una composición de fuentes notoriamente más equilibrada, con una incidencia muy pareja entre financiación propia, proveedores de insumos y bancos oficiales.

Gráfico 3.8: Decisiones de inversión y tipo de financiamiento



La disposición a tomar riesgos es un aspecto que se analizará en profundidad en la sección siguiente, no obstante cabe en este caso hacer un breve comentario. En líneas generales, los productores propensos al riesgo son los que menor preferencia tienen por la financiación propia y la financiación bancaria. Para estos productores, la opción más utilizada es la financiación a través de proveedores de insumos. Los productores adversos al riesgo, en cambio, son los más utilizan la financiación propia y los bancos oficiales.

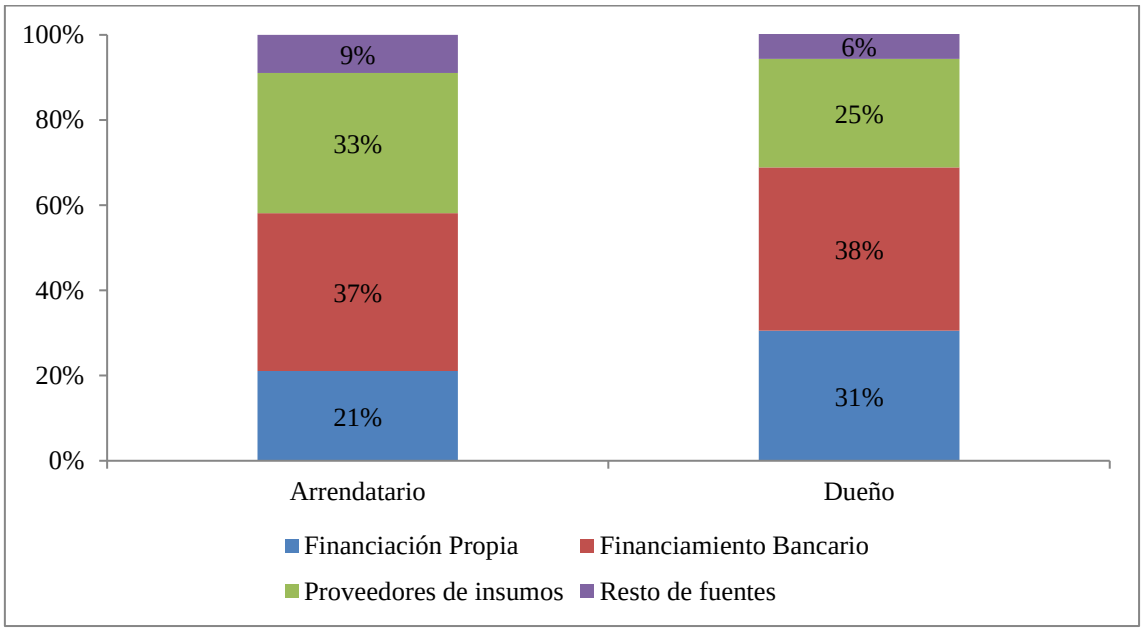
Gráfico 3.9: Decisiones de inversión y disposición a tomar riesgos



Finalmente, cabe realizar un comentario sobre las modalidades de financiamiento operativo en relación al mix de tierra propia – tierra alquilada. Se clasifica como 'dueño' a quien alquila 50 % o menos de la tierra, en tanto se clasifica como 'arrendatario' a quienes tienen más de 50% de su explotación en tierra alquilada. Si nos concentramos en las tres fuentes de financiamiento principales (fondos propios, bancos y proveedores de insumos) veremos que el financiamiento bancario es el más elegido por ambos grupos y la incidencia es similar (aprox. 38 %). No obstante, sí varía entre ambos grupos la participación de las otras dos fuentes: mientras que los 'arrendatarios' tienen mayor incidencia de los proveedores de insumos en su financiamiento operativo, los 'dueños' utilizan en mayor medida fondos propios.

En este sentido hay dos reflexiones para hacer. Por un lado, llama la atención que la incidencia del financiamiento bancario sea igual en ambos segmentos, cuando uno de los dos cuenta, proporcionalmente, con más capital de respaldo que el otro. Por otro lado, el hecho de que quienes tienen proporcionalmente más tierra propia utilicen más fondos propios puede indicar que la posesión de tierra es un reflejo de la disponibilidad de capital para financiar operaciones (aún a pesar de que la posesión de tierras podría operar como respaldo en la búsqueda de fondos externos).

Gráfico 3.10: Mix tierra propia-tierra alquilada y fuentes de financiamiento operativo



Síntesis y resultados salientes

- La financiación de las actividades productivas, tanto operativas como de inversión, está concentrada en el financiamiento bancario, el financiamiento proveniente de los proveedores de insumos y los fondos propios. Al igual que en encuestas previas, existe escaso financiamiento de fuentes asociadas a los mercados de capitales.

- La preferencia por estas fuentes está fundamentada principalmente en atributos que tienen que ver con las condiciones del financiamiento (flexibilidad de cancelación, precio, tasa), más que con otros atributos vinculados con el servicio.

- El financiamiento bancario es la fuente más elegida por los productores. Los bancos oficiales tienen una incidencia levemente superior que los privados. Las tarjetas rurales son la herramienta más elegida en todos los segmentos. Para los productores más chicos, es elevado el uso de los cheques de pago diferido como instrumento de financiación.

- En términos de contacto con la entidad bancaria, es la sucursal local el canal más preferido, por sobre medios electrónicos. Cuanto más cerca viven los productores del establecimiento, mayor es esta preferencia.

- La incidencia de la financiación propia es mayor entre quienes están menos dispuestos a invertir, y entre quienes son más adversos al riesgo.
- A partir de los resultados de la encuesta, pueden plantearse algunos desafíos, o temas que deberán encararse a futuro entre quienes están en el negocio del financiamiento de la producción agropecuaria:
    - Adquisición por parte de los productores de instrumentos no tradicionales en el sector (fideicomisos, warrants, etc.).
    - Promoción del acceso a mercados de capitales.
    - Reducción de la incidencia del financiamiento propio en las actividades.
    - Mayor desarrollo del crédito para compra de equipamiento.
    - Incremento en el uso de medios electrónicos de operación.

Bibliografía

Julio Calzada & Juan Ignacio Calivari (2017). ¿Cómo es el financiamiento de la producción de granos en Argentina? Informativo Semanal, Nº 1835. Noviembre 2017.

CAPÍTULO 4

Gestión de Riesgos

Mac Clay Pablo

En 1921 Frank Knight publicó un libro denominado “Risk, Uncertainty and Profit”, que se ha convertido en un clásico en términos de la conceptualización de riesgo. Knight clasifica los sucesos futuros en aquellos donde existe certeza o conocimiento perfecto; aquellos donde existe riesgo, que implica probabilidades objetivas o bien una mensurabilidad de las chances de ocurrencia; y aquellos donde hay incertidumbre, que implica no mensurabilidad o desconocimiento en términos de qué podría suceder en el futuro (Knight, 1921).

En términos más genéricos, podemos decir que el riesgo implica la posibilidad de una pérdida o un resultado desfavorable a partir de una decisión tomada por el agente. Incertidumbre es un concepto más amplio, que implica no saber qué es lo que va a pasar en el futuro. Cuanto mayor es la incertidumbre, mayor el riesgo (Crane, Gantz, Isaacs, Jose and Sharp, 2013).

Los productores agropecuarios enfrentan diversos tipos de riesgos a diario. Hablamos de riesgo (y no de incertidumbre) porque en general se conocen cuáles son fuentes de pérdida que podrían existir en la actividad, e incluso pueden otorgarse ciertas probabilidades de ocurrencia en función a la experiencia pasada. La posibilidad de entender estos riesgos, y de establecer medidas para morigerarlos, es clave en el camino al éxito empresario.

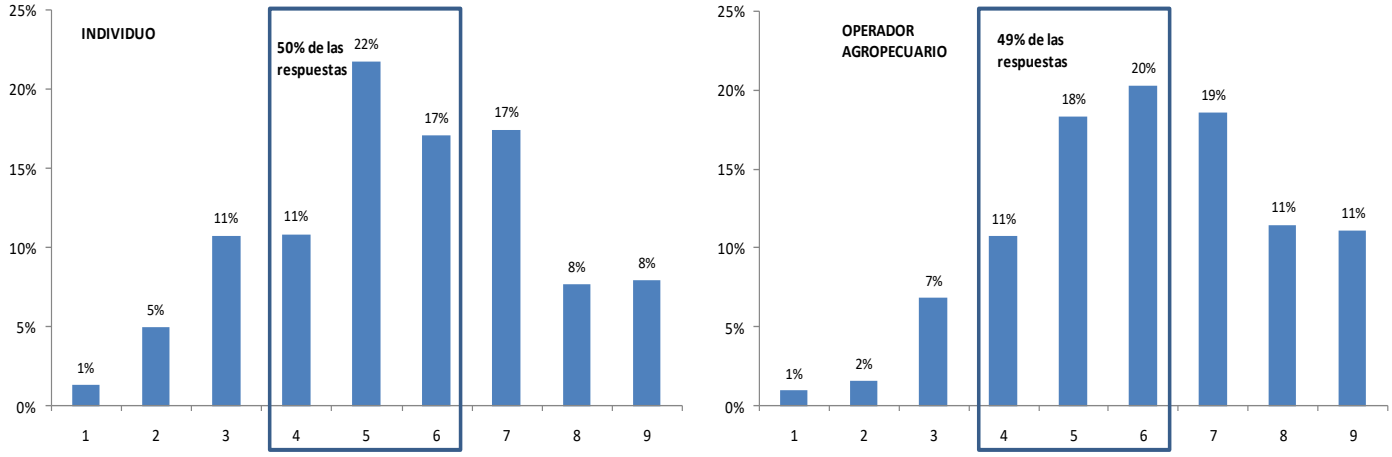
También es clave que cada empresario puede comprender e interpretar, en términos personales, cuál es el nivel de disposición que tiene en asumir riesgos, que pueden llevarlo a ganancias potenciales pero también a pérdidas de capital importantes. Esto define un perfil de riesgo, en términos de adversidad o propensión, que es necesario conocer a la hora de tomar decisiones.

El objetivo general de esta sección es fijar lineamientos para la determinación de un perfil de riesgo de los productores, en función de la disposición que plantean a tomar riesgos, tanto como individuos como operadores agropecuarios, y determinar si este perfil de riesgo tiene algún reflejo en el perfil decisor. A su vez, se busca plantear cuáles son, en líneas generales, los tipos de riesgo que los productores consideran más relevantes.

Los productores y su disposición a tomar riesgos

Se pidió a los productores que indiquen, en una escala de 1 a 9 (donde 1 es "no estoy muy dispuesto" y 9 es "muy dispuesto"), cuál es la disposición que tienen a asumir riesgos para obtener una ganancia. Se les solicitó que dieran esta respuesta tanto en carácter de como individuos y como empresarios agropecuarios. Los siguientes histogramas reflejan la distribución de respuestas en ambos casos (individuos, izquierda; operador agropecuario, derecha).

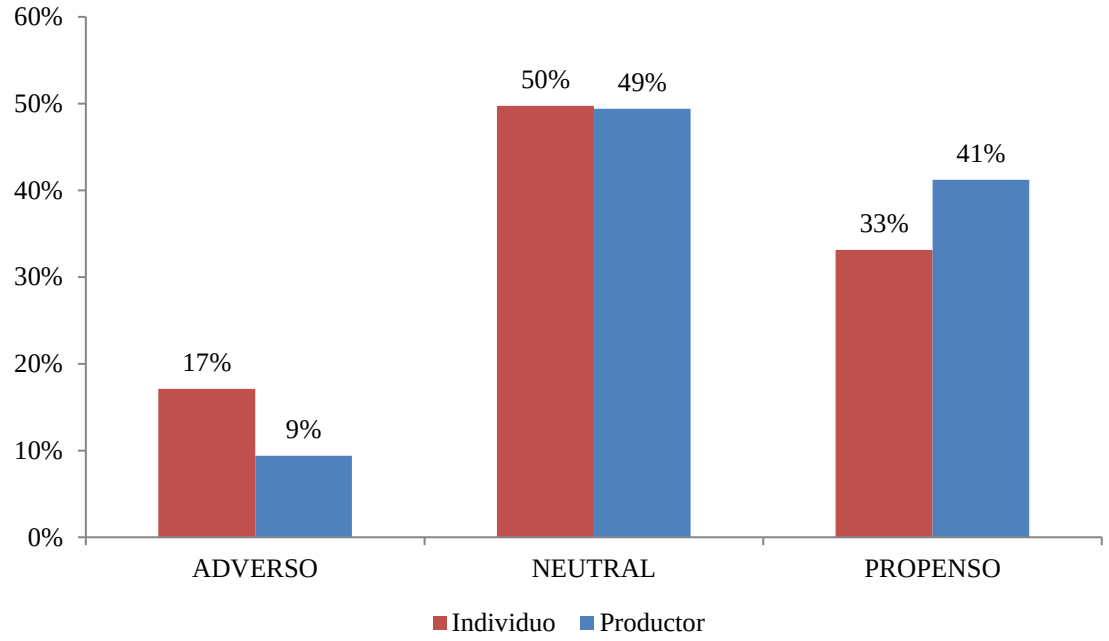
Gráfico 4.1: Disposición a asumir riesgos como individuos (izq) y como operadores agropecuarios (der)



Como podría ser esperable, en general se observa que en ambos casos el 50 % de las respuestas estuvieron en valores medios. Un hecho para destacar es que en ambos casos vemos histogramas con cola derecha más pesada (sesgo a la derecha), lo que implica una mayor disposición a asumir riesgos que a no hacerlo, al menos declarativamente.

A los fines de facilitar el análisis, determinaremos una tipificación en función a la disposición a asumir riesgos en tres categorías (sea como individuo u operador). A quienes contestaron 1, 2 ó 3 se los clasifica como "adversos" al riesgo. Para quienes han contestado en valores medios (4, 5 ó 6) se los clasifica como "neutrales", y para quienes contestan valores de 7, 8 ó 9 se los clasifica como "propensos", en términos de ser quienes declaman estar más dispuestos a tomar riesgos para obtener ganancias.

Gráfico 4.2: Disposición a asumir riesgos como individuos y como operadores agropecuarios. Categorización



En ambos casos, y tal como fue expresado previamente, la concentración de valores está en el rango medio. Y en ambos casos, la distribución tiene un sesgo a la derecha (mayor número de individuos contesta en valores altos).

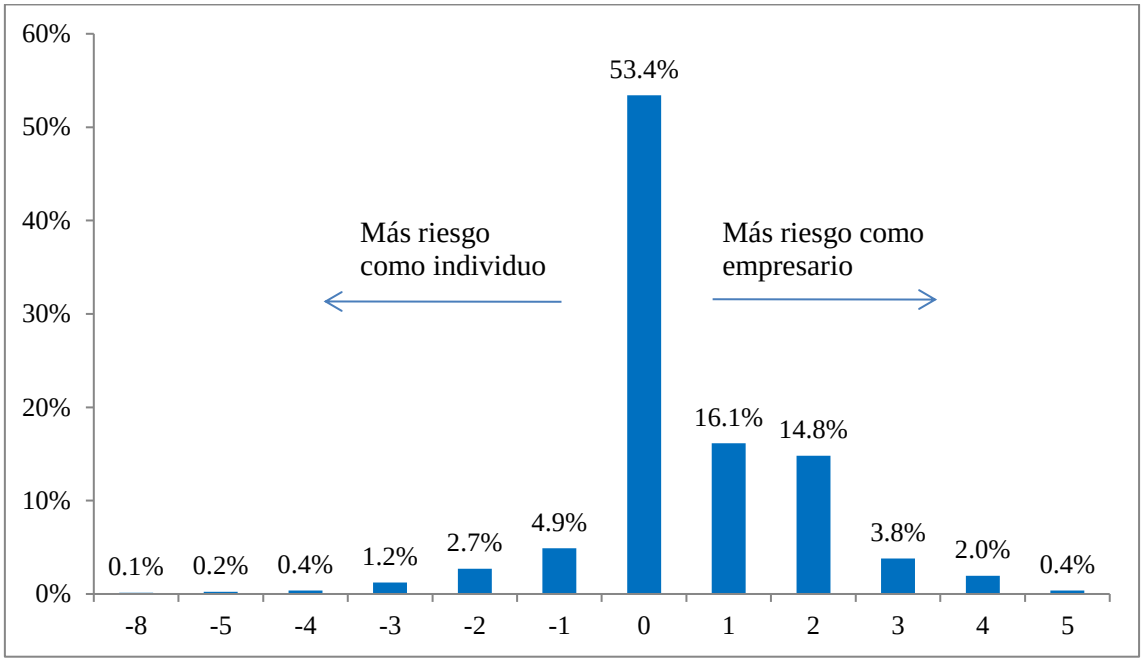
A priori, y en esta instancia, resulta algo difícil comprender cuál es la lógica detrás de estas respuestas. No se le pidió a los productores que diferencien sus respuestas por tipo de riesgo, ni se les propone un estimado de ganancias a obtener por el riesgo asumido. La pregunta es genérica y apunta más bien a una cuestión declarativa. A lo largo del capítulo, intentaremos asociar los perfiles de riesgos con otras preguntas de la encuesta, de modo de entender si estamos ante respuestas meramente enunciativas, o si por el contrario existe un reflejo de esto en los modelos decisorios.

El productor como empresario y como individuo

En virtud de que los productores fueron consultados respecto a su disposición a asumir riesgos tanto como individuos como operadores agropecuarios, es interesante comparar el tipo de respuesta en cada caso. El siguiente es un gráfico que muestra las diferencias en las respuestas individuales entre la pregunta 31 (disposición a asumir riesgos como individuo) y la pregunta 32 (disposición a asumir riesgos como operador agropecuario).

El gráfico se construye restando los valores de ambas respuestas. En los casos negativos, el valor elegido en la pregunta "individuo" supera al valor elegido en la pregunta "operador agropecuario". Los casos donde la diferencia es positiva, la disposición es mayor como operador agropecuario que como individuo. Los valores "0" indican observaciones en las que no hubo diferencias entre las respuestas a ambas preguntas.

Gráfico 4.3: Diferencias entre la disposición a asumir riesgos como individuos y como operadores



Se observa aquí que más del 50% de los productores indicaron el mismo valor en ambas preguntas. Si consideramos aquellos productores que difirieron en sólo un punto entre respuestas, el valor asciende a casi 75%. En líneas generales, parece existir una coherencia entre la actitud ante el riesgo como individuo y la que se refleja como productor.

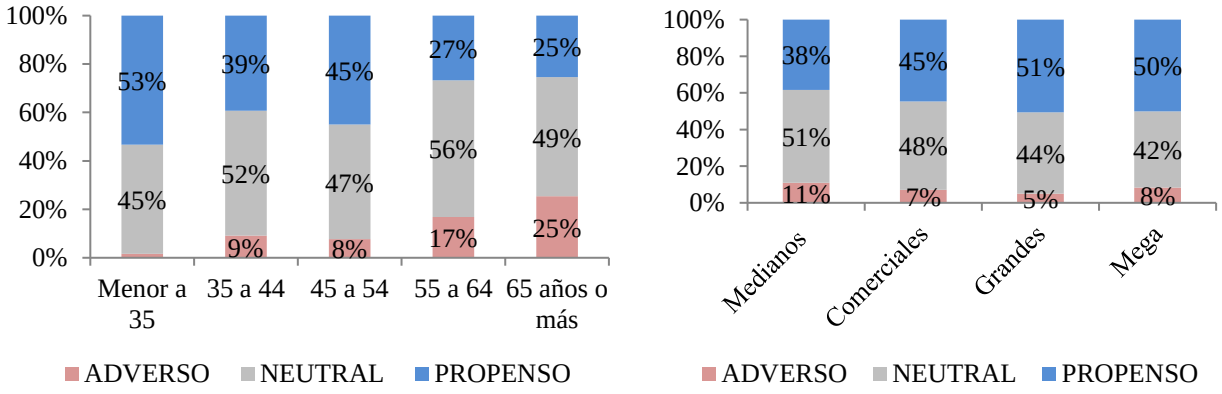
Otra cuestión que se observa es que priman las diferencias "positivas" (que implica que el valor señalado para la categoría 'empresario' supera al de 'individuo'). En los gráficos 1 y 2 podíamos ver en una comparación visual en ambos histogramas que, en líneas generales, la cola derecha del histograma de operador agropecuario es más pesada que la de individuo. Esto se refleja más claramente en este gráfico, e implica que en general los productores encuestados declaman mayor predisposición a asumir riesgos como operadores que como individuos.

En adelante, y a los fines de realizar cruces de la disposición a asumir riesgos con otras variables, tomaremos como referencias exclusivamente las respuestas dadas como operadores agropecuarios, en virtud de que estas deberían ser más representativas de la actuación del productor como agente decisor en su explotación.

La disposición a asumir riesgos según perfil etario y tamaño de la explotación

En términos del análisis de riesgo por edad y por tamaño, los datos confirman lo que podría esperarse intuitivamente. Los productores más jóvenes son en general más propensos a asumir riesgos. También son más propensos al riesgo los productores más grandes en términos de tamaño de explotación. Los productores más avanzados en edad, y los más chicos en tamaño de explotación, tienden a declamarse más adversos.

Gráfico 4.4: Disposición a asumir riesgos en función de la edad y el tamaño



Tipo de riesgo y los modelos de toma de decisiones

Es interesante ver si la tipificación de riesgo tiene algún vínculo con los modelos de toma de decisiones. En la hipótesis previa sería razonable pensar que sí lo tiene, ya que la percepción respecto al riesgo debería mostrar algún reflejo en la naturaleza y la mecánica de las decisiones que se operativas y de inversión.

Una cuestión interesante, por ejemplo, es si hay diferencias significativas en cada perfil de riesgo respecto a la declaración de los productores de a qué actividades

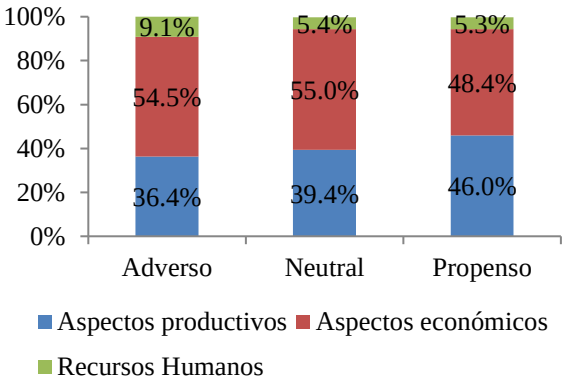
dedican más tiempo. Para simplificar el análisis, las actividades se clasificaron en tres: aquellas vinculadas a aspectos productivos ('gestión de manejo de tierras, equipamiento e instalaciones' y 'gestión de manejo de la producción'), las vinculadas a aspectos económico/financieros ('gestión de estrategia de precios', 'gestión de control de costos' y 'gestión financiera') y las vinculadas a los recursos humanos ('gerenciamiento de las personas').

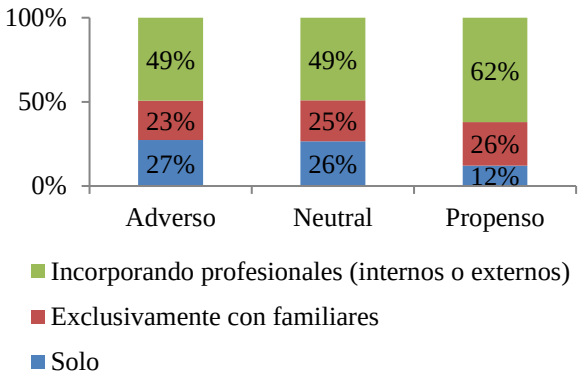
Si bien las diferencias no son de magnitud, sí se observa que en líneas generales los productores más propensos al riesgo tienden a dedicar más tiempo a aspectos productivos, en tanto los adversos lo hacen más a aspectos económicos. Dentro de los aspectos económicos, es el control de costos la actividad más señalada (básicamente, es la actividad que explica la categoría en sí). En lo que hace a recursos humanos, si bien en todos los casos es una actividad que tiende a quedar relegada, son los productores tipificados como adversos los que la señalan con más frecuencia.

Otra cuestión interesante es el modo en que toman decisiones los productores de acuerdo a la disposición a asumir riesgos. En este sentido, y para simplificar el análisis, se plantearon tres alternativas: aquellos que toman decisiones solos; aquellos que toman decisiones exclusivamente con familiares y finalmente aquellos que incorporan profesionales (se incluye la posibilidad de hacerlo en forma exclusiva con profesionales – que trabajan en la empresa o externos – y también con profesionales y familiares).

Aquí se notan también algunas diferencias a señalar. En todos los casos hay una primacía de la incorporación de profesionales a las toma de decisiones, pero esta incidencia es mucho mayor en aquellos productores propensos al riesgo. Hay una mayor incidencia de la toma de decisiones en soledad entre los productores más adversos.

Gráfico 4.5: Disposición a asumir riesgos y modelos decisorios

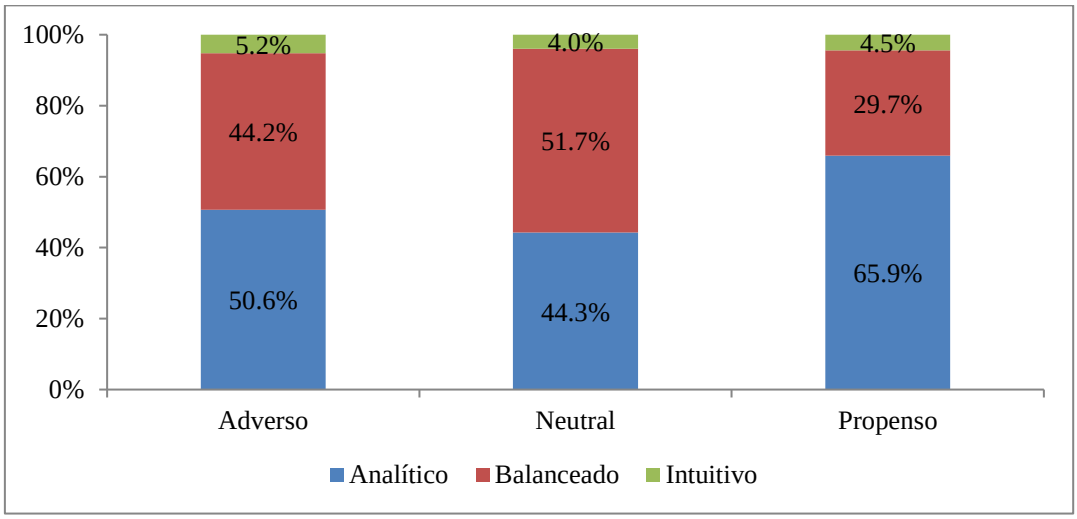




En términos de decisiones, también puede analizarse si es que existe alguna vinculación entre las tipificaciones de riesgo propuestas en este capítulo, y el formato de decisiones de compra de los productores. Si bien es un aspecto que se analizará en el capítulo siguiente, cabe decir que la pregunta 38 pide a los productores que indiquen cómo es el proceso de decisiones de compra, en términos de si resulta 'intuitivo' o 'analítico'. Mientras que la toma de decisión intuitiva está más basada en la experiencia del productor, la analítica implica una mayor profundización en documentación e información que el productor pueda tener a disposición. Se clasificó a los productores en tres categorías respecto al modelo decisorio: 'analítico', 'balanceado' o 'intuitivo'.

En el siguiente gráfico, podemos observar que en líneas generales la toma de decisiones intuitivas tiene baja incidencia, y esto se refleja en las tres categorías de riesgo propuestas. Si analizamos los dos segmentos con mayores respuestas ('balanceado' e 'intuitivo'), puede notarse que en general quienes son más propensos al riesgo, declaman tomar decisiones de manera analítica en mayor proporción que en los otros segmentos. Para el segmento de los productores neutrales, es donde mayor incidencia tiene la toma de decisiones 'balanceada'.

Gráfico 4.6: Disposición a asumir riesgos y formato de decisiones de compra



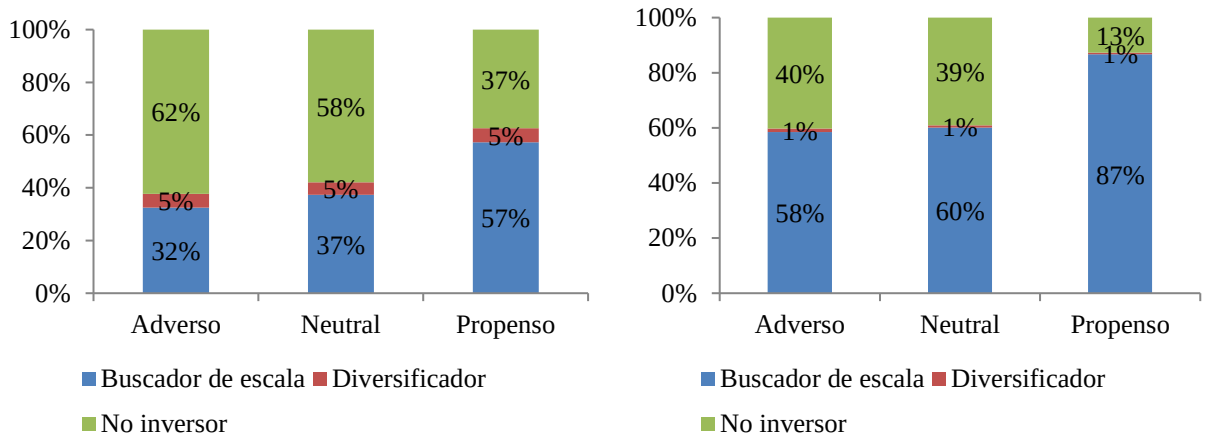
Otro aspecto a profundizar para entender el reflejo de los perfiles de riesgo en los modelos decisorios, es el vínculo entre las tipologías de riesgo y las tipologías identificadas para decisiones de inversión y planificación del crecimiento. Se construyó una tipificación a partir de las preguntas 19 y 20 de la encuesta, si se prevén realizar inversiones (en los próximos 12 meses y a 5 años) y si dichas inversiones están o no vinculadas con la operación actual. A partir de aquí tomamos tres tipologías, tanto para 12 meses como para 5 años: no inversor; buscador de escala (va a invertir en actividades vinculadas con la operación actual) y diversificador (va a invertir en actividades no vinculadas con la operación actual).

Aquí lo que se ve es que, en general, no hay intenciones de invertir en actividades no vinculadas a la operación actual, ni a doce meses ni a 5 años. Si analizamos las respuestas para los próximos 12 meses, vamos a encontrar que claramente entre los adversos al riesgo hay una tendencia a no invertir, y los que invierten lo harán ampliando escala dentro de las actividades actuales. Los productores neutrales muestran una composición similar. En los productores propensos al riesgo el segmento que declama que no va a invertir baja notablemente su incidencia, y crece la decisión de inversión (como ya fue dicho, fundamentalmente en escala).

Cuando vamos a 5 años, en general aumenta la voluntad de inversión en todos los segmentos. Se mantiene el hecho de que los productores propensos al riesgo declaran mayor voluntad de inversión. La incidencia de los productores que no van

a invertir, aunque menor en promedio que en las respuestas a 12 meses, sigue siendo más elevada ente los productores adversos y neutrales.

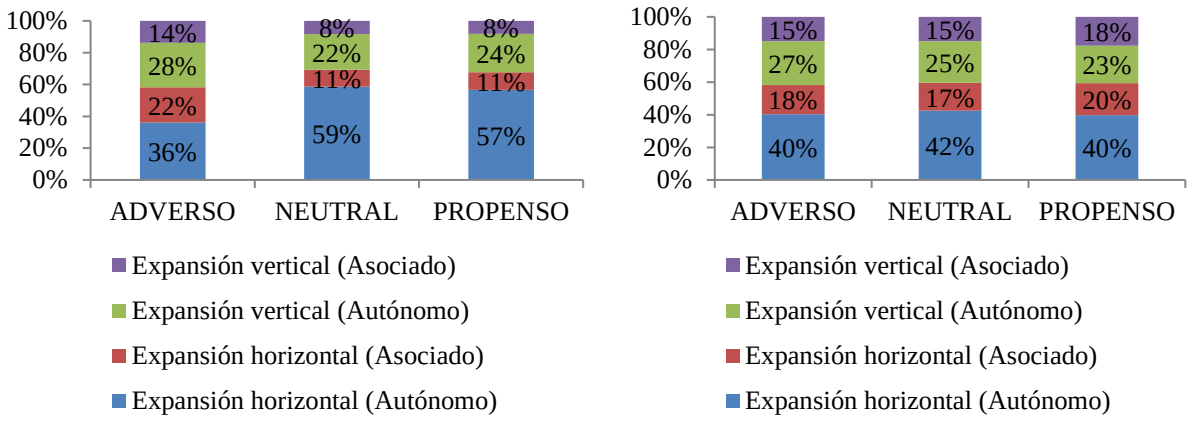
Gráfico 4.7: Tipificación de inversión a 12 meses (izq) y a 5 años (der) según disposición a asumir riesgos



En la misma línea, podemos estudiar la vinculación entre la tipificación de riesgo y la respuesta dada por los productores en términos de la orientación de la inversión (expansión horizontal o vertical, y de forma autónoma o asociada). Aquí tenemos, entonces, cuatro alternativas de respuesta tanto para 12 meses como para 5 años. Para 5 años no se observan grandes diferencias en las respuestas entre los distintos perfiles de riesgo. La opción de crecimiento de forma autónoma es la que prima, fundamentalmente horizontal (más tierras, más producción).

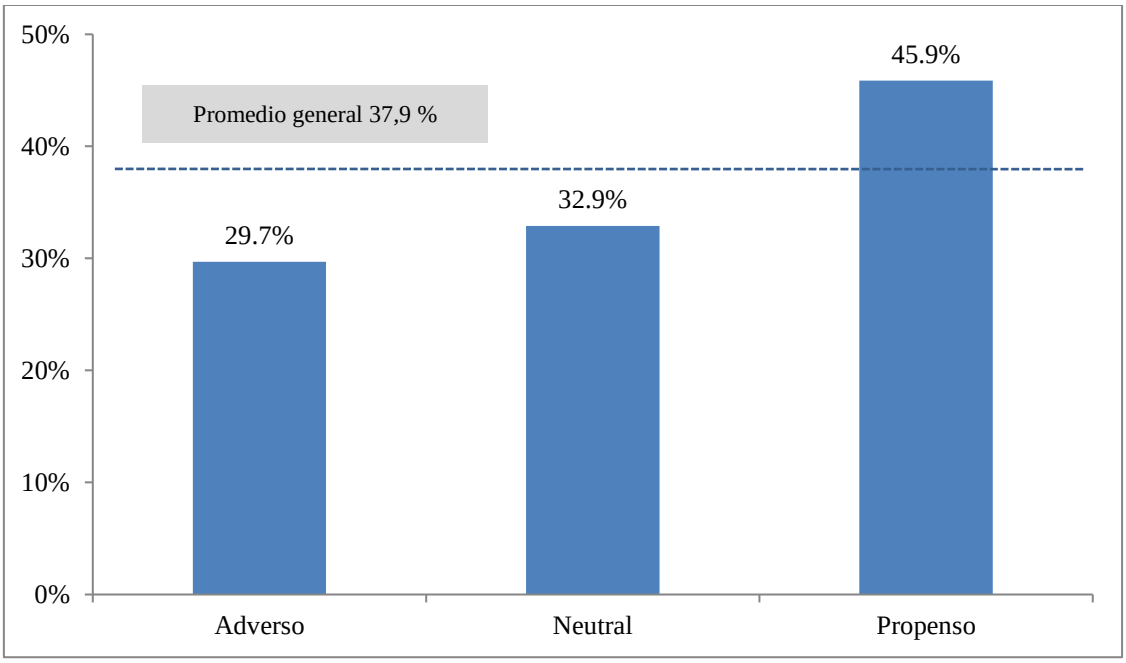
En el caso de las respuestas a 12 meses, los productores tipificados como propensos y neutrales tienen respuestas muy similares, en tanto son diferentes las respuestas de los adversos. Los productores adversos tienen aquí una mayor incidencia del crecimiento vertical (anexar hacia atrás o hacia adelante algún proceso productivo) que los otros segmentos, y hay una mayor tendencia a buscar un crecimiento asociado con otros productores (esto puede estar vinculado a la idea de la asociación como factor de mitigación de riesgos).

Gráfico 4.8: Orientación de la inversión a 12 meses (izq.) y a 5 años (der.) según disposición a asumir riesgos



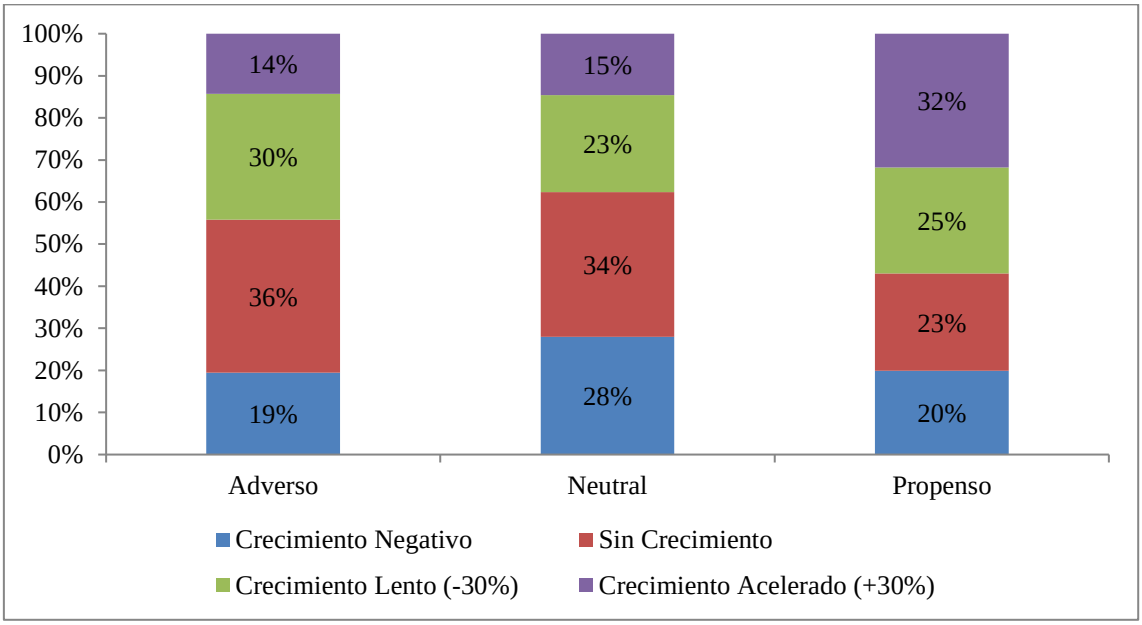
En términos de la decisión del mix tierra propia-tierra alquilada, es notoria la diferencia entre los distintos perfiles de riesgo. El promedio de tierra alquilada sobre el total de la explotación es mayor en el caso de los productores más propensos al riesgo, superando el promedio de la muestra y alcanzando casi 46 %.

Gráfico 4.9: % de tierra alquilada en función de la propensión al riesgo



Finalmente, puede analizarse si existe algún tipo de vínculo entre la tipificación según crecimiento esperado y la disposición a asumir riesgos. Según podemos ver en el siguiente gráfico, son más los productores de crecimiento acelerado dentro del grupo de los propensos al riesgo. Entre los productores adversos y neutrales es mayor la incidencia de quienes no prevén crecimiento alguno.

Gráfico 4.10: Crecimiento esperado y disposición a tomar riesgos



En líneas generales, y en función de todo lo descripto hasta el momento, podríamos caracterizar dos grandes tipologías en términos de la disposición a asumir riesgos. Son más bien casos extremos, recordemos que prácticamente la mitad de los productores brindaron respuestas en un rango medio, pero sirve a los fines de describir de forma teórica algunos aspectos de comportamiento asociados a la tipificación en uno y otro caso.

Productores Adversos al Riesgo	Productores Propensos al Riesgo
Crecimiento esperado moderado	Mayor crecimiento esperado
Mayor énfasis en control de costos	Mayor énfasis en aspectos productivos
Menores expectativas de inversión	Mayores expectativas de inversión
Mayor incidencia de toma de decisiones en soledad	Mayor incidencia de decisión con profesionales
Mayor promedio de edad	Menor promedio de edad
Menor tamaño de explotación	Mayor tamaño de explotación
Mayor incidencia de la financiación propia	Mayor tendencia a buscar financiamiento de terceros
Más balanceados en la toma de decisiones	Más analíticos en la toma de decisiones

Análisis de las fuentes de riesgo identificadas por el productor

Ya fue planteado previamente en este capítulo que son múltiples los riesgos que los productores enfrentan en su actividad. Siguiendo los lineamientos de Crane (et al., 2013), en la encuesta se pregunta fundamentalmente por seis fuentes primarias de riesgo:

Riesgo productivo, que tiene que ver con la variabilidad en el rendimiento por cuestiones tales como efectos meteorológicos, clima, plagas y enfermedades, defectos de implantación o cosecha, etc. Si bien Crane (et al., 2013) plantea los riesgos provenientes de factores meteorológicos dentro de esta categoría, en la encuesta se separa lo que es específicamente riesgo climático (granizo, sequía), del resto de los riesgos productivos. Esta separación tiene que ver con la elevada percepción que tienen los productores en nuestro país de los riesgos asociados al clima.

Riesgo comercial, vinculado a la posibilidad de transformar la actividad productiva en un flujo financiero, y asociado fundamentalmente a la volatilidad de precios.

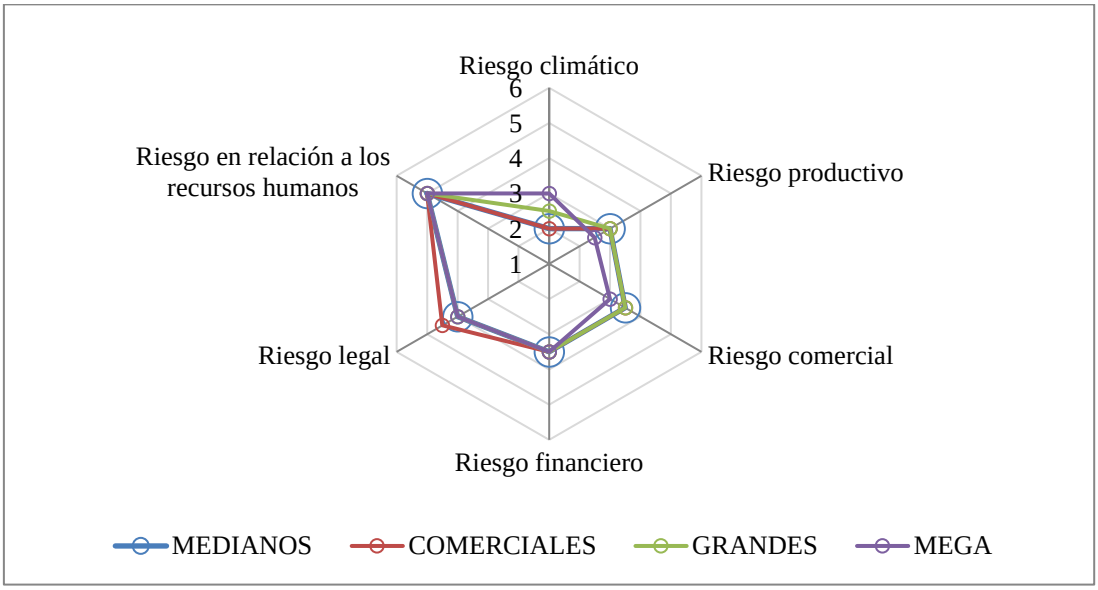
Riesgo financiero, que abarca cuestiones de costo y disponibilidad de capital, posibilidad de contar con flujos de caja en tiempo y magnitud necesaria, posibilidad de mantener y hacer crecer el capital y la habilidad de absorber shocks financieros de corto plazo.

Riesgo legal, vinculado a la posibilidad de impactos legales provenientes de las decisiones empresarias.

Riesgo humano, que implica mantener a las personas vinculadas a la actividad seguras, satisfechas y trabajando de manera productiva.

En términos de los tipos de riesgos que los productores ven, se observa una cuestión muy similar para todos los segmentos. Los riesgos climáticos y productivos priman en general en la valoración (se los señala con valores 1 o 2). En un segundo rango de importancia vienen los riesgos comerciales y financieros, en tanto los riesgos vinculados con los recursos humanos son valorados como los menos importantes.

Gráfico 4.11: Valoración de los principales tipos de riesgos



No se observan grandes diferencias en las valoraciones en términos de tamaño. Todos los segmentos de tamaño presentan percepciones similares en este sentido. Tampoco se observan grandes diferencias en términos de las tipologías de riesgo. En la siguiente tabla, se muestra el porcentaje de productores en cada perfil de riesgo que valoró como 1 o 2 (más relevante y segundo más relevante) cada una de las opciones de riesgo. Se puede observar que en todos los casos los riesgos climáticos y productivos van a la cabeza. Los productores que se declaman más propensos a asumir riesgos otorgan un peso levemente superior a los riesgos financieros en relación a las otras categorías. El peso otorgado al riesgo climático es mayor entre los más adversos al riesgo.

Tabla 4.1: Porcentaje de productores que señaló cada tipo de riesgo como 1 o 2, según perfil de riesgo

	Climático	Productivo	Legal	Financiero	Comercial	Recursos Humanos
ADVERSO	64%	19%	8%	4%	4%	1%
NEUTRAL	50%	21%	12%	7%	8%	2%
PROPENSO	56%	20%	7%	12%	5%	1%

Síntesis y resultados salientes

- En términos de propensión a asumir riesgos, los productores se declaman más bien neutrales, dando en la mitad de los casos respuestas que se encuentran en un rango medio. Más allá de esto, cuando se analizan los

histogramas de respuestas, encontramos colas derechas más pesadas, lo que indica que son más los productores dispuestos a asumir riesgos que aquellos que pretenden evitarlos.

- A pesar de que la pregunta se plantea de un modo más bien declarativo, en líneas generales se pueden identificar algunas diferencias de comportamiento y toma de decisiones en las tipificaciones 'adverso' y 'propenso' al riesgo. La mayor disposición a asumir riesgos está vinculada con un menor rango etario y una mayor escala, y, tal como es esperable, implica expectativas de crecimiento e inversión superiores.

- Los riesgos vinculados a lo climático y productivo siguen estando en lo más alto de la valoración de los productores. La percepción de riesgo es mayor en estos aspectos que en la cuestión comercial, por ejemplo, donde tiende a verse a la formación de precios como un proceso más bien ajeno.

- En el futuro, y a partir de los resultados de la encuesta, se presenta algunos desafíos de análisis:

    - Identificar *clusters* o clases dentro de los productores, no sólo en términos de propensión o adversidad al riesgo, sino también en términos de cuáles son los riesgos que observan cómo más importantes, y cómo ello impacta en los procesos decisorios.
    - Profundizar los cruces expuestos en términos de disposición a asumir riesgos y modelos de decisión.
    - Estudiar el vínculo existente entre la disposición a tomar riesgos y las estrategias comerciales.

Bibliografía

- Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *New York: Hart, Schaffner and Marx*.
- Crane, L., Gantz, G., Isaacs, S., Jose, D., & Sharp, R. (2013). Introduction to risk management. *Understanding Agricultural Risks: Production, Marketing, Financial, Legal, Human. Extension Risk Management Education and Risk Management Agency*.

CAPÍTULO 5

La Decisión de compra de insumos

Feeney Roberto

Introducción

El objetivo de este capítulo es a analizar el comportamiento de compra de insumos de parte del productor. Más específicamente, entender el formato mental de decisiones de compra de insumos de los productores (analítico versus intuitivo), los factores que más valora del producto/servicio que compra, su relacionamiento con el distribuidor, y su estimación respecto a la compra futura de sus insumos por Internet.

Para analizar el comportamiento de compra de los productores agrícolas es necesario considerar que son un tipo especial de lo que se llaman 'compradores industriales'. Son, al mismo tiempo, 'compradores de insumos, servicios, y maquinaria' que sirven como factores de la producción de su establecimiento agropecuario; como también 'consumidores finales' de bienes y servicios para ellosy su núcleo familiar. Estos dos tipos de actividades de compra coexisten y se condicionan mutuamente, ya que por ejemplo un mayor gasto para la adquisición de una cosechadora implicará no realizar algún consumo personal o familiar, como puede ser la compra de un vehículo o una mejora en la vivienda.

Dentro de ese proceso de compra se presentan tres dimensiones:

a) La unidad o centro de compra: ¿quiénes son las personas que deciden la compra del insumo, maquinaria, o servicio? Dentro de la unidad de compra puede haber varias personas, cada uno con un rol diferente (decisor, influyente, usuario, pagador, controlador) y con distintos mecanismos de interacción que influyen en el modo de realización de la compra.

b) El proceso de compra: actividades que se deben realizar para la selección y compra de producto. Desde la adquisición de información, relevamientos de precios y calidades, marcas; hasta análisis de los factores que más influyen en la compra, etc.

c) Relación con los oferentes de los productos: aspecto que tiene que ver con el vínculo del comprador y el vendedor, lealtad hacia el oferente, compromisos para realizar ciertas compras, etc.

De esta forma el capítulo está organizado para, en primer lugar, realizar una presentación general de los resultados de decisión de compra de insumos; y luego

focalizar en algunos aspectos y relaciones en mayor profundidad. Cerramos el capítulo con conclusiones e implicancias.

Descripción de Resultados

Podemos decir que las personas que intervienen en el proceso de compra de insumos en un establecimiento agropecuario son pocas, si bien es mayor el número en el caso de los grandes y mega productores: unas 2 personas en el caso de los productores medianos y hasta 4 personas en el caso de los mega-productores.

¿Pero cuál es el formato de toma de decisiones de compra del productor: es 'intuitivo' o 'analítico? Entendemos la toma de decisión intuitiva como las decisiones más basadas en la experiencia e intuición del productor; mientras que la analítica son decisiones más basadas en el análisis de la documentación e información disponible, que respaldan la propuesta del producto a comprar.

Los productores agropecuarios encuestados son más analíticos que intuitivos a la hora de tomar de decisiones de compra de insumos. Esto quiere decir que tienden a ser compradores profesionales que estudian la información disponible para realizar su compra. Clasificando a los productores como 'intuitivos', 'balanceados' (mix analíticos & intuitivos) y 'analíticos'; tenemos que el 53.8% son analíticos, 41,9% balanceados, y 4,3% intuitivos, como se ve en la tabla 6.1 abajo.

Tabla 5.1: Toma de decisiones analíticas/intuitivas, Total y por edad (en Porcentaje)

	Total	Edad				
		Menor a 35	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65 años o más
Intuitivo	4.3	8.2	3.8	.8	5.3	6.8
Balanceado	41.9	31.3	33.3	43.8	58.8	55.9
Analítico	53.8	60.4	62.9	55.4	35.9	37.3

Es decir, pocos productores se ven como compradores 'intuitivos', prefiriendo apoyarse en información y evidencia de respaldo a dejarse llevar por su propia intuición.

Ahora nos centramos en las preguntas que están orientadas a responder qué espera el productor que el producto/servicio y el proveedor 'hagan para él', qué

atributos está comprando y 'para qué' los compra y para hacer 'qué cosa'. Partiendo de qué atributos valoran más los productores de las distintas categorías de insumos, nos preguntamos cómo ordenan la valorización de precio, desempeño del producto, y relación con el distribuidor/concesionario en orden de importancia.

Tanto para semillas, maquinaria agrícola y fitosanitarios el principal atributo para los productores es el desempeño del producto. Para semillas, luego de desempeño (con un peso del 53%), el segundo atributo más valorado es precio (28%), y como tercero el relacionamiento con el distribuidor (18%). Para maquinaria agrícola, luego de desempeño (54%) viene precio (26%), y relacionamiento (20%). En cuanto a fitosanitarios el orden de valorización de atributos es desempeño (43%), precio (27%), y relacionamiento (20%).

Esto significa para estas tres categorías de producto el desempeño es el atributo más importante, sobre todo en semillas y maquinaria agrícola y menos para fitosanitarios. En tanto, que para inoculantes y fertilizantes el precio es el atributo que más valora el productor, seguido por la performance y luego el relacionamiento. Estos resultados se pueden ver en la siguiente tabla.

Tabla 5.2: Atributos más Valorados por Categoría de Producto

	Más Valorado	2do	3ero
Semillas	Desempeño (53%)	Precio (28%)	Relacionamiento (18%)
Maquinaria Agrícola	Desempeño (54%)	Precio (26%)	Relacionamiento (20%)
Fitosanitarios	Desempeño (43%)	Precio (27%)	Relacionamiento (20%)
Inoculantes	Precio (44%)	Desempeño (35%)	Relacionamiento (20%)
Fertilizantes	Precio (48%)	Desempeño (32%)	Relacionamiento (20%)

Similarmente nos preguntamos cuáles de los siguientes tipos de información (precio, marca o desempeño del producto y relacionamiento) compara el productor para su análisis, cuando está en el proceso de estudiar una decisión de compra. Aquí se refiere no tanto al análisis de los atributos que prioriza en el

producto, como a la información que compara entre distintos oferentes en el proceso de compra.

Aquí los resultados nos indican que expresado en porcentajes la información de mayor importancia para semillas, cuando el productor está tomando la decisión de compra, son marca y precio (40% en cada caso) seguido por relacionamiento (20%). En el caso de inoculantes, el precio (60%), marca (30%), y relacionamiento (10%). Para fitosanitarios y fertilizantes el precio tiene un peso del 50%, marca 30%, y relacionamiento 20%. Estos resultados se pueden ver en la siguiente tabla.

Tabla 5.3: Tipo de Información a Comparar en la Decisión de Compra

	Más Importante	Mediano	Menos Importante
Semillas	Marca (40%)	Precio (40%)	Relacionamiento (20%)
Inoculantes	Precio (60%)	Marca (30%)	Relacionamiento (10%)
Fitosanitarios	Precio (50%)	Marca (30%)	Relacionamiento (20%)
Fertilizantes	Precio (50%)	Marca (30%)	Relacionamiento (20%)

Ahora pasamos a preguntarnos qué es lo que crea valor para el productor en sus compras de insumos, más allá de las categorías de precio / relacionamiento / performance del producto. En ese sentido, nos interrogamos sobre cuál de los siguientes factores es más importante en la selección de los insumos (semillas, inoculantes, fitosanitarios, y fertilizantes) que usa el productor. Los factores a considerar son:

Efectividad/desempeño del producto;

Facilidad de manejo del producto;

Disponibilidad del producto;

Otros factores de calidad;

Precio del producto;

Marca del producto.

Aquí los resultados nos muestran que para semillas y fitosanitarios el factor más importante es la efectividad, seguido de precio. En tanto que para inoculantes y

fertilizantes los factores más importantes, en orden de importancia, son precio y desempeño, seguido con menor peso la facilidad de manejo.

Estos resultados nos dicen que salvo para semillas, la marca no es un factor relevante en la selección de insumos (inoculantes, fitosanitarios y fertilizantes). Tampoco los factores de disponibilidad del producto y otros factores de calidad tienen mayor peso en la selección de estos insumos. La facilidad de manejo del producto tiene alguna relevancia para inoculantes, fitosanitarios, y fertilizantes; pero no tanto para semillas. Estos resultados pueden verse en la tabla siguiente:

Tabla 5.4: Ranking de Factores más valorados en la selección de insumos por categoría de producto

	Más Valorado	2do	3ero	4to	5to	6to
Semillas	Efectividad	Precio	Marca	Disponibilidad	Calidad	Facilidad Manejo
Inoculantes	Precio	Efectividad	Facilidad manejo	Marca	Calidad	Disponibilidad
Fitosanitarios	Efectividad	Precio	Facilidad manejo	Marca	Calidad	Disponibilidad
Fertilizantes	Precio	Efectividad	Facilidad manejo	Disponibilidad	Marca	Calidad

Pasando a los temas de lealtad de marca, los productores responden que para semillas y maquinaria agrícola se consideran leales a las marcas: Solo un 22% de los productores en semillas, y un 13% en maquinaria agrícola, cambiarían de marca por un ahorro del 5%; y solo alrededor de un 30% de los productores no cambiarían de marca aunque el precio suba más de un 10%. Mientras que para inoculantes, fertilizantes y fitosanitarios este valor es de 12% (fitosanitarios) o menos (inoculantes (8%) y fertilizantes (9%)), y casi un 50% de los productores cambiarían de marca por un ahorro del 5% en estos productos. Estos resultados se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 5.5: Lealtad de Marca

	Cambio de Marca por ahorro del 5%	No cambio de Marca ahorro de +10%
	En %	En %
Semillas	22.7	33.5
Inoculantes	48.5	8.2
Fitosanitarios	50.6	12.0
Fertilizantes	51.3	9.3
Maquinaria Agrícola	13.8	27.0

Yendo ahora a la lealtad al distribuidor de insumos, a los productores se les pregunta si no cambiarían de distribuidor, aunque el precio suba más del 10%. Para el caso de semillas y maquinaria agrícola la respuesta fue 29% y 22% de los productores no cambiarían de marca. Para fertilizantes la respuesta fue de 11%, para fitosanitarios 15% y en el caso de inoculantes 10.3%, como lo vemos en la siguiente tabla.

Tabla 5.6: Lealtad al Distribuidor Local

	Cambio de Distribuidor por un ahorro del 5%	No cambio de Distribuidor por un ahorro de +10%
	En %	En %
Semillas	12.7	28.9
Inoculantes	29.7	10.3
Fitosanitarios	30.4	15.0
Fertilizantes	29.8	11.1
Maquinaria Agrícola	12.0	22.5

Combinando las respuestas de lealtad a la marca con lealtad al distribuidor local, podemos decir que los productores son leales tanto a la marca como al distribuidor en el caso de maquinaria agrícola y semillas, son moderadamente leales al distribuidor para los fitosanitarios, y no son muy leales tanto al distribuidor como a la marca en el caso de los fertilizantes e inoculantes. En cuanto a las compras por Internet de insumos agropecuarios, en general los productores no consideran que comprarán por ese medio en el corto plazo (1 año), pero hay una cantidad significativa que sí lo considera en un plazo a 5 años (alrededor del 40%) como lo vemos en la siguiente tabla.

Tabla 5.7: Comprar de Insumos por Internet

	Corto Plazo (1 año)	Largo Plazo (5 años)
Semillas	12.50%	42.20%
Inoculantes	11.50%	43.40%
Fitosanitarios	15.60%	44.70%
Fertilizantes	12.00%	42.70%

Mirando ahora la relación con los distribuidores, solo un 30% de los productores declara que cambió de proveedores en los últimos 5 años. Las razones por las que el productor cambió de distribuidor han sido que el distribuidor no disponía del producto, por los altos precios, debido a problemas en los servicios, y/o porque no proveía de financiamiento.

En cuanto a los factores más importantes en la selección de qué distribuidor/comerciante le comprará sus productos, los productores responden que en orden de importancia: el financiamiento, la calidad del servicio prestado, y la disponibilidad de múltiples marcas, son los más relevantes. Las relaciones con el vendedor, las experiencias pasadas con el oferente, y el retorno de productos y garantías no son considerados por el productor como relevantes.
Finalmente, el número de distribuidores consultados antes de tomar una decisión de compra por parte del productor, en general es un promedio de 2-3 distribuidores, aunque cuanto más grande sea el productor más consultas hará, llegando a 4-5 consultas. Estos resultados se pueden ver en la tabla siguiente:

Tabla 5.8: Número de distribuidoras consultadas al tomar una decisión de compra

	Media	Mínimo	Máximo
Semillas	2.5	2.4	3.9
Fitosanitarios	3	2.7	5
Inoculantes	2.6	2.4	3.8
Fertilizantes	2.5	2.3	3.8
Maquinaria Agrícola	2.4	2.3	3.5
Equipamiento de Construcción	2.4	2.4	3.6
Financiamiento	3.2	3.1	4.6
Seguro agrícola	1.9	1.8	3.1

Esas consultas son predominantemente locales para insumos en el caso de productores medianos (80%), y en menor medida para grandes y mega productores (60%). Cuando hablamos de maquinaria agrícola, equipamiento

para la construcción, y financiamiento la distribución entre consultas locales y fuera de la región es del 50%.

Tabla 5.9: Consultas Locales y fuera de la región a distribuidores por decisión de compra

	Media consultas locales	Productores Mega	Productores medianos
Semillas	75%	58%	82%
Fitosanitarios	73%	50%	81%
Fertilizantes	73%	58%	80%
Inoculantes	73%	50%	79%
Maquinaria Agrícola	47%	58%	50%
Equipamiento de Construcción	46%	67%	46%
Financiamiento	48%	50%	52%
Seguro agrícola	48%	50%	58%

Cerrando esta parte, hemos visto que pocas personas intervienen en el proceso de compra de insumos en los establecimientos agropecuarios: los productores tienden a verse mayormente como compradores profesionales que basan sus decisiones en la información de respaldo: es decir, tienen un formato de decisores 'analíticos' más que 'intuitivos'. Los productores valoran más el atributo 'desempeño' para semillas, maquinaria agrícola y en menor medida para fitosanitarios; mientras que el precio es el atributo más relevante en caso de fertilizantes y los inoculantes. La información que comparan al ir a hacer la compra es fundamentalmente precio y marca. También se recoge que la marca no es el atributo más valorado para fertilizantes, fitosanitarios e inoculantes. Los productores son relativamente fieles a las marcas de semillas y de maquinaria agrícola: y en cuanto a la lealtad al distribuidor solo también para los casos de semillas y la maquinaria agrícola. Finalmente, si bien hay pocos productores que esperan realizar compras de insumos por Internet en el corto plazo, son más optimistas respecto de un periodo más largo de tiempo (5 años).

Análisis y Cruces de Datos

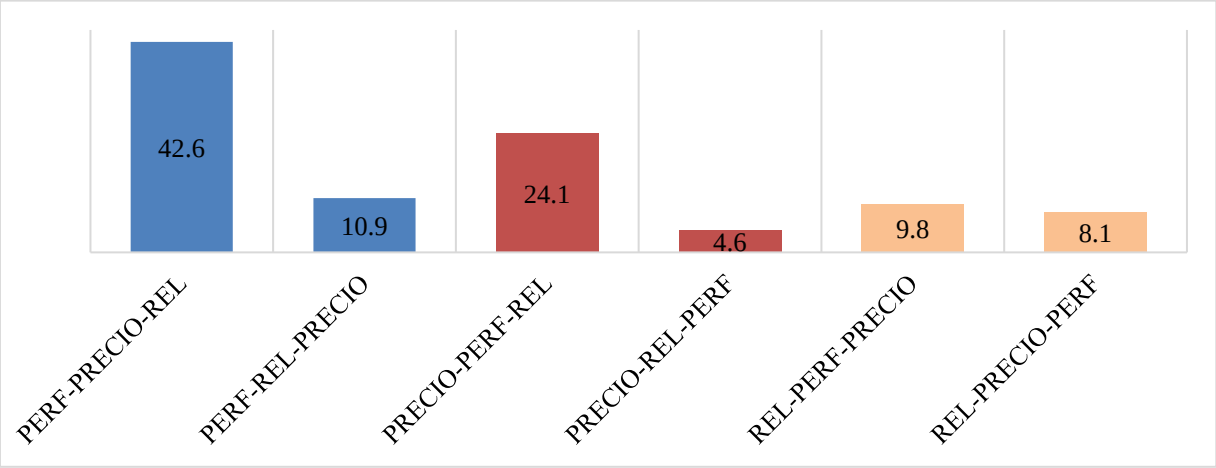
Después de haber hecho un repaso de los principales resultados del estudio en cuanto a la decisión de compra de insumos, en esta parte ahondaremos el análisis para algunos aspectos puntuales y cruzaremos las respuestas entre distintas

preguntas que se consideren relevantes. Centraremos nuestro análisis en los aspectos de valorización de atributos de producto, relación de productor con el distribuidor local, la lealtad a la marca y al distribuidor, y la intención de compra de insumos por Internet.

Valorización de Atributos de los Insumos

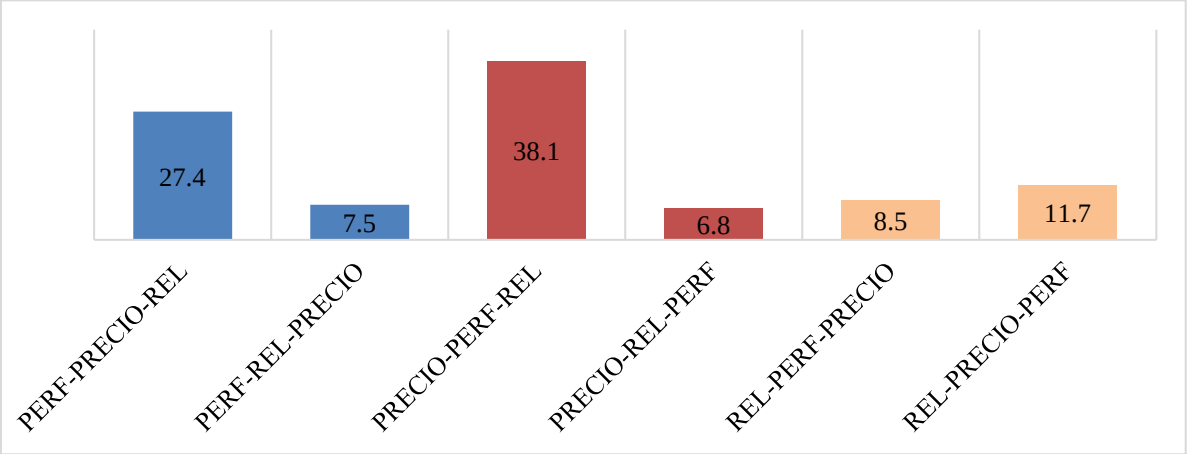
Mirando los aspectos que los productores más valoran de los insumos que compran, podemos analizar la combinación de atributos de desempeño o performance, precio, y relacionamiento con el distribuidor. Comenzamos por analizar el caso de semillas. El atributo 'desempeño'/'performance' es el más relevante en semillas en el ordenamiento de atributos (performance-precio-relacionamiento y performance-relacionamiento-precio), comparado con las combinaciones de precio y relacionamiento con el distribuidor. Un 53% de los productores contestó que los factores de desempeño son lo más relevante (combinación de performance con precio por un lado y relacionamiento por el otro, como segundo atributo más valorado), un 30% los de precio, y 17% los de relacionamiento, como podemos observar en el gráfico.

Gráfico 5.1: Importancia de Atributos en Semillas



Contrastemos el caso de los atributos de semillas con el de inoculantes. En este caso las combinaciones de atributos presididos por el 'precio' son los más relevantes (combinando desempeño y relacionamiento como segundo factor en dos casos distintos), teniendo un peso del 44%, comparado con los de 'desempeño'/'performance' con 38%, y relacionamiento con 20%.

Gráfico 5.2: Importancia de Atributos en Inoculantes



La implicancia de estos resultados es que los proveedores de insumos deben centrarse en responder a las expectativas de los productores en las dimensiones de atributos más demandados por los productores para cada tipo de insumo: semillas, fitosanitarios, inoculantes, fertilizantes, y maquinaria agrícola.

A continuación analizaremos los resultados de cruzar los datos sobre los estilos de toma de decisiones con los datos de valorización de atributos de los productos por parte de los productores. Partiendo de los datos de los estilos de decisión, observamos que cuando mayor es el tamaño de la explotación, más analíticos resultan ser, como se puede ver en la tabla siguiente.

Tabla 5.10: Toma de decisiones analíticas/intuitivas por tamaño (%)

	Tamaño de explotación de productores			
	Medianos	**Comerciales**	**Grandes**	**Mega-productores**
Intuitivo	5.1	3.6	1.3	-
Balanceado	46.0	39.6	26.6	-
Analítico	48.9	56.9	72.2	100.0

Cruzando los datos de estilos de decisión con los de valorización de los atributos de los productos por parte de los productores, encontramos que para semillas cuanto más analítico es el productor, más valora el atributo desempeño/efectividad del producto, todo esto respecto del productor con un estilo más intuitivo. De la misma manera, cuanto más analítico es el productor menos valora la relación con el distribuidor respecto del productor más intuitivo. Este mismo resultado se observa para el caso de los inoculantes: cuanto más

analítico es el productor más valora el desempeño y menos el relacionamiento, aunque hay valores distintos en semillas y teniendo en cuenta que el atributo más valorado aquí es precio más que desempeño. Algo parecido se da con fertilizantes, donde con distintos valores que para los casos anteriores (el desempeño tiene un valor menor), el productor más analítico tiende a preferir más el desempeño y menos el relacionamiento con los distribuidores que el caso de los productores más intuitivos.

Tabla 5.11: Estilos de Decisión y Valorización Atributos en Semillas
1 significa ´el más importante´ y 3 ´el menos importante´

	Desempeño del producto	Relación con distribuidor
INTUITIVO	1.93	2.15
BALANCEADO	1.75	2.29
ANALÍTICO	1.54	2.65
Total General	1.63	2.52

Tabla 5.12: Estilos de Decisión y Valorización Atributos en Inoculantes
1 significa ´el más importante´ y 3 ´el menos importante´

	Desempeño del producto	Relación con distribuidor
INTUITIVO	1.98	2.08
BALANCEADO	2.02	2.26
ANALÍTICO	1.78	2.65
Total General	**1.88**	**2.49**

Tabla 5.13: Estilos de Decisión y Valorización Atributos en fertilizantes
1 significa ´el más importante´ y 3 ´el menos importante´

	Desempeño del producto	Relación con distribuidor
INTUITIVO	2.05	2.08
BALANCEADO	1.93	2.28
ANALÍTICO	1.66	2.66
Total General	**1.78**	**2.52**

En cuanto a la valorización del factor precio en semillas, lo que podemos observar que solo el 31.8% de los productores lo consideran muy importante, y un 58.5% entre muy importante y bastante importante (suma de bastante importante y muy importante). Pero aquí los productores más jóvenes, menos de 35 años, y los mega-productores lo valoran como muy importante solo en el 15.4% y 8.3% de

los casos respectivamente. Estos resultados se pueden observar en las tablas siguientes:

Tabla 5.14: Factor Precio Selección de semillas y Estilo de decisión General y Por edad

	EDAD (Respuestas %)		
	Total	**Menor a 35**	**35 a 44**
Bastante Importante	26.7	23.1	36.6
Más importante	31.8	15.4	18.3

Tabla 5.15: Factor Precio Selección de semillas y Estilo de decisión Por tamaño de la explotación

	Tamaño de explotación de productores (Respuestas en %)			
	Medianos	**Comerciales**	**Grandes**	**Mega-productores**
Bastante Importante	24.9	29.4	29.1	41.7
Más importante	36.0	24.4	25.3	8.3

También observamos que un 42.2% de los productores considera muy importante el factor 'desempeño' en las semillas, y un 70.3% entre muy importante y bastante importante (suma de las dos filas). Este resultado se acentúa cuanto más joven y cuanto más grande sea el productor. Así, por ejemplo, entre los productores de menos de 44 años un 50.5% considera que desempeño es muy importante, y los productores grandes y mega-productores valoran como muy importante este atributo en un 55.7% y 75% respectivamente.

Tabla 5.16: Factor Desempeño en la selección de semillas y Estilo de decisión General y por Edad

	EDAD (respuesta en %)		
	Total	**Menor a 35**	**35 a 44**
Bastante Importante	28.1	14.3	14.5
Más importante	42.2	51.1	50.5

Tabla 5.17: Factor Desempeño en la selección de semillas y Estilo de decisión General y por Edad

	Tamaño de explotación de productores			
	Medianos	**Comerciales**	**Grandes**	**Mega-productores**
Bastante Importante	31.3	23.9	21.5	
Más importante	38.7	44.2	55.7	75.0

De esta sección podemos concluir que los productores más analíticos, al ser los compradores más racionales, son los que valoran en mayor medida los principales atributos característicos de cada insumo, y por ende, los proveedores de insumos tendrán que centrar sus esfuerzos en alcanzar esos niveles de prestación que satisfagan a esa demanda.

La Relación con el Distribuidor Local

A modo introductorio, podemos decir que los productores de más edad (55 o más años) tienden a cambiar menos de proveedor local (57% - 83% versus un promedio de 70%); por otro lado, los productores jóvenes (especialmente con edad entre 35-44 años) y los que administran operaciones más grandes tienden a cambiar más de proveedor local (60% versus un promedio de 70%).

Al mismo tiempo, los productores más jóvenes se consideran más leales a los distribuidores locales para algunos insumos como semillas (40% versus 28% promedio), y así como en equipamiento agrícola (25% versus 22%). Una cantidad importante de los productores no supo contestar esta pregunta de lealtad al distribuidor (54%), especialmente entre los productores mayores a los 45 años (con tasas de no respuesta de más del 60%).

Entre los principales que hacen que los productores cambien de distribuidor, figuran los siguientes: que el distribuidor no tenga el producto, los altos precios, y falta de financiamiento. Esto lo podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 5.18: Relevancia de Factores, Cambio de Distribuidor (Q.47) en Porcentaje

Cambié debido a que no tenían los productos que yo quería	17.60
Cambié debido a sus altos precios	12.59
Cambié debido a problemas de servicios	9.90
Cambié debido a que no me proveía financiamiento	9.41
Cambié debido a problemas en la facturación	5.99
Cambié debido a cambios en el personal o vendedores	4.65
Cambié debido a las características del producto o problemas de calidad	3.18
Cambié debido a que la organización fue comprada, fusionada, o cerrada	1.83
Otros Factores	1.59
Cambié debido a la falta de conocimientos	0.12

Los altos precios influyen para cambiar de distribuidor mucho más en los productores jóvenes y en los que administran establecimientos más grandes que en el promedio de los productores entrevistados (21% versus 12,6% de promedio). De la misma manera, el financiamiento es un factor muy importante para los productores más jóvenes y los que operan establecimientos más grandes en la selección de distribuidores (35% y 42% respectivamente versus un promedio de 27% para todos los productores).

Tabla 5.19: Cambio de Proveedor Local (Total y por Edad, en %)

	Total	**Por Edad (en Porcentaje)**				
		Menor 35	**35 a 44**	**45 a 54**	**55 a 64**	**65 o más**
No he cambiado ninguno de los proveedores principales	69.56	65.93	60.75	70.38	83.21	74.58

Tabla 5.20: Cambio de Proveedor Local (por tamaño de productor, en %)

	Tamaño de explotación de productores			
	Medianos	**Comerciales**	**Grandes**	**Mega**
No he cambiado ninguno de los proveedores principales	74	63	57	75

Los productores que respondieron que el factor más importante es la selección del distribuidor, lo ordenaron de la siguiente forma: Un 27,6% respondieron

financiamiento, 17,8% disponibilidad de marca, 16% calidad del servicio prestado, seguido por 10,5% relacionamiento, 8,8% experiencia pasada del oferente y otro 8,8% asesoramiento técnico Finalmente la disponibilidad del servicio solo un 2,3% de los productores lo consideró el factor más importante a la hora de seleccionar distribuidores

Tabla 5.21: Factores Prioritarios Selección distribuidor

Disponibilidad de múltiples Marcas Diferentes	17.80%
Relacionamiento - Las Relaciones con el Vendedor allí	10.50%
Financiamiento	27.60%
Calidad de servicio prestado	16.00%
Disponibilidad del servicio (entrega, etc.)	2.30%
Asesoramiento técnico	8.80%
La Experiencia Pasada con el Oferente	8.80%
Retorno del Producto y Garantías	7.80%

Como conclusión de esta sección se puede remarcar que, si bien los productores de mayor edad son los que tienden a cambiar menos de distribuidores en general, entre los productores jóvenes hay mayor lealtad al distribuidor en categorías como semillas y maquinaria agrícola que el promedio de los productores. Aunque es un tema en el cual una parte importante de los productores no supo qué contestar.

Lealtad a la Marca y al Distribuidor Local

Los productores se consideran más leales a las marcas de semillas y maquinaria agrícola, más que a los fitosanitarios, fertilizantes, e inoculantes; entendiéndolo en términos de que no cambiarían de marca aunque el precio subiera más de un 10%. Aunque hay que señalar que una proporción importante de los productores (46%) no supo cómo responder esta pregunta, como vemos en la siguiente tabla:

Tabla 5.22: Productores Leales a las Marcas Por Categoría de Insumo

Categoría de producto	Porcentaje de respuesta
Semillas	33.50%
Equipamiento agrícola	27.00%
Fitosanitarios	12.00%
Fertilizantes	9.30%
Inoculantes	8.20%
No sabe/No contesta	46.50%

También se puede interpretar esta respuesta como que los compradores de semillas y maquinaria agrícola tienen menor elasticidad precio (ante una suba de precios de estos productos reducen menos sus compras comparativamente con aquellos considerados con alta elasticidad precio). Así, por ejemplo, para obtener un ahorro del 5% el 50% de los compradores de inoculantes, fertilizantes y fitosanitarios estaría dispuesto a cambiar de marca, mientras que para semillas y maquinaria agrícola esa proporción es no más de 20%.

Ahora, relacionando la lealtad de marca con los estilos de decisión de compra tenemos los siguientes resultados: entre los productores que se consideran leales a las marcas, aquellos leales a fitosanitarios y semillas se consideran los más analíticos, mientras que los leales a la maquinaria agrícola menos 'analíticos' entre los leales a las marcas (recordar como vimos anteriormente que en promedio un 54% de los productores se consideran analíticos), como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 5.23: Lealtad de marca y Estilo de decisión

	Equip. Agríc.	Semillas	Inoculantes	Fertilizantes	Fitosanitarios
Intuitivo	3%	4%	3%	3%	5%
Balanceado	40%	29%	34%	34%	19%
Analítico	57%	68%	63%	63%	76%

Entre los productores que se consideran leales a las marcas y al mismo tiempo creen que saben más que el distribuidor local, los resultados son semejantes a los obtenidos en esta misma pregunta pero vinculado al distribuidor local. Nuevamente, entre los que se consideran leales a las marcas de semillas y maquinaria agrícola están los que consideran que saben más sobre insumos que el distribuidor local.

Tabla 5.24: Lealtad de marca y 'sé más que el distribuidor local'

	Equip. Agrícola	Semillas	Inoculantes	Fertilizantes	Fitosanitarios
Sé más (%)	13.04%	13.14%	9.42%	8.79%	6.50%

También focalizando en los productores que se consideran leales a la marca, el número de distribuidores consultados antes de realizar la compra suele girarentre los dos comercios.

Tabla 5.25: Lealtad a la Marca y número de distribuidores consultados

	Equip. Agríc.	Semillas	Inoculantes	Fertilizantes	Fitosanitarios
0	1.09%	0%	0.00%	0.00%	0%
1	32.07 %	22%	42.86%	32.97%	15%
2	39.13 %	42%	38.10%	35.16%	45%
3	14.67 %	22%	13.10%	20.88%	23%
4 o más	13.04 %	13%	5.95%	10.99%	17%

De la intersección entre los productores que se consideran leales a las marcas, y al mismo tiempo, leales al distribuidor local, los resultados indican que, por ejemplo, un 84.5% de los productores que se consideran leales a la marca de semillas también se consideran leales al distribuidor local de semillas. De esos leales a la marca de semillas un 67.8% se considera leal al distribuidor de inoculantes, 69.9% al de fitosanitarios, 64.2% al de fertilizantes, y 53.8% al de maquinaria agrícola, remarcando la gran cantidad de no respuestas, como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 5.26: Lealtad al Distribuidor entre los Leales a las Marcas por Categoría de insumo (%)

	Semillas	Inoculantes	Fitosanitarios	Fertilizantes	Equip agrícola	No contesta
Semillas	84.5	67.8	69.9	64.2	53.8	59.6
Inoculantes	18.5	61.0	31.2	38.8	14.1	16.3
Fitosanitarios	25.5	42.4	57.0	43.3	15.4	18.3
Fertilizantes	18.5	44.1	29.0	59.7	12.2	19.2
Equip agrícola	39.0	35.6	33.3	32.8	81.4	66.3

Atendiendo a la relación entre lealtad al distribuidor y 'sé más que el distribuidor local', tenemos que un porcentaje muy alto de los leales al distribuidor local (primera columna) se consideran que saben más que el distribuidor local (segunda columna): para los casos de semillas (76%) , y en menor medida para maquinaria agrícola (52%). Asimismo, un porcentaje muy importante de los productores que no contesta a la pregunta sobre si son leales al distribuidor (54%), sí se consideran que saben más de insumos que el proveedor local (85%).

Tabla 5.27: Lealtad con el distribuidor y se mas de insumos que el distribuidor local

	Lealtad Distribuidor En Porcentaje	Se más de insumos entre los leales al distribuidor en Porcentaje
Semillas	28.9	76.2
Inoculantes	10.3	21.7
Fitosanitarios	15.0	19.8
Fertilizantes	11.1	18.7
Equipamiento agrícola	22.5	51.7
No contesta	53.7	84.7
Total	100%	85%

Intención de Compra de Insumos por Internet

Comenzaremos por analizar la intención de compra de insumos por Internet en los próximos 12 meses y 5 años respectivamente para las distintas categorías de insumos. Si bien la intención de compra en el corto plazo en promedio es baja, de alrededor de un 10%, esta intención sube significativamente entre los productores jóvenes menores de 35 años y los grandes productores (pero no mega), como podemos ver en la siguiente tabla.

Tabla 5.28: Intención de compra insumos por Internet En los próximos 12 meses (en %)

Promedio SI	Menor a 35	Grandes Productores
Semillas		
12.5	26.9	19.0
Inoculantes		
11.5	23.1	19.0
Fitosanitarios		
15.6	26.9	25.3
Fertilizantes		
12.0	24.7	15.2

En cuanto a la intención de compra en el mediano plazo, aumenta significativamente a un 40% en general. Aquí también los jóvenes de 35 tienen una intención levemente superior al promedio, pero sobre todo las personas en el grupo de 45-54 son las que manifiestan una muy alta intención de compra incluso por encima de los jóvenes. También los productores comerciales (600 a 1.800 ha.) y los grandes productores (1800 a 9.999 ha.) tienen intenciones de compra a mediano plazo muy altas, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 5.29: Intensión compras de insumos a través de Internet para las distintas categorías

		En los próximos 5 años (%)		
Promedio SI	**Menor a 35**	**45 a 54**	**Productores Comerciales**	**Grandes Productores**
Semillas				
42.4	48.4	53.5	53.8	49.4
Inoculantes				
43.4	44.5	55.0	52.3	49.4
Fitosanitarios				
44.7	48.4	54.6	54.3	50.6
Fertilizantes				
42.7	46.2	55.0	51.8	45.6

En cuanto a la relación entre los estilos de decisión y la intención de compra en el mediano plazo, los resultados nos dicen que los que piensan hacer compras por Internet son mayormente compradores analíticos. Es decir, muchos productores que son compradores profesionales de insumos están viendo una ventaja, de algún estilo, de que las compras de insumos a futuro se realicen por Internet.

Tabla 5.30: Estilos de Decisión y Compra de insumos por Internet en 5 años

	Semillas	Inoculantes	Fertilizantes	Fitosanitarios
DECISIÓN ANALÍTICA	62%	56%	59%	57%
DECISIÓN BALANCEADA	36%	41%	39%	40%
DECISIÓN INTUITIVA	3%	3%	3%	3%

Veamos cómo es la expectativa de compra por Internet entre los productores que se consideran leales al distribuidor local. Los valores son semejantes a los encontrados en general, salvo para semillas y para fertilizantes, que son significativamente superiores.

Tabla 5.31: Intención de Compra por Internet y Lealtad al Distribuidor Local

	Lealtad al Distribuidor por Insumo			
COMPRA POR INTERNET	**Semillas**	**Fitisantarios**	**Inoculantes**	**Fertilizantes**
Proximos 12 Meses	19%	15%	18%	24%
Proximos 5 Años	49%	39%	38%	51%

Finalmente, analizaremos la intención de compra de semillas por Internet teniendo en cuenta el lugar de residencia; para indagar si es un factor que incide en estas compras. Tomamos dos casos, el de semillas y el de los fitosanitarios. A corto plazo los productores que residen en el establecimiento son los que mayor intención de compra tienen, pero en el mediano plazo son los que residen a más de 50 km del establecimiento, como vemos en las dos tablas que siguen.

Tabla 5.32: Intención de Compra de Semillas por Internet por el Productor, por lugar de residencia

Localización del productor	En los Próximos 12 meses	En los Próximos 5 años
En el establecimiento (N=47)	21%	43%
A menos de 50 kilómetros del establecimiento (N=497)	9%	38%
A más de 50 kilómetros del establecimiento (N=274)	16%	51%
Total general (N=818)	12%	42%

Tabla 5.33: Intención de Compra de Fitosanitarios por Internet por el Productor, por lugar de residencia

Localización del productor	En los Próximos 12 meses	En los Próximos 5 años
En el establecimiento (N=47)	26%	45%
A menos de 50 kilómetros del establecimiento (N=497)	12%	41%
A más de 50 kilómetros del establecimiento (N=274)	21%	51%
Total general (N=818)	16%	45%

Lo que podemos concluir de esta sección, es que los productores tienen expectativas bastante altas de poder hacer sus compras de insumos por Internet en el mediano plazo. Llamativamente el grupo etario de 45-54 años es el que tiene intenciones de compra más alto a 5 años, así como los productores comerciales y grandes, pero no tanto los mega productores.

Cierre del Capítulo e Implicancias

Comenzamos el capítulo distinguiendo tres aspectos de la decisión de compra: la unidad de compra, el proceso de compra y la relación entre oferentes y demandantes. Mirando a los decisores en el proceso de compra distinguimos entre compradores intuitivos, balanceados y analíticos. Estos últimos son los decisores más racionales a la hora de una compra. Cuanto más joven los productores (menores a 44 años) mayor tendencia hay que tengan ese perfil, al igual que en términos de tamaño del establecimiento: los que operan los establecimientos más grandes tienden a ser más analíticos. Estos compradores suelen ser muy exigentes en los atributos que más valoran. Si la tendencia es que los compradores de insumos sean

cada vez más analíticos, esto presenta interesantes desafíos a los proveedores de insumos de cómo planear la venta y qué mostrarle al posible comprador.

Mirando ya el proceso de compra, los atributos básicos de desempeño, precio y relacionamiento con el distribuidor son categorías importantes para analizar la venta, pero no suficientes. Es importante entender el aporte de los insumos a la creación de valor del productor. Analizar el paquete completo de atributos de los insumos y su relativa importancia. Cuando lo ponemos en este contexto podemos cuestionar el aporte de la marca del insumo sobre todo en fitosanitarios, fertilizantes e inoculantes, cayendo aparentemente en un proceso de commoditización. Consecuentemente, si la marca aportase poco valor, esto planea niveles de elasticidad precio altos, lo que se traduce en que el productor cambiaráde marca rápidamente por un aumento incluso pequeño del precio. Respecto del tema lealtad de marca, lo más llamativo es que casi la mitad de los productores no contestó (no supo/no quiso) esta pregunta, especialmente entre los productores de mayor edad.

Solo el 30% de los productores manifiesta haber cambiado de distribuidor en los últimos 5 años, y los productores de mayor edad no tienden a cambiar de distribuidor. En cambio los más jóvenes y los productores más grandes son más propensos a cambiar de distribuidor. Pero al mismo tiempo, los productores más jóvenes suelen ser más leales a distribuidores en ciertas categorías de productos, ya que siendo compradores analíticos calculan que el distribuidor en esas categorías le añade valor. Eso mismo se aplica a productores comerciales y grandes, no tanto a los mega-productores. Nuevamente, la mayoría de productores, más de la mitad, por alguna razón no contestó sobre esteitem.

Finalizando con el tema de las compras de insumos por Internet, aquí se presentan muchos desafíos a los proveedores y distribuidores de insumos. No solo los jóvenes, sino especialmente los productores de una edad de 45-54 años, son los que especialmente piensan que a futuro realizaran sus compras de insumos por Internet. Esto también se da entre productores comerciales y grandes. Claramente no es una tendencia ya ascendente en el corto plazo, pero es un tema a mirar pensando en el futuro, ya que si la tecnología y los procesos acompañan será algo muy beneficioso para el que se haya preparado de antemano.

CAPÍTULO 6

La Información y la Relación con los Vendedores

De Matteis María Celeste

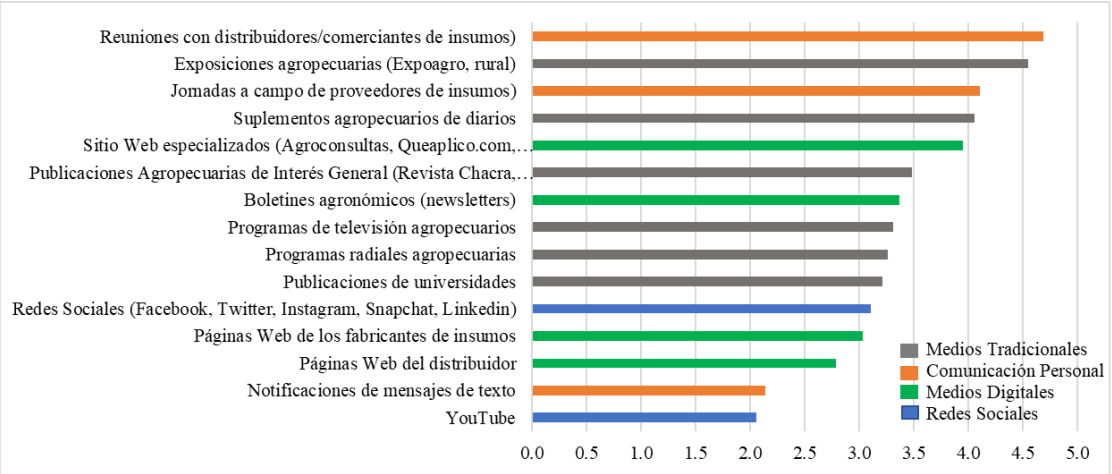
Introducción

El objetivo de este capítulo es evaluar la importancia de las distintas fuentes de información disponibles para la toma de decisiones por parte del productor y entender cómo influyen en su relación con los proveedores de insumos. En particular, se estudiaron los diferentes usos de dichas fuentes de información, la frecuencia de su utilización y la confiabilidad que las mismas generan en los productores para la toma de decisiones. También se intentó determinar cuáles son los factores que alientan el contacto de los productores con los vendedores de insumos y, si el uso de información disponible online desalienta o alienta el contacto con los vendedores.

Descripción de resultados

La información es un recurso esencial para la toma de decisiones, de modo que contar con fuentes confiables y precisas resulta decisivo para el crecimiento y desarrollo de la empresa agropecuaria. Existe consenso entre los productores en que la información más valorada es la proveniente de las reuniones con distribuidores o vendedores de insumos, así como la obtenida en exposiciones agropecuarias. De allí se desprende que el productor agropecuario argentino aprecia fundamentalmente la información recibida de primera mano, es decir cara a cara. Por otra parte, la información obtenida a través de internet y redes sociales, y la recibida a través de mensajes de texto resulta la menos apreciada por los productores (ver Gráfico 1).

Gráfico 6.1: Nivel de importancia de las fuentes de información (1=No es Importante; 6= Más importante)



En cuanto a la información que los productores utilizan para la toma de decisiones, alrededor de un 37% señaló que la provista por las bolsas de cereales y los organismos públicos son las más relevantes (Ver Gráfico 2). La información proporcionada por los consultores y reuniones técnicas también resulta importante, en particular para los mega y grandes productores como se puede observar en la Tabla 1. Cuando se evalúan las fuentes de información utilizadas por rango etario, sobresale la importancia de los informes provistos por las bolsas de cereales para los productores mayores a 55 años. En cuanto a los productores más jóvenes se observa un mayor uso de las fuentes de información ligadas con internet y publicaciones en medios masivos.

Gráfico 6.2: Fuentes de información utilizadas para la toma de decisiones

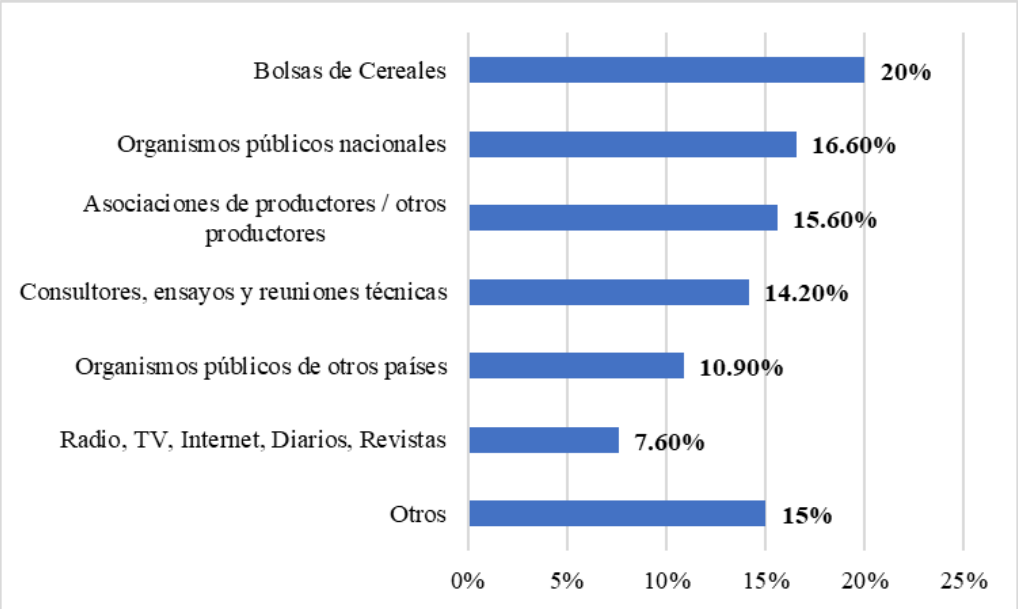


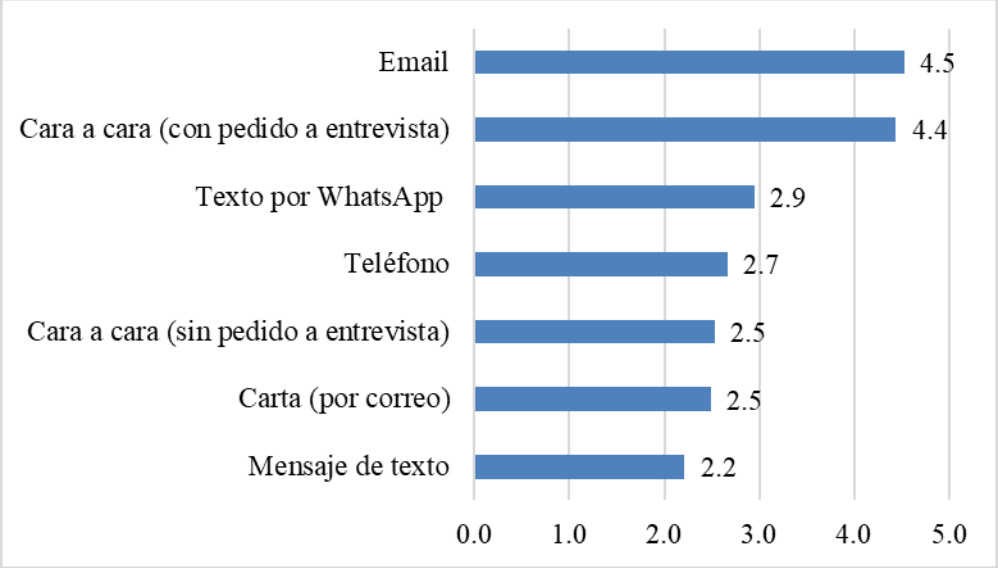
Tabla 6.1: Fuentes de Información Utilizada para la Toma de Decisiones por Categoría de Productor (%)

	Medianos	Comerciales	Grandes	Mega
Radio TV Internet Diarios Revistas	6.6	8.6	10.0	8.0
Organismos Públicos de otros países	11.9	9.1	8.0	8.0
Consultores, ensayos y reuniones técnicas	11.7	15.2	26.0	25.0
Asociaciones de Productores / Otros Productores	13.4	19.7	19.0	17.0
Organismos Públicos Nacionales	17.2	16.2	12.0	25.0
Bolsas de Cereales	21.9	16.7	15.0	17.0
Otros	17.4	14.6	10.0	0.0

En cuanto al modo de recibir información sobre productos y servicios, en general los productores valoran informarse a través de reuniones personales organizadas con anticipación casi a la par que a través de emails. Esto se corresponde con las preferencias de los productores por fuentes de información orales, como las

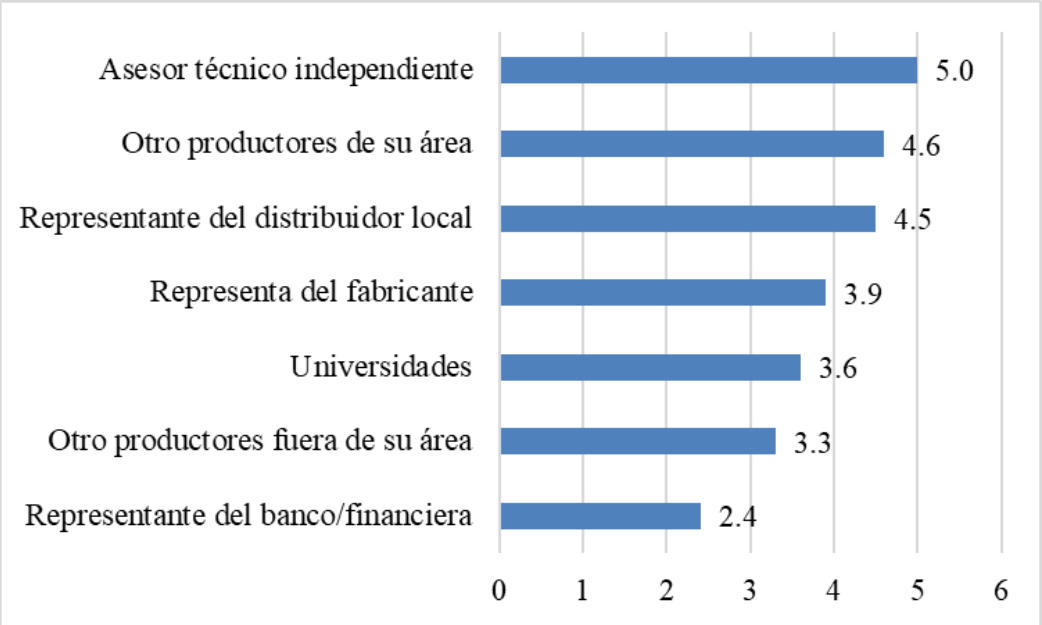
reuniones con otros productores, exposiciones y jornadas a campo. El otro método preferido para recibir información son los mensajes de WhatsApp. Sorprendentemente, las notificaciones por mensajes de texto resultaron ser el método menos valorado por los productores, producto tal vez de la mayor extensión en el uso de la primera plataforma de distribución de mensajes respecto a la segunda en la Argentina (Ver Gráfico 3).

Gráfico 6.3: Modos preferidos de recibir información por la media de los productores (1= Prefiero No recibir información de esta manera; 6= Prefiero recibir información de esta manera)



Más allá de las fuentes de información consultadas resulta importante establecer cuáles son los medios de información que el productor agropecuario argentino considera más confiables respecto de los productos y servicios que podrían utilizar en su establecimiento. En promedio, los productores comprendidos en este estudio señalaron a los asesores técnicos independientes como la fuente más confiable, seguido por otros productores y distribuidores de su zona de producción (Ver Gráfico 4).

Gráfico 6.4: Calificación de la media de los productores de fuentes de información respecto de productos e insumos (1=Desconfío fuertemente; 6= Confío fuertemente)



Cuando se analiza la confiabilidad de la información sobre insumos por grupo etario surgen conclusiones interesantes. Por ejemplo, si bien el promedio de los productores muestra una valoración moderada a la información provista por las universidades, cuando se lo analiza por edad se nota un fuerte nivel de confianza en los productores de hasta 44 años y bastante más bajo en los mayores de 45 (Ver Gráfico 5). Lo opuesto sucede en el caso de la información provista por otros productores que operan la misma área donde es mucho más valorada por los productores mayores de 45 años respecto a los más jóvenes (Ver Gráfico 6). En cuanto a la información proporcionada por los asesores técnicos independientes se observa una alta valoración en todos los segmentos etarios. De estos resultados pareciera que los productores más jóvenes se apoyan en fuentes de información más formales y científicas mientras que los más adultos prefieren la información brindada por personas que le transmiten confianza.

Grafico 6.5: Valoración de las universidades como fuente de información según rango etario de la media de productores (1= Desconfío fuertemente; 6= Confío fuertemente)

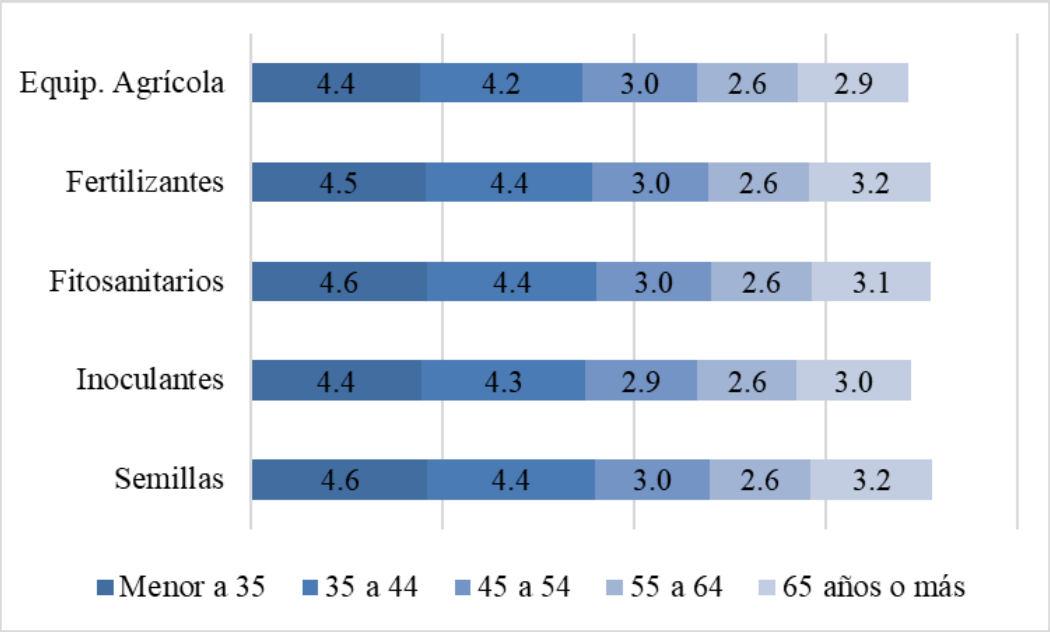
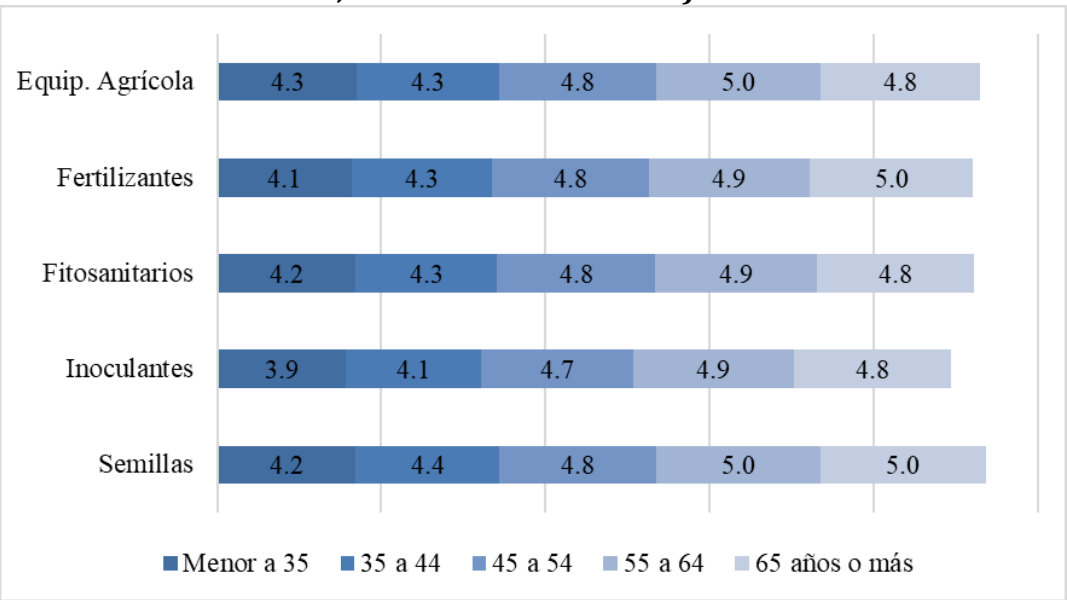


Gráfico 6.6: Valoración de los consejos de otros productores de la zona como fuente de información según rango etario de la media de productores (1= Desconfío fuertemente; 6= Confío fuertemente)



Además de conocer las fuentes de información más valoradas y utilizadas por los productores es importante entender qué lo motiva a contactarse con sus proveedores. Como se puede observar en la Tabla 2, la media de los productores señaló que la principal razón para contactarse con un vendedor de insumos es la necesidad de un producto, seguido por la de conocer algún precio. Estos resultados no muestran grandes diferencias cuando se los agrupa por tamaño de explotación,

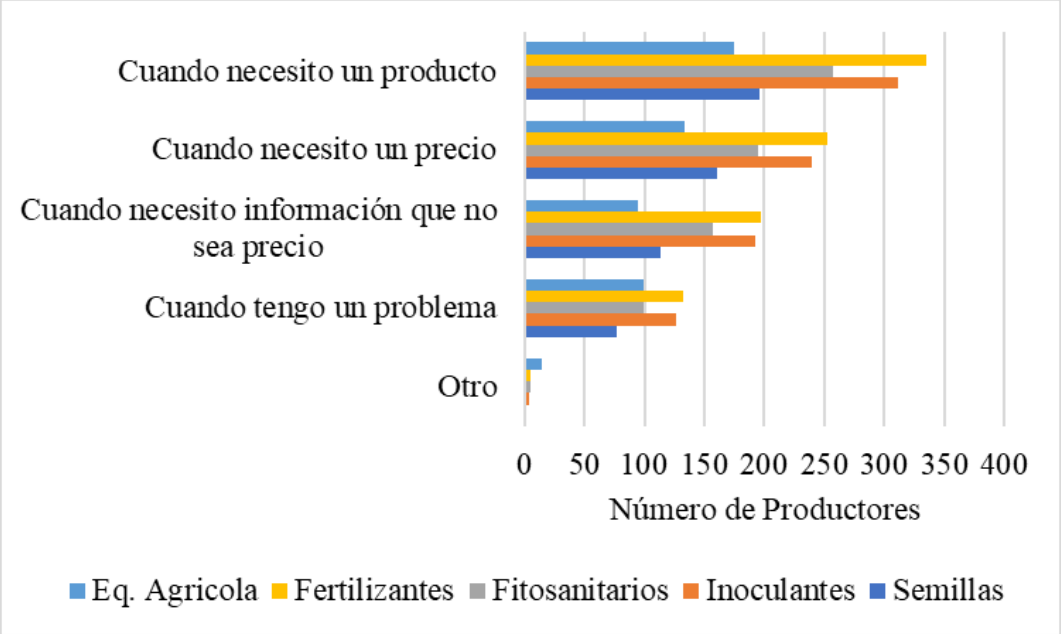
salvo en el caso de los mega productores, los cuales dan la misma importancia a ambos motivos.

Tabla 6.2: Motivos del productor para contactarse con su vendedor de insumos por tamaño de explotación (%)

	Medianos	Comerciales	Grandes	Mega
Cuando necesito información que no sea precio	50.0	48.7	38.0	41.7
Cuando tengo un problema	32.1	40.1	38.0	50.0
Cuando necesito un producto	88.5	79.2	81.0	83.3
Cuando necesito un precio	68.7	64.0	64.6	83.3
Otro	0.9	0.5	2.5	8.3

Un dato interesante que se observa es que entre aquellos productores que señalaron que el principal factor que consideran a la hora de comprar un producto es el precio, la motivación más fuerte para contactarse con el vendedor de insumos sigue siendo la necesidad de un producto y no la necesidad de conocer un precio. En particular, los resultados de la encuesta muestran que los productores más sensibles al precio se encuentran más motivados a contactarse con sus proveedores sobre inoculantes y fertilizantes con relación a los otros productos (Ver Gráfico 7).

Gráfico 6.7: Factores que motivan el contacto del productor con su proveedor de insumos cuando el atributo que más valora de los insumos es el precio.



En cuanto a la frecuencia en que los productores desean ser contactados por los vendedores de insumos, un tercio de los mismos señaló que prefiere ser contactado mensualmente y otro tercio no más de tres a cuatro veces por campaña. La excepción a estos resultados la encontramos en los mega productores que prefieren

una frecuencia aún menor. Un 41% de los mega productores desean que los vendedores de insumos se contacten con ellos hasta dos veces por campaña y un 33% de ellos de tres a cuatro veces por campaña (Ver Tabla 3).

Tabla 6.3: Frecuencia que el Productor Prefiere que su Proveedor de Insumos lo Contacte según Tamaño de Establecimiento (%)

	Medianos	Comerciales	Grandes	Mega
Muy infrecuentemente (menos de una vez por campaña)	1.3	2.0	0.0	0.0
Aproximadamente una vez por campaña	5.1	5.1	10.1	0.0
Aproximadamente dos veces por campaña	20.0	18.3	21.5	41.7
Tres a cuatro veces por campaña	32.8	33.5	29.1	33.3
Mensualmente	31.1	30.5	35.4	16.7
Semanalmente	7.9	10.7	3.8	8.3
Casi todo los días	1.7	0.0	0.0	0.0

Entre las características que los productores más valoran de sus vendedores de insumos se encuentran la confiabilidad y la credibilidad. Por otra parte, la característica menos valorada es el interés, entendido como que al vendedor le preocupa más el éxito del productor que el de sí mismo (Ver Tabla 4).

Tabla 6.4: Características del Vendedor de Insumos con el cual ha Decidido Trabajar (1= Más Importante, 4= Menos Importante)

	Confiabilidad	Credibilidad	Interés	Relacionamiento
Comercial	1.96	2.08	3.11	2.86
Mediano	2.01	2.20	3.16	2.77
Grande	1.84	1.96	3.30	2.90
Mega	2.08	2.17	3.17	2.58

Cabe señalarse que aproximadamente el 40% de los productores que señalaron que lo que más valoran de sus vendedores es la confiabilidad y un 31% de los que estiman que lo más importante es la credibilidad creen que la relación que ellos tienen con el proveedor de insumos es más importante que la empresa que ellos representan. Por otra parte, sólo el 14% de los productores que más valoran es el interés y 13% el relacionamiento entiende que la relación que ellos tienen con los vendedores de insumos es más importante que la que tienen con la empresa que representan.

Por último, a menudo puede resultar complicado generar un primer contacto entre un nuevo proveedor de insumos y el productor agropecuario. Es por este motivo que se vuelve importante entender los factores que llevarían a los productores agropecuarios a concertar una reunión con un proveedor por primera vez. Según los datos obtenidos en la encuesta, poco más del 50% de los productores señalaron que

la probabilidad de mantener una reunión con un nuevo vendedor de insumos está relacionada con el hecho de si lo conocen y respetan o si éste tiene un producto o una idea que no ha escuchado antes. Estas características de la relación de los productores con los vendedores resultan aún más relevantes para los mega productores, donde un 83% señaló que solo aceptarían una entrevista con un nuevo vendedor si conocen y respetan al vendedor y en casi un 70% si le ofrece un producto o idea que no escuchó antes (Ver Tabla 5). De estos resultados se desprende que las relaciones personales e ideas innovadoras son los principales factores que podrían llevar a un primer encuentro con un vendedor.

Tabla 6.5: Factores que Llevan a un Productor a Reunirse con un Nuevo Proveedor

	Medianos	Comerciales	Grandes	Mega
Si el vendedor tiene un producto o una idea que no he escuchado antes	50,4	56,3	45,6	66,7
Si el vendedor explica una razón suficientemente clara para tener la reunión	31,9	34,0	41,8	41,7
Si alguien cuya opinión respeto me ha referido al vendedor	28,7	32,0	38,0	41,7
Si el vendedor dice que tiene una oferta de un buen precio en algo que usted ya compra	31,5	32,5	27,8	41,7
Si la empresa que me suple actualmente con esos bienes ha cometido errores	13,6	17,3	20,3	33,3
Si conozco y respeto al vendedor	57,5	50,8	46,8	83,3
Si el vendedor me ha pedido varias veces de hacer la reunión	15,3	15,7	24,1	25,0

Nota: % Productores, múltiples opciones que suman más del 100%

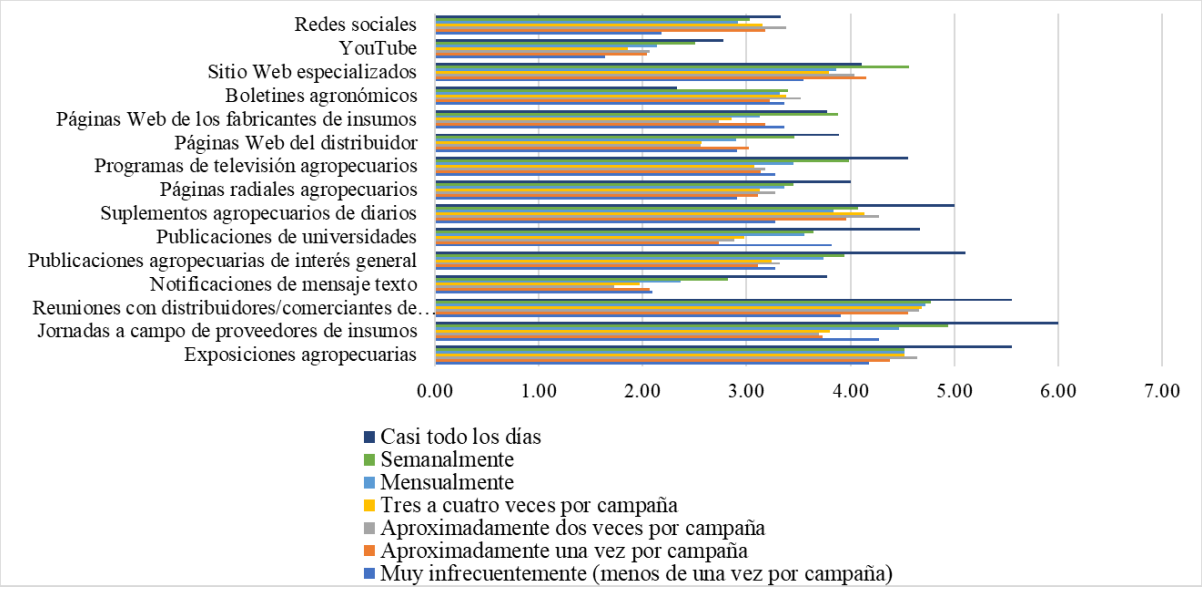
Cruces y Análisis Especiales

- **Fuentes de Información y Relación con los Vendedores de Insumos**

Del análisis de los datos de la encuesta se intentó determinar si existe alguna relación entre los productores que desean ser contactados con más frecuencia y las fuentes de información que ellos valoran. Nuestra hipótesis era que aquellos que prefieren mantener una relación más cercana con sus proveedores de insumos tendrían una predisposición a estar más informados y por lo tanto mantendrían una valoración más alta de las fuentes de información. Como se puede observar en el Gráfico 2, nuestra hipótesis se verifica dado que en la mayoría de las fuentes de

información a disposición de los productores en la medida en que los mismos muestran una preferencia por ser contactados más frecuentemente muestran una mayor valoración por las mismas. Esto se observa en mayor medida para el caso de los productores que desean ser contactados casi todos los días.

Gráfico 6.8: Frecuencia con la que el productor desea contactarse con sus proveedores de insumos clasificados por fuentes de información

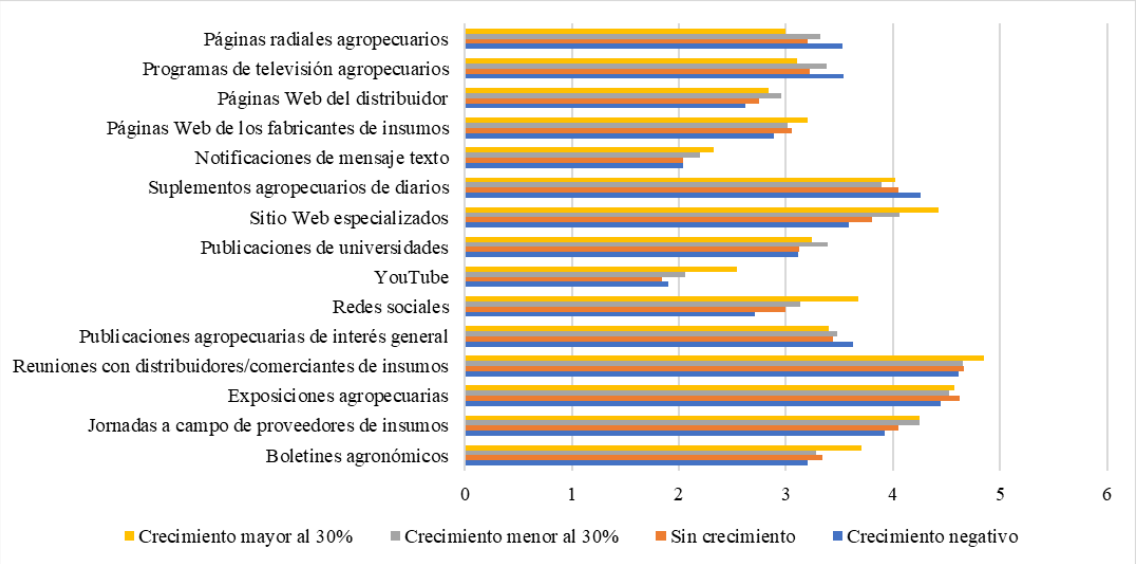


- **Fuentes de Información y Expectativas de Crecimiento Futuro**

Otro análisis que se realizó en base a la encuesta fue si los productores agropecuarios que tenían expectativas más altas de crecimiento para los próximos cinco años mostraban una mayor valoración de las distintas fuentes de información. Para ello se dividió a los productores en cuatro categorías: 1) los que esperan un crecimiento negativo, 2) los que no esperan crecer, 3) los que esperan un crecimiento de hasta el 30%, y 4) los que proyectan un crecimiento superior al 30%. La importancia que le otorgan los productores a las distintas fuentes de información de acuerdo con sus expectativas de crecimiento puede observarse en el Gráfico 9. En casi todas las categorías de medios analizadas a mayor expectativa de crecimiento, mayor valor otorgado a las fuentes de información. Las únicas excepciones se dan en los medios de información que apuntan al público en general, tales como los programas radiales o televisivos, suplementos campo de los periódicos y las publicaciones agropecuarias de interés general donde los productores con expectativas negativas de crecimiento son los que mayor valoración le otorgan. Por otra parte, si bien las redes sociales y el canal de YouTube son los medios de información menos valorados, en ellos se da la mayor discrepancia en la valoración

entre los productores que esperan crecer más de un 30% y los que proyectan un crecimiento negativo.

Gráfico 6.9: Valoración de las distintas fuentes de información de acuerdo con las perspectivas de crecimiento futuro de la explotación agropecuaria



- **Relación con Vendedores de Insumo y Compras por Internet**

A partir de los datos obtenidos en la encuesta se intentó determinar si la frecuencia la que los productores desean ser contactados por los vendedores de insumos y la probabilidad de que realicen sus compras por internet estaban relacionadas. Se podría suponer que aquellos productores que no desean ser contactados frecuentemente por los vendedores de insumos harán mayores compras de insumos por internet. Como se puede observar en la Tabla 6, se encontró que esa hipótesis se cumple para las proyecciones de compra de insumos por internet en los próximos doce meses, pero no para los próximos cinco años. Para los que señalaron que realizarían compras por internet dentro del próximo año se observa que los porcentajes entre aquellos que no desean ser contactados muy frecuentemente por sus proveedores es superior al de aquellos que prefieren ser contactados más a menudo. Sin embargo, para los próximos cinco años no se observa esta tendencia. Es más, los porcentajes de productores que piensan que podrían comprar sus insumos por internet son bastante más elevados en casi todas las categorías.

Tabla 6.6: Frecuencia en que los Productores Desean ser Contactados por sus Proveedores de Insumos y Probabilidad de que Realicen Compras de Insumos por Internet

	En los próximos 12 meses			
	Semillas	Inoculantes	Fitosanitarios	Fertilizantes
Muy infrecuentemente (menos de una vez por campaña)	18%	18%	18%	18%
Aproximadamente una vez por campaña	22%	18%	20%	16%
Aproximadamente dos veces por campaña	15%	14%	21%	15%
Tres a cuatro veces por campaña	9%	9%	13%	10%
Mensualmente	13%	12%	14%	12%
Semanalmente	12%	10%	13%	9%
Casi todo los días	11%	0%	11%	11%

	En los próximos 5 años			
	Semillas	Inoculantes	Fitosanitarios	Fertilizantes
Muy infrecuentemente (menos de una vez por campaña)	45%	27%	27%	36%
Aproximadamente una vez por campaña	40%	33%	33%	40%
Aproximadamente dos veces por campaña	48%	51%	51%	52%
Tres a cuatro veces por campaña	45%	50%	50%	46%
Mensualmente	39%	40%	42%	38%
Semanalmente	36%	27%	34%	27%
Casi todo los días	11%	11%	11%	11%

Conclusiones

Del análisis de este capítulo se pueden extraer algunos puntos a destacar:

- La información que resulta más apreciada por los productores es en general la recibida cara a cara, como por ejemplo la que surge de reuniones con productores y jornadas a campo.
- Por el momento, la información que surge de las redes sociales y medios digitales no resultan de las más valoradas. Sin embargo, habría que analizar esta tendencia a través del tiempo dado que son fuentes relativamente nuevas y de las cuales se espera un mayor uso en los próximos años especialmente entre los más jóvenes.
- En consonancia con lo que ocurre con las fuentes de información más valoradas, el cara a cara también es el modo preferido de recibir información. Sin embargo, se destacan también el email y los mensajes de WhatsApp.

- A la hora de decidir sobre la compra de insumos y servicios los productores mostraron una fuerte confianza en la información brindada por los asesores técnicos. Los más jóvenes también valoraron la información obtenida por las universidades, mientras que los productores más adultos valoraron la información sobre insumos y servicios proporcionada por otros productores de su zona.
- Los productores se muestran motivados a contactarse con su proveedor de insumos principalmente cuando necesitan un producto, seguido por la necesidad de conocer algún precio
- Cuando un vendedor de insumos necesite encontrarse por primera vez con un productor lo ayudara si puede ofrecer un producto o idea que el productor no ha escuchado antes, o bien si el productor lo conoce y respecta. Es decir, las relaciones interpersonales y un producto o servicio innovador resultan herramientas fundamentales a la hora de generar un nuevo cliente.

CAPÍTULO 7

Comercialización de Granos

y

Mercado a término

Steiger Carlos

Romano Dante

Contenidos y objetivos del capítulo

El Capítulo de Comercialización de la producción por parte de los productores trata los siguientes temas:

- Cobertura del Riesgo Precio y utilización de Mercados a Término.
- Razones para su utilización o no utilización de los Mercados a Término.
- Objetivos a lograr por parte de los usuarios del Mercado.
- Canales de comercialización utilizados por segmentos de productores.
- El futuro de la comercialización y posibles cambios en el uso de canales.
- El almacenamiento luego de la cosecha y alternativas utilizadas.

Los objetivos del Capitulo son en primer lugar, conocer el comportamiento de los productores agropecuarios, frente al Riesgo Precio (componente clave del riesgo comercial), a través de la utilización o no de los Mercados a Término que son instituciones que permiten transferir dichos riesgos. Una vez determinado los resultados, analizar las razones por las cuales utilizan o no estas herramientas, y las diferencias en el comportamiento por segmentos de productores.

El siguiente objetivo es conocer la utilización por parte de los productores agropecuarios de los distintos canales de comercialización disponibles, identificando diferencias en los comportamientos, según los criterios de segmentación de los productores (tamaño, edad, educación). También se analizan los posibles cambios que en el futuro puede tener la actual estructura comercial, identificando los potenciales ganadores y perdedores de dichos cambios en las decisiones de los productores.

Finalmente, se obtienen respuestas de los comportamientos de los productores, acerca de los momentos de venta de producción, decidiendo entre la venta a cosecha o el almacenamiento para una posterior venta. Para aquellos que almacenan la producción se analizan el uso de las distintas alternativas disponible.

Síntesis de los resultados

- **Cobertura del riesgo precio y utilización de los Mercados a Término**

Una vez comprados y utilizados los insumos y decidida la forma de financiación de los mismos, a través del proceso productivo, y en muchos casos influenciada por las contingencias climáticas, los empresarios agropecuarios obtienen la producción física que deberán comercializar a los efectos de generar los ingresos que en exceso de los costos incurridos darán lugar al resultado de sus operaciones.

Tabla 7.1: áreas sembradas y producción de los cuatro principales cultivos en las cinco últimas campañas a partir de la 2012/13[5]

	Girasol		**Maíz**		**Soja**		**Trigo**	
Campaña	Área sembrada	Producción tns	Área sembrada	Producción tns	Área sembrada	Producción tns	Área sembrada	Producción tns
2012/2013	1.660.000	3.100.000	6.100.000	32.100.000	20.000.000	49.300.000	3.160.000	8.000.000
2013/2014	1.300.000	2.060.000	6.100.000	33.000.000	19.700.000	53.400.000	3.650.000	9.200.000
2014/2015	1.465.000	3.160.000	6.000.000	33.800.000	19.790.000	61.400.000	5.260.000	13.930.000
2015/2016	1.435.000	3.000.000	6.900.000	39.800.000	20.479.000	58.800.000	4.370.000	11.300.000
2016/2017	1.860.000	3.550.000	8.480.000	49.500.000	18.000.000	55.000.000	6.360.000	18.390.000

Las áreas sembradas, han requerido la compra de insumos, teniendo en cuenta los paquetes tecnológicos utilizados por los productores agropecuarios, dando lugar a compras de semillas, agroquímicos, fertilizantes, maquinarias, etc. que por otra parte han constituido las ventas de las empresas de insumos y maquinarias. Las compras de insumos y maquinarias, han requerido distintas fuentes de financiamiento de acuerdo a lo planteado en el capítulo 4 de este trabajo.

La próxima decisión de los productores agropecuarios, es la comercialización y venta de la producción, para obtener ingresos para hacer frente a los costos incurridos y les permita obtener ganancias que es el principal objetivo de la empresa agropecuaria.

Los mercados de commodities agropecuarias (soja, maíz, trigo, girasol, carne vacuna, etc.) se asemejan en su estructura a los mercados de competencia perfecta, donde la oferta está fragmentada y atomizada (incluyendo a los mega productores),

[5] Fuente: Ministerio de Hacienda https://www.minhacienda.gob.ar/datos/

los productores son tomadores de precios, dado que los precios se forman por la interacción de la oferta y la demanda de mercado, y los productores enfrentan una curva de demanda horizontal (perfectamente elástica).

Los precios agropecuarios tienen como característica la volatilidad, experimentando a lo largo de los distintos horizontes de tiempo (tendencias, ciclos, estacionalidad), subas y bajas que no se dan en otras estructuras de mercados, donde en generan los precios son inflexibles a la baja.

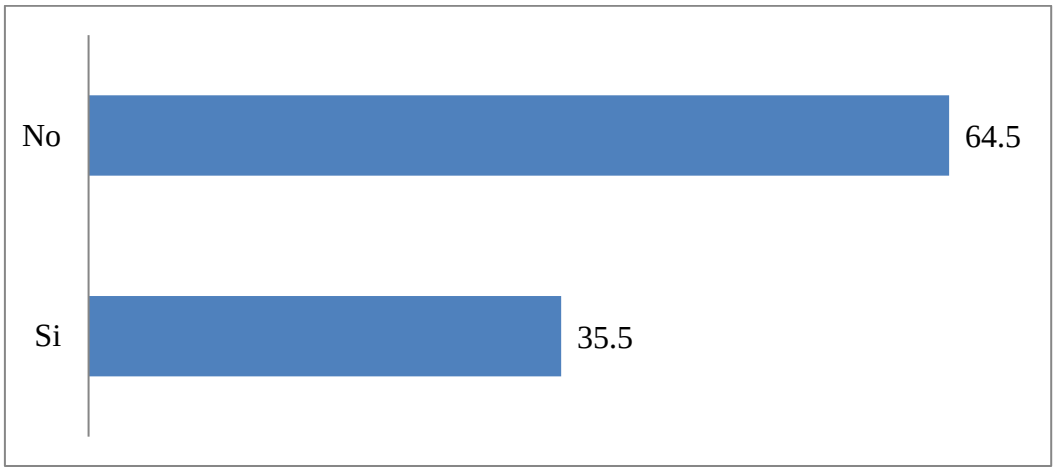
Esta volatilidad de precios, le da a la producción agropecuaria el riesgo precio, que se suma al riego climático, como principales fuentes de riesgo de la producción agropecuaria.

Para algunos productos agropecuarios (trigo, maíz, soja, recientemente novillo), existen los Mercados de Futuros y Opciones, que son instituciones que permiten transferir el riesgo precio, y además tienen el rol de predictores de precios, toda vez que los productores agropecuarios, utilizan los valores de los Mercados de Futuros, para calcular los Márgenes Brutos y Netos que son claves para determinar la asignación de recursos y las decisiones de producción.

Sin embargo, un porcentaje importante de productores agropecuarios no utilizan a los Mercados a Término para cubrirse del riesgo precio, razón por la cual conocer la actitud de los productores con relación a esta herramienta, constituye la primera pregunta del capítulo de Comercialización de este trabajo.

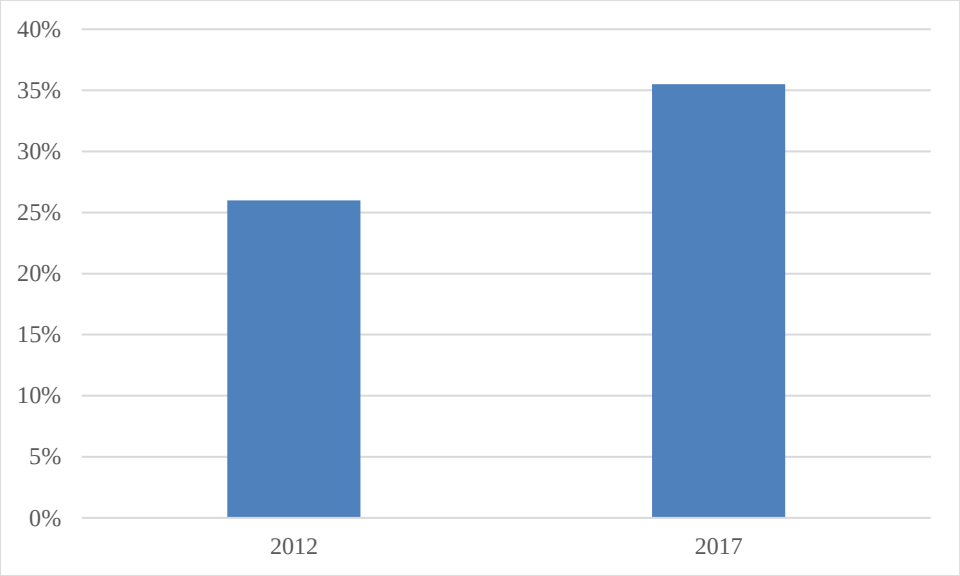
a. Grado de utilización de los Mercados a Término

Gráfico 7.1: Porcentaje de productores que operan en mercado a término



Un 64 % de los productores, no operan en el Mercado a Término, con lo cual podemos arribar a la conclusión, que no desean transferir el Riesgo Precio. De todas formas el uso de la herramienta creció con respecto a la medición previa en 9,5 puntos porcentuales.

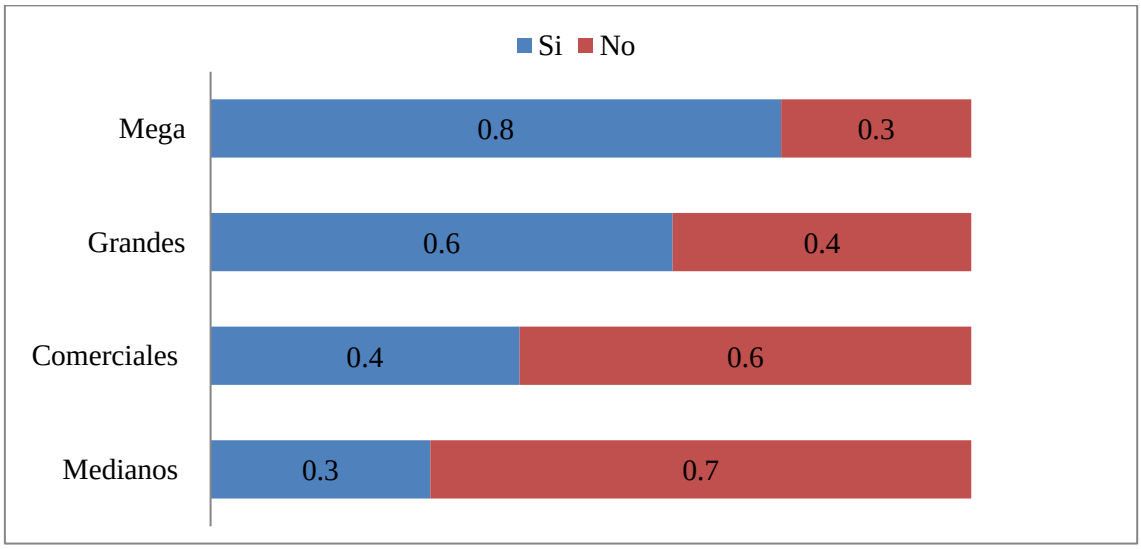
Gráfico 7.2: Porcentaje de productores que opera habitualmente en mercado a término



Estos resultados son consistentes con otros aspectos relevados por nuestra encuesta. Recordemos que sólo el 3,5% de los encuestados indicaron que la gestión de la estrategia de precios de granos/oleaginosas es la tarea que más tiempo les lleva, y al analizar esto por tamaño de productor, a mayor tamaño menor es el porcentaje en cuestión.

En el capítulo referido a riesgos señalamos que "Los riesgos climáticos y productivos priman en general en la valoración (se los señala con valores 1 o 2). En un segundo rango de importancia vienen los riesgos comerciales y financieros, en tanto los riesgos vinculados con los recursos humanos son valorados como los menos importantes". Sin embargo, la decisión de transferir el riesgo precio se modifica substancialmente, si se la segmenta por tamaño, donde puede apreciarse que a medida que aumenta el tamaño de las explotaciones, se incrementa el nivel de utilización de estas herramientas.

Gráfico 7.3: Productores que operan en mercado a término, escala de 0 a 1



Los Grandes y Mega productores constituyen un número menor de productores, pero representan mayores volúmenes de producción, por lo que puede afirmarse que el volumen de producción que se ha cubierto los Mercados a Término, es muy superior en términos porcentuales al 35 % de los productores que utilizan esta herramienta.

También surge que los productores de mayor edad, son los más reticentes a utilizar estas herramientas de coberturas de riesgos, lo cual es lógico, teniendo en cuenta que se requiere un mayor grado de apertura a las innovaciones, tanto tecnológicas como comerciales.

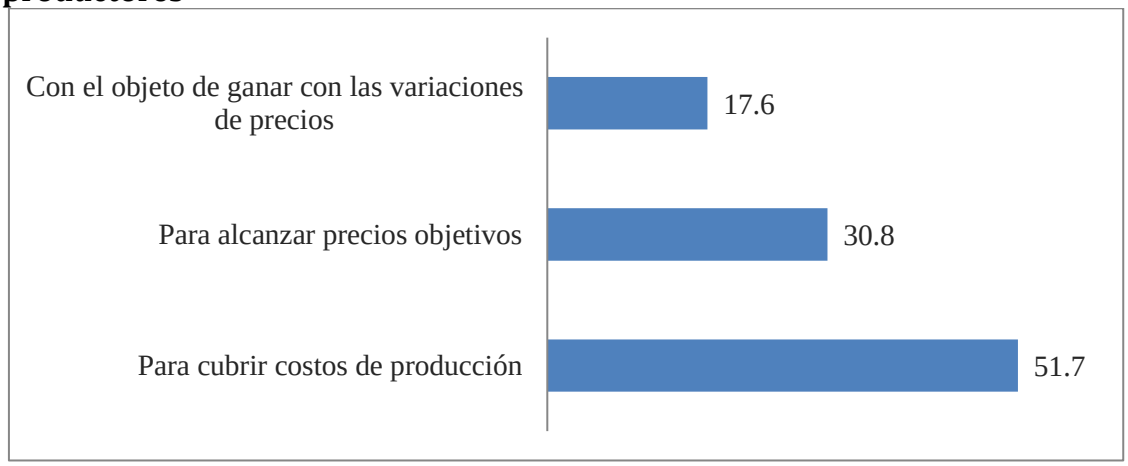
b. Razones para operar en el Mercado a Término

Existen dos grandes usos que se le puede dar a las herramientas que brinda el Mercado a Término:

- Realizar una cobertura o hedge, que consiste en analizar la posición de partida que una persona tiene frente a la volatilidad de los precios, y tomar una posición en el Mercado a Término que compense esos riesgos (si está "comprado" en su posición física de granos, "vender").
- Tomar una posición especulativa, esto es identificar la tendencia que pueden tomar los precios en adelante, y asumiendo un riesgo, comprar si se observa posibilidad de subas, para obtener una ganancia luego.

Las principales razones para operar en los Mercados a Término, fueron utilizar las herramientas para cobertura (82% de los casos), y dentro de las mismas primó el objetivo de cubrir costos sobre lograr alcanzar precios objetivos:

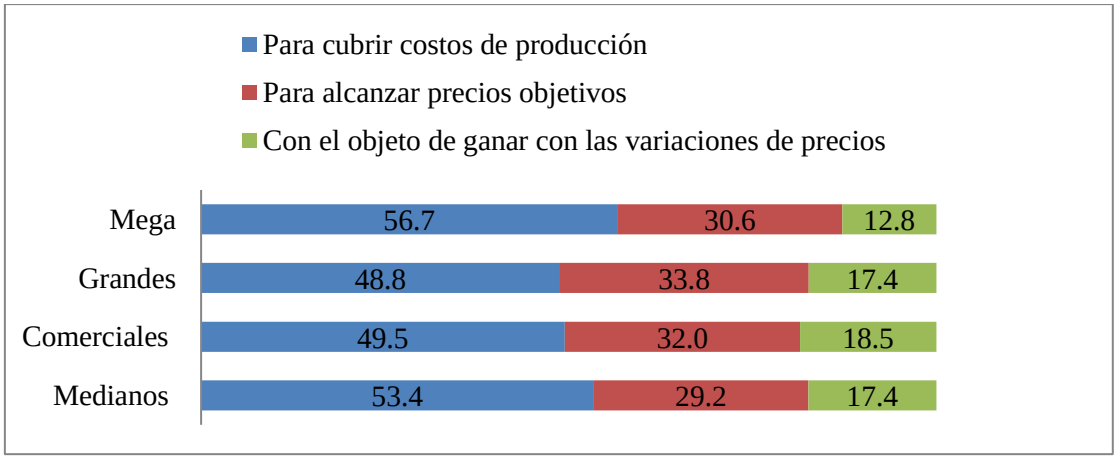
Gráfico 7.4: Razones para operar en mercado a término, en porcentaje de productores



Estos objetivos, son coherentes con la filosofía y los valores de los productores agropecuarios, cuyos objetivos son obtener rentabilidad a través de la incorporación de tecnología y eficiencia en sus operaciones, complementadas con la utilización de herramientas para transferir el riesgo precios.

La utilización de estas herramientas requiere una capacitación y preparación de los productores, comprendiendo los beneficios que reportan y de alguna manera desterrando el mito que operar en estos mercados constituyen estrategias especulativas.

Gráfico 7.5: Razones para operar en mercado a término, en porcentaje de productores



Los Mega productores, son quienes menor intención tienen de asumir un riesgo para ganar con las variaciones de los precios, y es lógico que así sea, ya que en muchos

casos, son financiados por inversores externos, a quienes tienen que asegurarle un retorno compatible con la rentabilidad esperada y riesgo inherente a la producción agropecuaria.

No cabe duda que el primer objetivo es cubrir los costos de producción, ya que de esa manera, se aseguran de disponer los fondos necesarios para el pago de los créditos tomados para financiar la producción, y también se aseguran los fondos disponibles para la próxima campaña.

Lograr precios objetivos, es un poco más ambicioso , ya que muchas veces los precios objetivos incluyen la tasa esperada de rentabilidad, sobre los capitales invertidos, y no siempre la situación de los mercados permite obtener ese precio objetivo. De cualquier manera es muy importante fijarse este tipo de objetivos, ya que ordena el planeamiento de la comercialización, reemplazando a la improvisación, o a la espera de subas de precios que muchas veces no llegan a darse.

c. Razones por las que no utiliza el Mercado a Término

La razón individual más importante para la no utilización de los Mercados a Término es “Por no considerarlo necesario “(40,5 %). Se puede interpretar que los productores están dispuestos a asumir el impacto del “Riesgo Precio” en sus operaciones, que de alguna manera significaría una actitud “especulativa”. De hecho esta actitud se puede contraponer, con quienes sostienen que el uso Los de los Mercados de Futuros, son estrategias especulativas que nada tienen que ver con la producción y paradójicamente al no utilizarlos, implícitamente están especulando con una posible alza en los precios.

Gráfico 7.6: Razones para no operar en mercado a término, en porcentaje de productores

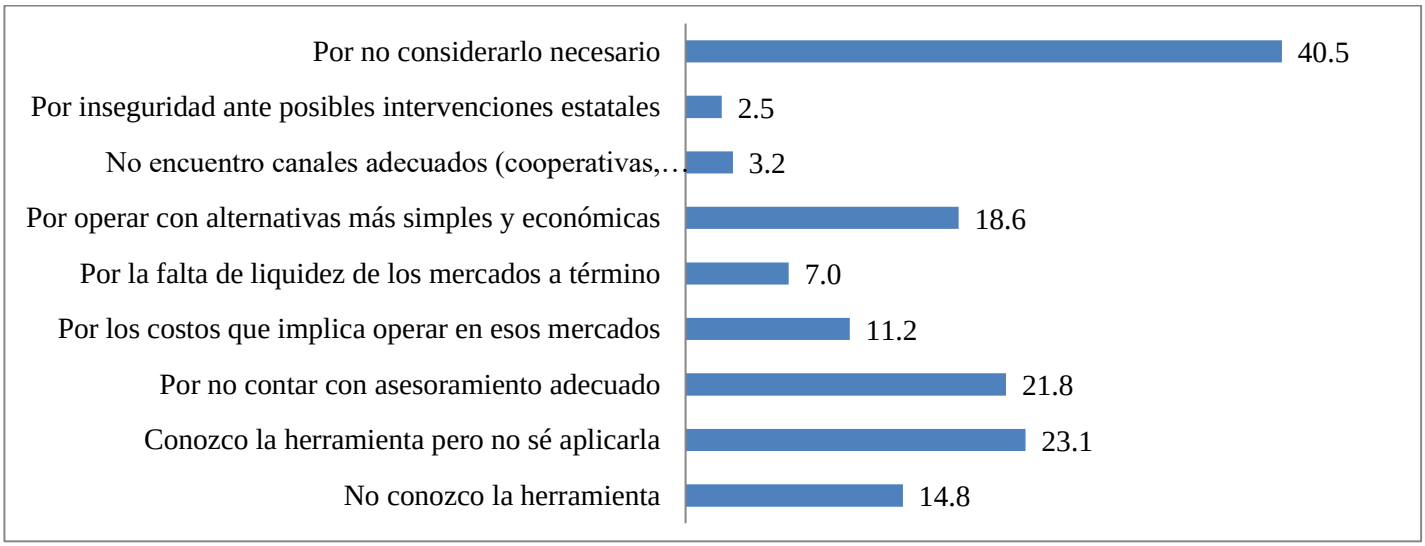


Gráfico 7.7: Razones por las cuales no se utiliza el mercado a término, en porcentaje de productores

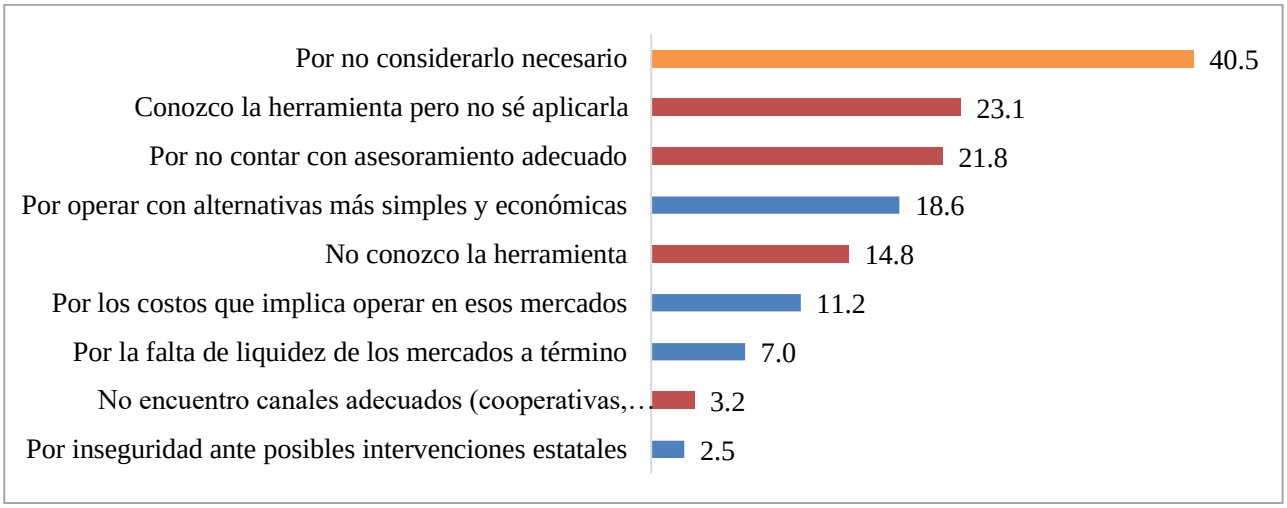
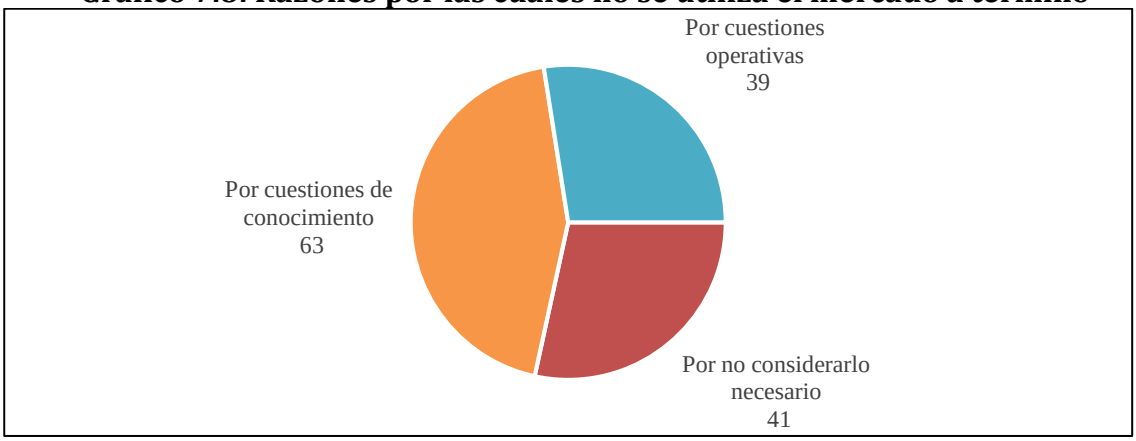


Gráfico 7.8: Razones por las cuales no se utiliza el mercado a término

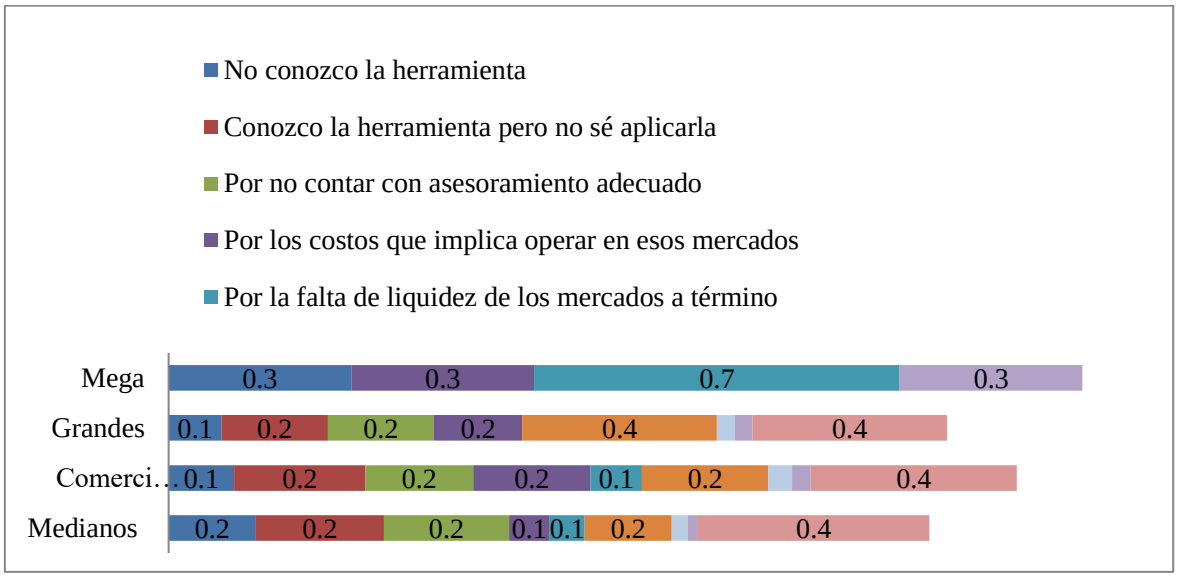


En orden de importancia individual sigue “Conozco la herramienta pero no sé aplicarla” (23%), pero si se le suman otras alternativas también relacionadas con el nivel de conocimientos, como “No cuento con un asesoramiento adecuado” y “No conozco la herramienta” totalizan casi un 60 % de respuestas.

Esta es una señal muy importante para los Mercados domo Instituciones (MATBA, ROFEX) que pueden detectar una demanda de capacitación muy importante por parte de productores para una mayor utilización de estos mercados.

El tema costos es importante, al cual hay que sumar “Operar con alternativas más simples y económicas” que seguramente son los Contratos Forward. Es muy importante que los productores conozcan bien las diferencias entre un Forward y operar en el Mercado a Término, ya que los Mercados a Término presentan ventajas importantes sobre los Forward.

Gráfico 7.9: Razones para no operar en mercado a término, escala de 0 a 1



Los Mega productores constituyen el único segmento que no manifiesta “Por no considerarlo necesario “, y es totalmente lógico ya que producen grandes volúmenes de producción y no pueden estar sujetos a fluctuaciones en los precios, contando con herramientas para transferir dichos riesgos.

Canales de Comercialización

La estructura del mercado de granos en Argentina está pasando por un proceso de cambio muy particular en los últimos años, que implicaron nuevas oportunidades y amenazas para los distintos actores. De hecho esto llevó a los investigadores de la Bolsa de Comercio de Rosario a preguntarse por esta cuestión en una serie de cuatro artículos publicados en el semanario de esta entidad entre agosto y septiembre de 2015[6].

Históricamente el mercado de granos está estructurado en tres etapas, la primera en la que los productores generan los mismos, estando dispersos en el interior del país, muy atomizados, lejos de los puertos, sin capacidad logística para almacenar o transportar, y frecuentemente generando mercadería cuya calidad no se condice con los estándares de la exportación. Para salvar todos estos problemas, los productores suelen utilizar los servicios de los acopios y cooperativas, pasando así a la segunda etapa.

En este segundo eslabón de la cadena esa mercadería se concentra en acopios y cooperativas, que si bien están relativamente cerca de los productores, se ubican sobre vías de transporte, cuentan con capacidad de almacenaje, acondicionamiento, y mejor acceso a los mercados. En este caso los volúmenes se concentran más pero siguen siendo relativamente bajos frente las necesidades de la exportación y la industria aceitera, que son los compradores finales del mercado interno. Sin embargo, para concentrar más la oferta y ponerla en pie de igualdad de negociación con los compradores, aparece la Bolsa de Comercio que concentra las operaciones, y da a publicidad la misma. En este ámbito los corredores de granos representan a una gran cantidad de oferentes.

Esta cadena comercial que inicia con productores dispersos y atomizados, se concentra en los acopios, y en mayor medida por medio de los corredores, no sólo brinda beneficios al productor, sino también al comprador que necesita grandes volúmenes en momentos concentrados de tiempo. El desafío de coordinar todas

[6] Calzada J. (2015) ¿Cuál puede ser el futuro de la comercialización de granos en Argentina? *Informativo Semanal, de la Bolsa de Comercio de Rosario*, (año XXXIII) n°1721, 4-10

estas operaciones es más sencillo de lograr cuando el exportador negocia con la mercadería concentrada en los corredores.

Sin embargo, como comentamos la aparición de nuevas tecnologías aceleraron un proceso que ya se venía observando. Por un lado, la mejora en las comunicaciones y en los sistemas de información bajaron los costos de administrar grandes volúmenes de negocios. Por el otro, la concentración de la producción en soja, cuyos problemas de calidad son menos frecuentes que los cereales, y la difusión del uso de silo bolsa hicieron que el problema logístico también se moderara. El único problema que persiste es el del transporte de granos, muy centrado en el uso de camiones, que todavía es un limitante.

En este sentido esta encuesta viene analizando los canales utilizados en el comercio de granos a fines de detectar las tendencias en el uso de los mismos. Como veremos en el análisis de los datos, las tendencias detectadas hacia el incremento en los negocios directos con exportadores se vienen incrementando. En esta edición se sumó un aspecto que complementa y permite entender la profundidad de estos cambios, que es la tendencia del productor a guardar parte de su producción, analizando también qué tipo de almacenaje se usa para los distintos tipos de grano.

La otra dimensión que se analiza es la del uso de las herramientas del Mercado a Término. Las mismas permiten al productor reducir el riesgo que implica la alta volatilidad de los precios agropecuarios. Sin embargo, veremos también que el uso de estas herramientas no es muy difundido, y que incluso el productor le dedica poco tiempo a la gestión comercial.

Uso de los diferentes canales de Comercialización

Los canales más utilizados en la comercialización de granos siguen siendo los acopios y cooperativas, mostrando que la cadena de comercialización sigue funcionando como una forma de concentrar la oferta de los productores. Sin embargo, comparando las participaciones de este relevamiento con las anteriores vemos que mientras los acopios mejoraron su participación en las operaciones de los productores en 4,5 puntos, las cooperativas perdieron 3,3 puntos.

El tercer canal más utilizado por los productores son los exportadores, levemente por encima de la participación de los corredores. Es importar notar aquí que las operaciones directas entre productores y acopiadores subieron su participación en 4,8 puntos. La participación de los corredores por su parte, perdió 1,2 puntos.

Se comenzó a relevar en esta edición los negocios realizados en forma directa con los consumos, y se observó que el 6,5% de los productores dice utilizar este canal. Vemos aquí que el uso de los mismos es relativamente bajo, aunque también lo es la participación del consumo interno sobre la exportación y la industrialización de granos y semillas. Analizando datos de las estimaciones mundiales de oferta y demanda del USDA, podemos estimar que casi tres cuartos de los granos producidos en nuestro país se destinan al mercado de exportación.

Gráfico 7.10: Canales de comercialización de la producción

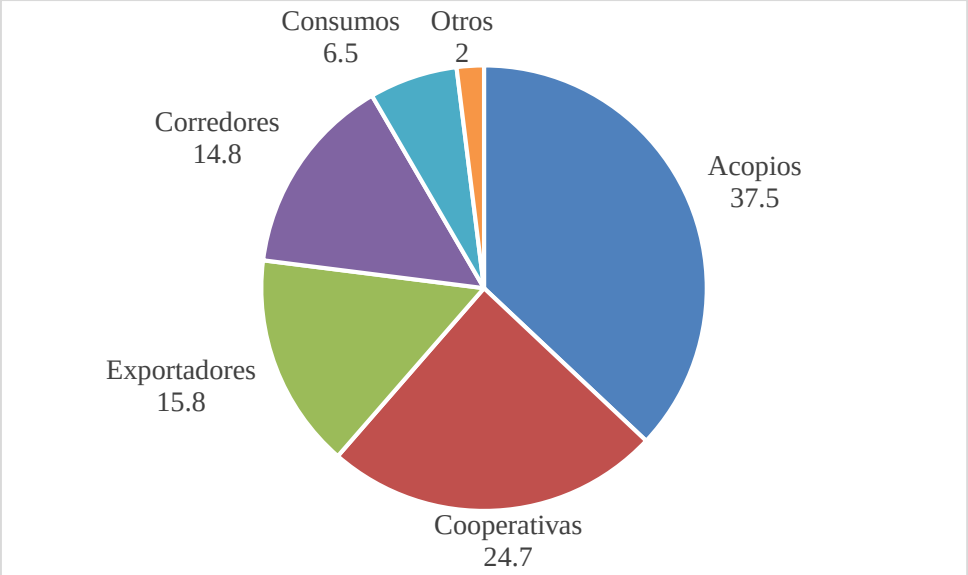
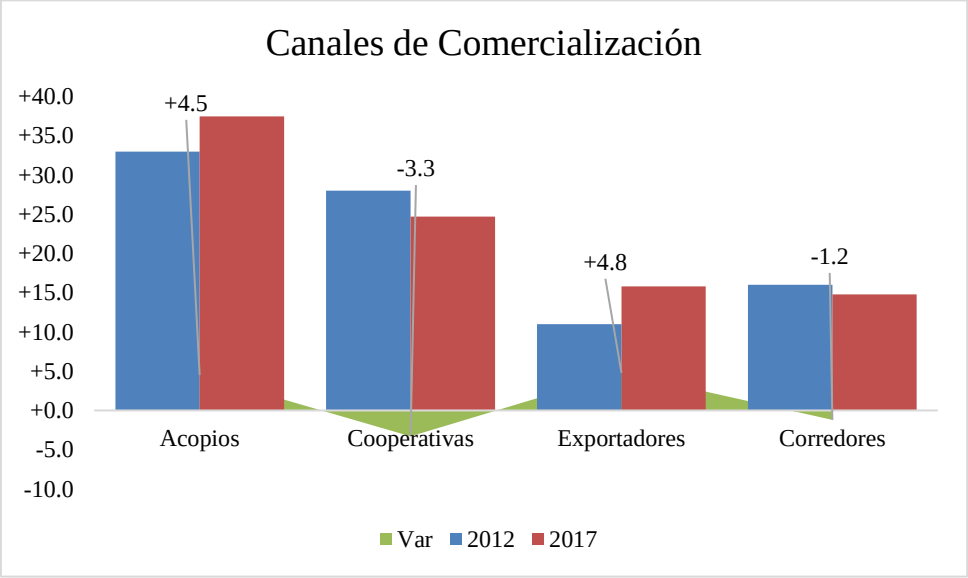
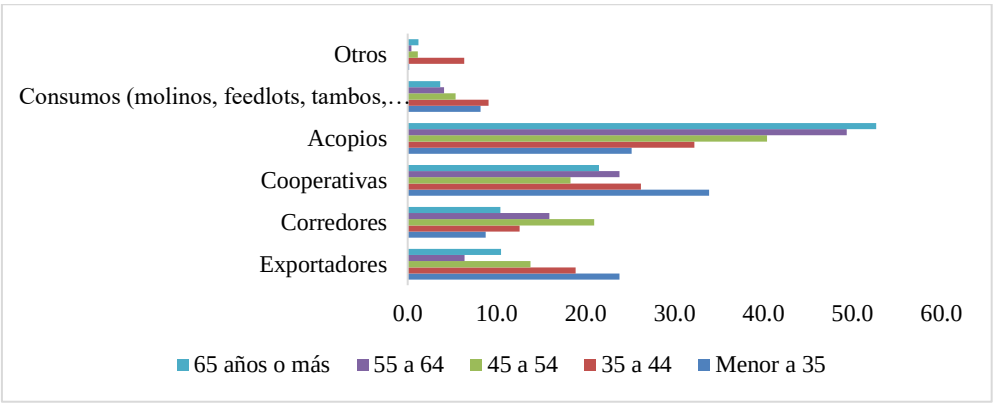


Gráfico 7.11: Canales de comercialización de la producción



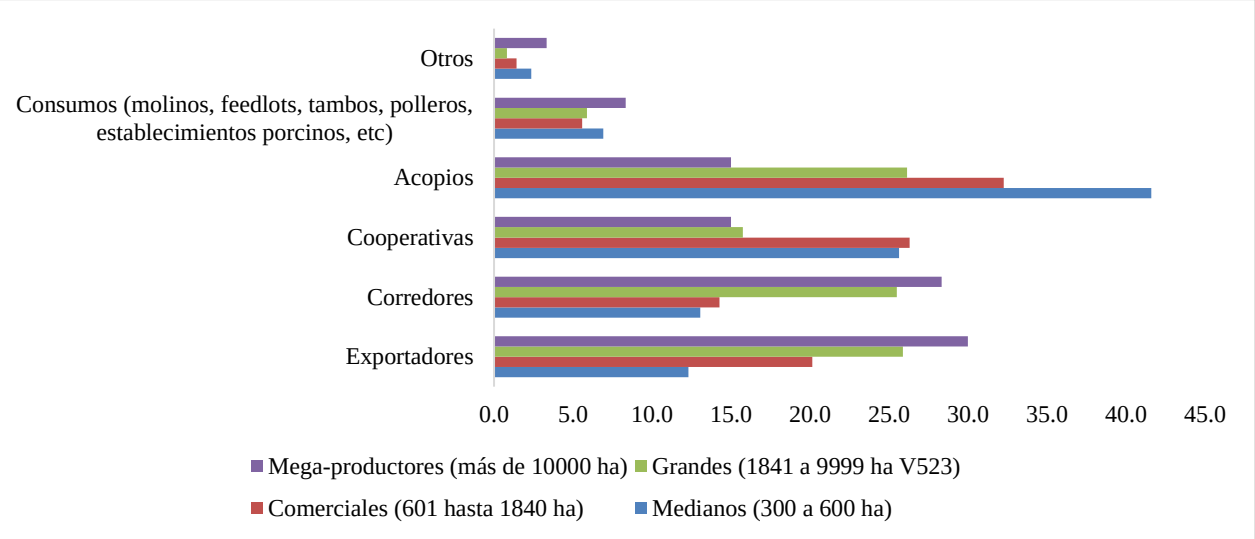
Estos datos nos permiten analizar algunas hipótesis que se plantean acerca de la comercialización de granos. Muchas veces se plantea que el cambio generacional lleva a los productores a dejar atrás los sistemas de comercialización tradicionales, para buscar nuevos canales más directos. Si esto fuera cierto, veríamos que los productores cuya toma de decisiones radica en personas más jóvenes, tenderían a operar con canales directos como exportadores o corredores, mientras que los de más edad seguirían operando tradicionalmente, utilizando los servicios de acopios y cooperativas. Encontramos señales confusas en este sentido, ya que si bien es cierto que los productores más jóvenes operan más con exportadores y menos con acopiadores, también observamos que los más jóvenes también tienen una tendencia a operar en mayor medida con cooperativas, y en menor proporción con corredores.

Gráfico 7.12: Mecanismos de comercialización según edad



Otra hipótesis que se suele plantear es que los productores más grandes no necesitan de los servicios de la cadena comercial, ya que disponen de un tonelaje mayor y medios administrativos y tecnológicos que deberían permitirles hacer negocios directos. Aquí si encontramos evidencias que confirman la hipótesis, ya que como vemos en el gráfico a mayor tamaño, mayor resulta la participación de exportadores y corredores, y menor la de acopios y cooperativas.

Gráfico 7.13: Mecanismos de comercialización según tamaño



Tendencias futuras para la comercialización

Se les preguntó a los productores ¿Cómo estima Ud. que comercializará su producción en el futuro con respecto al presente para cada uno de los canales de comercialización? Brindándoles las opciones de contestar menor, igual o mayor frecuencia. Sosteniendo los resultados de años anteriores, se observa que los productores tienden a seguir utilizando los mismos canales de comercialización que actualmente operan. Entre el 70% y el 80% de los encuestados de hecho tienden a mantener sin cambios el uso de los canales comerciales.

Sin embargo, resulta interesante observar como es el balance para cada canal entre aquellos productores que desean crecer o reducir su uso. Para ello se procedió a restar al porcentaje de quienes decían que iban a utilizar cada canal con más frecuencia, los que decían que los harían con menor asiduidad. El índice resultante,

en caso de ser positivo, indica la intención de los productores de acrecentar el canal, y uno negativo implicaría una vocación a reducir su uso.

Vemos una tendencia de todos los segmentos a operar una mayor proporción con exportadores en forma directa y lo mismo ocurre con los consumos. Esto se condice con comentarios recabados de distintas fuentes primarias que apuntan a que las operaciones directas generan un costo más bajo para los productores y por esto son buscadas, mientras que los negocios con consumos crecen ante ventajas de una mayor proximidad lo que genera ventajas logísticas.

En cuanto a corredores, los productores medianos apuntan a operar en mayor proporción, y los comerciales prácticamente a mantenerse. Sin embargo, los grandes y megas apuntan a reducir sus negocios con corredores aunque levemente.
Finalmente, todos los segmentos apuntan a reducir la comercialización en términos netos con acopios y cooperativas, pero a mayor tamaño de producción más marcada es la tendencia.

Tabla 7.2: Expectativa de expansión o contradicción de uso de cada canal por parte de los productores (índice positivo implica aumento, negativo contradicción)

	TOTAL	Medianos (300 a 600 ha)	Comerciales (601 hasta 1840 ha)	Grandes (1841 a 9999 ha V523)	Mega-productores (más de 10000 ha)
Exportadores	30,2	30,4	26,9	39,2	16,7
Corredores	3,5	7,0	-1,0	-6,3	-8,3
Cooperativas	-1,1	-0,8	-0,5	-3,8	-8,3
Acopios	-6,0	-6,8	-2,5	-10,1	0,0
Consumos	20,5	21,7	20,3	13,9	16,7
Otros	0,5	0,0	1,0	2,5	0,0

a. Porcentaje de la producción almacenada y medios utilizados

Las decisiones de venta de la producción en los distintos momentos de la campaña (previo a cosecha, cosecha, después de la cosecha), responden a estrategias comerciales y están en muchos casos influenciadas por la forma en que los productores han financiado la cosecha y los momentos en que deben cancelar las compras de los insumos utilizados.

Tabla 7.3: Modos de almacenaje, en porcentaje de productores

	SOJA	MAÍZ/SORGO	TRIGO/CEBADA	OTRO
No sembré	2,7	10,4	30,1	69,8
No Guardo/Entrego a Cosecha	59,5	57,7	52,8	28,7
Silo Bolsa	25,0	19,7	8,5	0,9
Instalaciones Propias	7,0	8,1	4,1	0,4
Instalaciones de Terceros	5,9	4,0	4,5	0,2

Una vez canceladas las obligaciones financieras, los productores con el excedente de producción pueden:

- Vender todo a cosecha.
- Guardar y vender futuro.
- Guardar y no cubrirse apostando a una suba de precios en exceso de los costos de almacenamiento y costo de oportunidad del capital de los granos retenidos.

De las respuestas a la pregunta 58, surge que el mayor porcentaje de la producción es vendida y entregada a cosecha, pero también un porcentaje importante, es almacenado para ser vendida durante los meses restantes de la campaña agrícola.
Si se analizan los volúmenes de producción de la última campaña puede observarse que unos 30 millones de toneladas, han sido almacenados en los distintos medios disponibles.

De las alternativas de almacenamiento, los silos bolsa son los que adquieren la mayor importancia, especialmente en soja y maíz, que son los cultivos de mayor volumen de producción.

Sin duda, desde su aparición el silo bolsa, ha cambiado dramáticamente la estructura comercial, dando más poder de negociación a los productores y mucha mayor flexibilidad para la venta, reduciendo su dependencia de las Cooperativas y Acopios.
En el caso de la Soja, los Medianos y Comerciales y en alguna medida los Grandes, hacen algún uso de Instalaciones de Terceros (Cooperativas, Acopios) mientras que

los Mega productores, almacenan en Silo Bolsa o Instalaciones propias exclusivamente.

Gráfico 7.14: Modo de almacenaje de la soja, en escala de 0 a 1

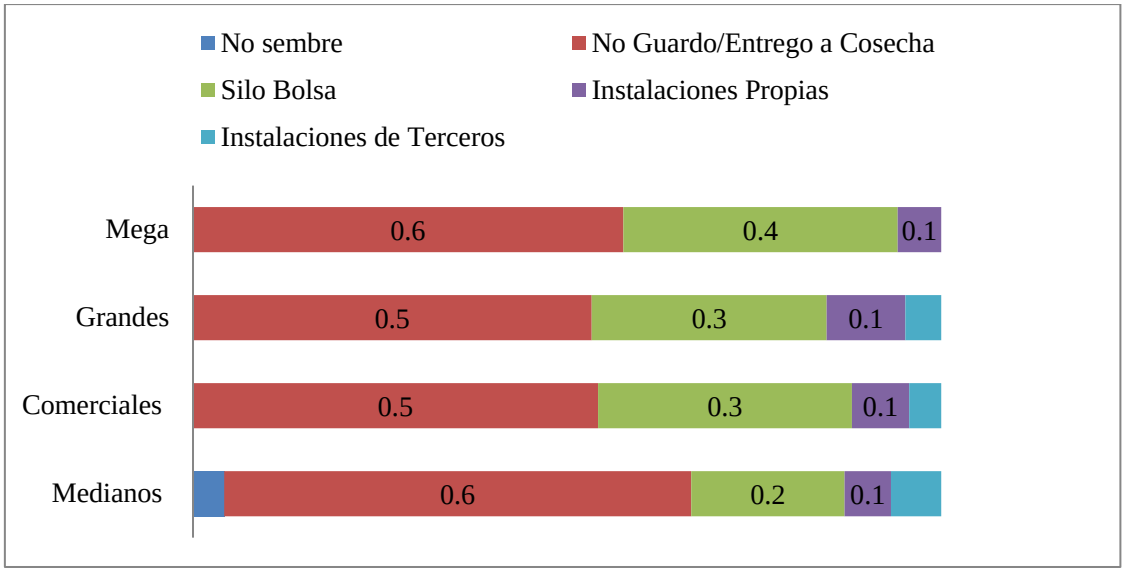
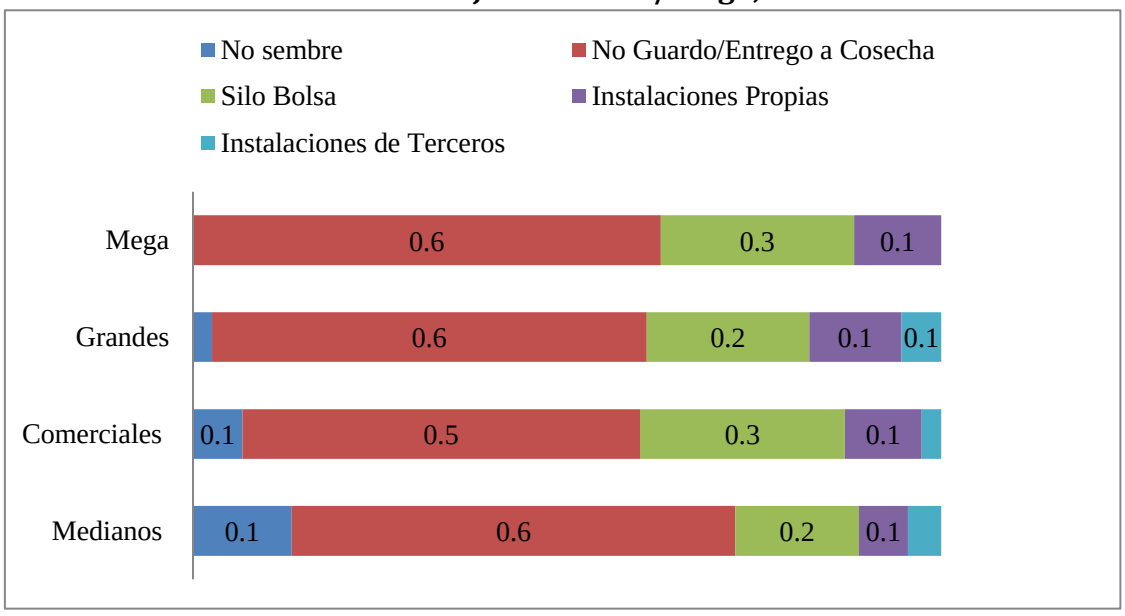


Gráfico 7.15: Modo de almacenaje de la maíz/sorgo, en escala de 0 a 1



La misma situación se da en el caso del Maíz /Sorgo, y es coherente con la respuesta de los productores en cuanto a los canales de comercialización utilizados, ratificando la tendencia que a mayor tamaño, mayor el incentivo para vender a la demanda final (Exportadores, Industria, Consumos).

Las decisiones de entregar a cosecha o almacenar, tienen implicancias comerciales y financieras para el productor y también impacta a variables macroeconómicas, como las exportaciones.

En lo referido al productor, hay que tener en cuenta la estacionalidad de los precios y que generalmente, los menores precios se dan en época de cosecha, donde también los fletes son más caros, más complejas las entregas, etc.

Los productores que ya han cancelado todas sus obligaciones financieras, y utilizando la información que brindan los Mercados de Futuros, pueden obtener una mayor rentabilidad una vez calculados los costos directos y de oportunidad de diferir las ventas, fijando precio y entregando la producción en el mes que consideren más conveniente.

A nivel macroeconómico, las ventas de los productores, muchas veces condicionan las exportaciones del país y el ingreso de divisas, que en ocasiones se pueden atrasar por la demora de los productores en la venta de su producción.

Síntesis y resultados salientes

- Dos tercios de los productores (64,5 %) no opera en los Mercados a Término, razón por la cual sólo un 35 % de los productores lo utilizan. En los productores medianos donde la no utilización llega al 70 %.
- En los productores grandes la utilización llega al 60 % y se incrementa en los Mega productores que lo utilizan en un 80 %.
- Dada la concentración de la producción es probable que el volumen de producción que se negocia en los Mercados a Término sea muy superior al 35 % que es el porcentaje de productores.
- Los que no utilizan los Mercados a términos piensan que no es una herramienta necesaria, lo cual equivale a decir que no consideran importante cubrir el riesgo precio.
- Otro factor importante de la no utilización es la falta de conocimiento de la herramienta, lo cual genera una oportunidad para la capacitación de los productores en esta temática.

- La principal razón por la cual se utilizan los Mercados a Término es para cubrir los costos de producción, demostrando que esos productores conocen muy bien la utilidad de la herramienta en la gestión del riesgo.
- Un segundo factor es el lograr un precio objetivo, que es una meta un poco más ambiciosa, que no siempre se pueden lograr precios objetivos que además de cubrir los costos de producción aseguren la rentabilidad deseada sobre los capitales invertidos.
- El canal comercial más utilizado es el de los acopios, seguido por las cooperativas. Esto es válido fundamentalmente en los productores medianos.
- En el segmento de grandes y mega productores los corredores y exportadores son los canales más utilizados.
- Un porcentaje importante de los productores, no piensa cambiar los canales de comercialización utilizados a la fecha.
- Los que tienen intenciones de cambiar los canales de comercialización manifiestan que piensan comercializar más con: Exportadores, Consumos y Corredores y menos con Acopios y Cooperativas.
- Un 60 % de los productores entregan la producción en la época de cosecha.
- Los que guardan la producción (40 %) utilizan: Silos Bolsas, Instalaciones propias e Instalaciones de terceros en ese orden de importancia.

Bibliografía

- Bolsa de Comercio de Rosario “Manual del operador de granos” . Ed. Bolsa de Comercio de Rosario. 2013
- López, Gustavo “Vamos al grano?” . Editorial Hemisferio Sur. 2010
- Rhodes, V James, Dauve, Jan L, Parcell, Joseph L.“The agricultural marketing system” Sixth edition. Holcomb Hathaway Publishers, 2006
- Tomek, William and Kaiser, Henry. “Agricultural Product Prices”, 5 th edition. Cornell University Press. 2014

ANEXO 1

Partidos/departamentos por provincia incluidos en la muestra

Provincia de Buenos Aires

Norte:

- Colón
- Ramallo
- San Nicolás de los Arroyos
- San Antonio de Areco
- Leandro N. Alem
- General arenales
- Baradero
- Arrecifes
- Capitán Sarmiento
- Carmen de Areco
- Salto
- San Andrés de Giles
- Junín
- Rojas
- Chacabuco
- Pergamino

Sureste:

- Tres Arroyos
- Coronel Dorrego
- Azul
- Necochea
- Lobería
- Tandil
- Gonzales chaves
- Miramar
- Olavarría
- Rauch
- Balcarce
- San Cayetano

Centro:

- Saladillo
- 25 de Mayo
- 9 de Julio
- Roque Pérez
- Las Flores
- Chivilcoy
- Alberti
- Bragado

Oeste:

- Hipólito Yrigoyen
- Daireaux
- Guamini
- Pellegrini
- General Villegas
- Rivadiva
- Coronel Suárez
- Carlos Casares
- Pehuajó
- Trenque Lauquen
- Lincoln
- General Viamonte
- Bolívar

Provincia de Córdoba

Centro:

- Río Seco
- Totoral
- Río Primero
- Colón
- Santa María
- Río Segundo
- San Justo
- Calamuchita

Sur:

- Río Cuarto
- Juárez Celman
- General San Martín
- Marcos Juárez
- Presidente Roque Sáenz Peña
- General Roca
- Unión
- Tercero arriba

Provincia de Entre Ríos

Este:

- Gualeguay
- Gualeguaychú
- Uruguay
- Nogoyá

Oeste:

- Diamante
- Paraná
- La Paz
- Victoria
- Villaguay

Provincia de Santa Fe:

Centro:

- Castellanos
- Las Colonias
- San Justo
- San Cristóbal
- General Obligado
- 9 de Julio

Sur:

- General López
- Constitución
- Caseros
- Rosario
- San Lorenzo
- Iriondo
- Belgrano
- San Jerónimo
- San Martín

Anexo 2

Encuesta sobre ´Las Necesidades del Productor Agropecuario Argentino´ (ENPA)

I ASPECTOS SOCIO - DEMOGRÁFICOS

P1. **¿Usted es el decisor primario del Establecimiento Agropecuario?**
Seleccione sólo una opción

- Si ☐
- No ☐

P2. **¿En qué año nació usted?** ☐
por favor escriba un año (NNNN)
#

P3. **¿Cuál es su sexo?** ☐
Seleccione sólo una opción

- Masculino ☐
- Femenino ☐

P4. **¿Cuál es el máximo nivel de educación alcanzado por Ud.?** ☐
Seleccione sólo una opción

- Sin estudios ☐
- Primario incompleto ☐
- Primario completo ☐
- Secundario Incompleto ☐
- Secundario Completo ☐
- Terciario Incompleto ☐
- Terciario Completo ☐
- Universitario Incompleto ☐
- Universitario Completo a. Ciencias Naturales (Agronomía, Veterinaria, producción agropecuaria, otras.) ☐
- Universitario Completo b. Ciencias Sociales (Abogacia, psicologia, letras, otras) ☐
- Universitario Completo c. Ciencias Económicas (Contador, administración de empresas, economía, otras) ☐
- Universitario Completo d. Ingenierias/Ciencias Exactas (Ing. Industrial, mecanico, civil, electrónico, matemática, otras) ☐
- Estudios de Postgrado a.Postgrado en Ciencias Naturales (Agronomía, Veterinaria, producción agropecuaria, otras.) ☐
- Estudios de Postgrado b. Postgrado en Ciencias Sociales (abogacia, psicologia, letras, otra) ☐
- Estudios de Postgrado c. Postgrado en Negocios (MBA/ Maestría u otro Postgrado en Negocios) ☐

Estudios de Postgrado d. Otro postgrado en Ciencias Económicas (Economía, finanzas, contador, especializaciones)	☐
Estudios de Postgrado e. Postgrado en Ingenieria/Ciencias Exactas (Ing. Industrial, mecanico, civil, electrónico, matemática, etc.)	☐

P5. **¿En qué provincia y departamento se encuentra su principal producción agropecuaria?**

1. Provincia	☐ ☐ _____ _____
2. Departamento	☐ _____ _____
3. Otras localizaciones de producción/Provincia	☐ _____ _____
4. Otras localizaciones de producción/Departamento	☐ _____ _____
5. Otras localizaciones de producción/Provincia2	☐ _____ _____
6. Otras localizaciones de producción/Departamento2	☐ _____ _____
7. Otras localizaciones de producción/Provincia3	☐ _____ _____
8. Otras localizaciones de producción/Departamento3	☐ _____ _____

P6. **¿Dónde vive usted?** ☐

Seleccione sólo una opción

En el establecimiento	☐
A menos de 50 kilómetros del establecimiento	☐
A más de 50 kilómetros del establecimiento	☐

II EL PRODUCTOR Y SUS ESTRATEGIAS

P7. **¿Qué magnitud tiene actualmente su operación agropecuaria y cómo espera que sea dentro de 5 años? (Coloque los números correspondientes en las casillas - Recuerde sumar los cultivos de 1ra y de 2da)**

1. Superficie Total Producción (todo tipo de produccion= Agricola, Ganadera, Tambo, etc, etc)	1.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	1.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembrare
2. Soja (ha)	2.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	2.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembrare
3. Maíz/sorgo (ha)	3.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	3.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembrare
4. Trigo /cebada (ha)	4.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	4.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembrare
5. Girasol (ha)	5.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	5.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembrare
6. Vacunos de leche (cabezas)	6.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	6.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000]

		-99= No sembrare
7. Vacunos de carne (cabezas)	7.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	7.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembrare
8. Porcinos (cabezas)	8.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	8.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembrare
9. Cultivos Especiales (Especificar:	9.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	9.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembrare
10. Otros Cultivos (Especificar:	10.1. Hoy (2017)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembre
	10.2. En 5 años (2022)	# Rango [0 a 200000] -99= No sembrare

P8. **¿Qué porcentaje del total de la tierra que Ud. opero (total de actividades) en la última campaña (2016-2017) fue alquilada/arrendada?**

1. Porcentaje (%) de Tierra Alquilada/Arrendada	# Rango [0 a 100]

P9. **Ordene en una escala de 1 a 6, donde 1 significa que´ el mas importante´ y 6 ´el menos importante´, ¿cuál de las siguientes actividades son más importante para su éxito como productor?**
Ordene las siguientes actividades segun nivel de importancia. Donde 1 significa ´el más importante´ y 6 ´el menos importante´.

Gestión del manejo de tierras, equipamiento e instalaciones	[ ]
Gestión de establecimiento de los precios de granos/oleaginosas	[ ]
Gestión de controlar costos	[ ]
Gestión de gerenciamiento de las personas	[ ]
Gestión financiera	[ ]
Gestión de la Producción	[ ]

P10. **¿Cuál de estas actividades le lleva más tiempo?**

Seleccione solamente una opción

Gestión de manejo de tierras, equipamiento e instalaciones	☐
Gestión de manejo de la producción	☐
Gestión de estrategia de precios de granos/oleaginosas	☐
Gestión de control de costos	☐
Gerenciamiento de las personas	☐
Gestión financiera	☐
Otros (especificar)	☐

P11. **¿Quién es el responsable primario de las siguientes tareas?**

(Marcar una opción por cada tarea)

	No se hace **1**	Yo mismo **2**	Empleado **3**	Proveedor **4**	
a. Gestión de comercialización	☐	☐	☐	☐	☐
b. Supervisión de los empleados	☐	☐	☐	☐	☐
c. Gestión de recursos humanos	☐	☐	☐	☐	☐
d. Resgistro de los libros contables	☐	☐	☐	☐	☐
e. Gestión de analisis de la información	☐	☐	☐	☐	☐
f. Administración financiera	☐	☐	☐	☐	☐
g. Monitoreo del medio ambiente	☐	☐	☐	☐	☐
h. Monitoreo de los cultivos	☐	☐	☐	☐	☐
i. Aplicación de los fitosanitarios	☐	☐	☐	☐	☐
j. Aplicación de los fertilizantes	☐	☐	☐	☐	☐
k. Gestión de la alimentación de los animales	☐	☐	☐	☐	☐
l. Servicios de veterinaria	☐	☐	☐	☐	☐
m. Monitoreo del bienestar animal	☐	☐	☐	☐	☐

P12. **A la hora de contratar a terceros para realizar servicios en su operación agropecuaria: ¿Cuán importantes son los siguientes factores? Responda según una escala de 1 a 6, donde 1 significa ´el más importante´ y 6 ´el menos importante´.**

1. a.Tengo una limitación en la disponibilidad de trabajo operativo en el establecimiento agropecuario que opero	☐ # Rango [1 a 6] -99= No contrato a terceros
2. b. Me permite aprovechar mejor los tiempos/oportunidades (ventana de tiempo de producción y comercialización)	# Rango [1 a 6] -99= No contrato a terceros
3. c. El costo del servicio del contratista es menor al de hacer la tarea por administración	# Rango [1 a 6] -99= No contrato a terceros

4. d. Me permite superar una limitación de habilidades/conocimientos/ información	# Rango [1 a 6] -99= No contrato a terceros
5. e. Posibilita llevar los registros o trámites respecto a regulaciones	# Rango [1 a 6] -99= No contrato a terceros
6. f. Me permite llenar una brecha de capacidad	# Rango [1 a 6] -99= No contrato a terceros
7. g. Me permite acceder a una tecnología	# Rango [1 a 6] -99= No contrato a terceros

P13. **¿Cuántas personas de jornada completa y de tiempo parcial/estacional usted contrata en su operación agropecuaria?**

1. De jornada completa	# Rango [0 a 300]
2. De dedicación parcial/estacional	# Rango [0 a 300]

P14. **¿Cuáles fueron las ventas brutas (U$S) de su establecimiento en el último año (2016)?**
Seleccione sólo una opción

- Menos de U$S 200,000
- De U$S 200,000 a U$S 499,999
- De U$S 500,000 a U$S 999,999
- De U$S 1,000,000 a U$S 4,999,999
- Más de U$S 5,000,000

P15. **Por favor describa los 3 desafíos de negocios más importante que su operación agropecuaria enfrentará en los próximos 5 años.**
Escriba su opinión en orden de importancia

P16. **¿Usted usa maquinaria equipada con instrumentos que le permiten recoger datos (agricultura de precisión) como por ejemplo rendimiento, humedad, superficie, densidad, pérdida de cosecha, etc.?**

Si	☐
No	☐

Filtrar: Sólo si "Perdida cosecha" es "Si" (Vea pregunta: P11). En caso contrario, pasar a la siguiente pregunta.

[F1]. **Fórmula de flujo**

Resultado positivo	☐
Resultado negativo	☐

P17. **¿Usted utiliza dichos datos para tomar decisiones?**

Si	☐
No	☐

P18. **Habitualmente: ¿Cómo toma Ud sus decisiones empresariales?**

a. Solo	☐
b. Con otros profesionales que operan en la empresa	☐
c. Con profesionales externos	☐
d. Con familiares	☐
e. Con profesionales y con familiares	☐

P19. **Usted prevee realizar inversiones en los:**

	SI **1**	NO **2**	
En los próximos 12 meses	☐	☐	☐
En los próximos 5 años	☐	☐	☐

P20. **Dichas inversiones, están vinculadas a las actividades actuales de sus operaciones?**

	Si **1**	No **2**	
En los próximos 12 meses	☐	☐	☐
En los próximos 5 años	☐	☐	☐

P21. **Especifique los rubros de dichas inversiones**

	En próximos 12 meses	En próximos 5 años
	1	**2**
Maquinaria	☐	☐
Compra de Tierras	☐	☐
Cabezas de ganado	☐	☐
Capacidad de almacenamiento	☐	☐
Bio-energía	☐	☐
Otros (Especificar):	☐	☐

P22. **Determine la Orientación de la Inversión**

Horizontal= Hacer mas Hectareas/Mas producción
Vertical= Anexar hacia atras o hacia adelante algun proceso productivo, que agregue valor.
Autónomo: Se refiere a la inversión que el productor realiza individualmente, sin socios externos.
Asociado: Se refiere a la inversión que el productor realiza con socios externos.

	En próximos 12 meses	En próximos 5 años
	1	**2**
Expansión horizontal (Autónomo)	☐	☐
Expansión horizontal (Asociado)	☐	☐
Expansión Vertical (Autónomo)	☐	☐
Expansión Vertical (Asociado)	☐	☐

III FINANCIAMIENTO

P23. **¿Qué porcentaje de sus compras en la ultima campaña (2016-2017) son financiadas por los proveedores de insumos y equipos?** ☐
Marque el porcentaje correspondiente para cada rubro

	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%	NS/NC	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
1. Equipamiento en Maquinaria Agrícola	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Fertilizantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Fitosanitarios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Semillas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Inoculantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

P24. **Si Ud. necesita financiamiento operativo para sus operaciones agropecuarias ¿A cuál de las siguientes fuentes recurre?**
Complete las fuentes que usted utiliza en porcentajes (%). En caso de utilizar mas de uno, la suma debe dar 100%.

1. Financiación Propia	# Rango [0 a 100]
2. Bancos Privados	# Rango [0 a 100]
3. Bancos Oficiales	# Rango [0 a 100]
4. Cooperativas/Mutuales	# Rango [0 a 100]
5. Proveedores de insumos	# Rango [0 a 100]
6. Financiamiento de particulares	# Rango [0 a 100]
7. Fideicomisos	# Rango [0 a 100]
8. Otros :Especificar	# Rango [0 a 100]

P25. **Al momento de tomar la decisión de financiamiento, ¿qué atributos usted valora para elegir la entidad que lo financiará? Ordene de mayor a menor preferencia**
Ordene del 1 al 8 las siguientes opciones segun nivel de preferencia. Donde: 1= ``más preferido``y 8 = ``menos preferido``

c. Mejores precios/tasas	[ ]
a. Flexibilidad en los requisitos de otorgamiento de crédito	[ ]
b. Contar con una persona especializada en agronegocios	[ ]
h. Flexibilidad en las opciones de cancelación de deuda	[ ]
g. Relación cercana con la entidad y/o su representante	[ ]
f. Trayectoria/reputación de la Institución	[ ]
d. Acceso a canales digitales de financiacion	[ ]
e. Rapidez en la respuesta	[ ]

P26. **Cuando requiere financiamiento bancario: ¿qué porcentaje utiliza de cada una de las siguientes herramientas? (en caso de ser mas de una debe sumar 100%)**

1. Tarjetas rurales	# Rango [0 a 100]
2. Préstamos financieros en pesos	# Rango [0 a 100]
3. Préstamos financieros en dólares	# Rango [0 a 100]
4. Warrants	# Rango [0 a 100]
5. Cheque de Pago Diferido	# Rango [0 a 100]
6. Otros (Especificar	# Rango [0 a 100]

P27. **Cuando usted piensa en el financiamiento para inversiones productivas: ¿A qué fuentes recurriría?**
Ordene sus preferencias del 1 al 7 segun relevancia, siendo: 1= ``más relevante`` y 7= ``menos relevante``

c. Bancos Oficiales	[ ]
b. Bancos Privados	[ ]
f. Asociacion con terceros	[ ]
h. Proveedores de Insumos/Equipamiento	[ ]
e. Fideicomisos	[ ]
d. Financiamiento de particulares	[ ]
g. Mercados de capitales	[ ]

P28. **Cuando usted opera con un Banco: ¿por cuál canal prefiere operar?**
Ordenar segun preferencia donde: 1= Mayor preferencia y 3= menor preferencia

c. Banca electrónica	[ ]
a. Sucursal local, más cercana	[ ]
b. Oficial especialista en agronegocios	[ ]

P29. **Cuando usted elige un banco: ¿cuáles de los siguientes atributos prioriza?**
Ordenar segun preferencia donde: 1= Mayor preferencia y 7= menor preferencia

e. Rapidez en la respuesta del banco	[ ]
a. Oficial / ejecutivo especializado en agronegocios	[ ]
c. Cercanía a la sucursal	[ ]

d. Funcionalidades de la banca electrónica	[ ]
b. Precios/tasas	[ ]
f. Trayectoria/reputación de la Institución	[ ]
g. Relación cercana con el ejecutivo	[ ]

IV GESTIÓN DE RIESGOS

P30. **Cuando considera los riesgos que usted enfrenta como productor agropecuario: ¿cuáles de las siguientes áreas de riesgos considera más importantes?**
Ordenar segun importancia donde: 1= Mayor importancia y 6= Menor importancia

d. Riesgo legal (por ejemplo, acuerdos de arrendamiento, regulaciones y políticas del gobierno nacional, provincial o municipal)	[ ]
a. Riesgo productivo (Por ejemplo, variabilidad de la producción, rindes, clima, tecnología, equipamiento, infraestructura; baja calidad de insumos, fallas operativas como mala siembra o aplicaciones)	[ ]
c. Riesgo financiero (Por ejemplo, costos de los de insumos/producción, acceso al crédito, tasas de interés, rentabilidad/ingresos)	[ ]
e. Riesgo en relación a los recursos humanos (por ejemplo, gerenciando personal, relaciones dueño/arendatario, manejando las relaciones con los proveedores).	[ ]
b. Riesgo comercial (Por ejemplo, precio de los commodities, encontrar nuevos mercados, mercados que se cierran)	[ ]
f. Riesgo Climático (por ej. granizo, viento, helada, incendio etc.)	[ ]

P31. **¿cuán dispuesto está usted como individuo de asumir riesgos para tener la oportunidad de obtener una ganancia?**
En una escala de 1 a 9, donde 1 es ´no estoy muy dispuesto´ y 9 es ´muy dispuesto´,

#

P32. **¿cuán dispuesto como operador agropecuario de asumir riesgos para tener la oportunidad de obtener una ganancia?**
En una escala de 1 a 9, donde 1 es ´no estoy muy dispuesto´ y 9 es ´muy dispuesto´,

#

V FUENTES DE INFORMACIÓN

P33. **¿Cómo usted calificaría las siguientes fuentes de información sobre los productos y servicios que usted podría usar en su establecimiento agropecuario?**
En una escala de 1 a 6, donde 1 significa ´no es importante´ y 6 significa ´es importante´

1. Boletines agronómicos (newsletters)	# Rango [1 a 6]
2. Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Linkedin)	# Rango [1 a 6]

3. YouTube	# Rango [1 a 6]
4. Sitio Web especializados (Agroconsultas, Queaplico.com, Agrositio.com, Agrofy.com, Agritotal.com, etc)	# Rango [1 a 6]
5. Notificaciones de mensaje de texto	# Rango [1 a 6]
6. Páginas Web de los fabricantes de insumos	# Rango [1 a 6]
7. Páginas Web del distribuidor	# Rango [1 a 6]
8. Programas de televisión agropecuarios	# Rango [1 a 6]
9. Programas radiales agropecuarias	# Rango [1 a 6]
10. Suplementos agropecuarios de diarios	# Rango [1 a 6]
11. Publicaciones de universidades	# Rango [1 a 6]
12. Publicaciones Agropecuarias de Interés General (Revista Chacra, Márgenes Agropecuarios, etc)	# Rango [1 a 6]
13. Reuniones con distribudores/comerciantes de insumos	# Rango [1 a 6]
14. Exposiciones agropecuarias (Expoagro, rural)	# Rango [1 a 6]
15. Jornadas a campo de proveedores de insumos	# Rango [1 a 6]

P34. **Mencione las 3 principales fuentes de información que utiliza a la hora de tomar decisiones empresariales**

Piense en las fuentes de información tanto personales (gente a la que usted consulta) como fuentes en forma de informes de organismos nacionales (p.ej., AACREA, AAPRESID, BOLSA DE CEREALES) como internacionales (p.ej. USDA, FAO), de entidades públicas (p.ej. INTA, MINISTERIO DE AGRICULTURA), consultoras privadas etc.

☐ _____

☐ _____

☐ _____

P35. **¿Cómo se siente respecto a los siguientes modos para recibir información sobre productos y servicios que usted podría usar en su establecimiento agropecuario?** ☐
Con una escala de 1 a 6, donde 1 significa ``Yo prefiero realmente NO recibir información en esta manera`` y 6 significa ``Yo prefiero realmente recibir información en esta manera`` reponda:

1. Carta (por correo)	☐ # Rango [1 a 6]
2. Email	☐ # Rango [1 a 6]
3. Mensaje de texto	☐ # Rango [1 a 6]
4. Texto por WhatsApp	☐ # Rango [1 a 6]
5. Telefono	☐ # Rango [1 a 6]
6. Cara a cara (con pedido de entrevista)	☐ # Rango [1 a 6]
7. Cara a cara (sin pedido de entrevista)	☐ # Rango [1 a 6]

P36. **¿Cómo calificaría las siguientes fuentes de información respecto de los productos y servicios que usted podría usar en su establecimiento?** ☐
Responda usando una escala de 1 a 6, donde 1 significa ´desconfío fuertemente``, y 6 significa ´confío fuertemente´.

1. a. Representate del fabricante	1.1. Semillas	☐ # Rango [1 a 6]
	1.2. Inoculantes	☐ # Rango [1 a 6]

	1.3. Fitosanitarios	☐ # Rango [1 a 6]
	1.4. Fertilizantes	☐ # Rango [1 a 6]
	1.5. Equip. agrícola	☐ # Rango [1 a 6]
2. b. Asesor tecnico independiente (incluye asesor CREA)	2.1. Semillas	☐ # Rango [1 a 6]
	2.2. Inoculantes	☐ # Rango [1 a 6]
	2.3. Fitosanitarios	☐ # Rango [1 a 6]
	2.4. Fertilizantes	☐ # Rango [1 a 6]
	2.5. Equip. agrícola	☐ # Rango [1 a 6]
3. c. Representante del distribuidor local	3.1. Semillas	☐ # Rango [1 a 6]
	3.2. Inoculantes	☐ # Rango [1 a 6]
	3.3. Fitosanitarios	☐ # Rango [1 a 6]
	3.4. Fertilizantes	☐ # Rango [1 a 6]
	3.5. Equip. agrícola	☐ # Rango [1 a 6]
4. d. Representante del banco/financiera	4.1. Semillas	☐ # Rango [1 a 6]
	4.2. Inoculantes	☐ # Rango [1 a 6]

	4.3. Fitosanitarios	☐ # Rango [1 a 6]
	4.4. Fertilizantes	☐ # Rango [1 a 6]
	4.5. Equip. agrícola	☐ # Rango [1 a 6]
5. e. Otros productores de su área	5.1. Semillas	☐ # Rango [1 a 6]
	5.2. Inoculantes	☐ # Rango [1 a 6]
	5.3. Fitosanitarios	☐ # Rango [1 a 6]
	5.4. Fertilizantes	☐ # Rango [1 a 6]
	5.5. Equip. agrícola	☐ # Rango [1 a 6]
6. f. Otros productores fuera de su área	6.1. Semillas	☐ # Rango [1 a 6]
	6.2. Inoculantes	☐ # Rango [1 a 6]
	6.3. Fitosanitarios	☐ # Rango [1 a 6]
	6.4. Fertilizantes	☐ # Rango [1 a 6]
	6.5. Equip. agrícola	☐ # Rango [1 a 6]
7. g. Universidades	7.1. Semillas	☐ # Rango [1 a 6]
	7.2. Inoculantes	☐ # Rango [1 a 6]
	7.3. Fitosanitarios	☐ # Rango [1 a 6]

7.4. Fertilizantes	☐ # Rango [1 a 6]
7.5. Equip. agrícola	☐ # Rango [1 a 6]

VI DECISIÓN DE COMPRA DE INSUMOS

P37. **¿Cuántas personas participan en la toma de decisiones en la compra de los productos para su establecimiento agropecuario?** ☐

#

P38. **En una escala de 1 a 9, donde 1 significa ´toma de decisiones intuitiva´ y 9 significa ´toma de decisiones analítica´: ¿cómo realiza sus decisiones de compra para la mayoría de los productos?** ☐

Toma de decisión intuitiva: Decisiones más basadas en la experiencia e intuición del productor
Toma de decisión analítica: Decisiones más basadas en el análisis de la documentación e información disponible, que respaldan la propuesta del producto a comprar

#

P39. **Para cada compra de las categorías de insumos listado abajo, por favor ordene estos atributos: precio, desempeño del producto, y relación con el distribuidor/concesionario en orden de importancia para usted** ☐

Ordenar segun nivel de importancia donde: 1 significa ´el más importante´ y 3 ´el menos importante´; use un solo número por cajón.

	Precio	Desempeño-efectividad-del-producto	Relación-con-el-distribuidor-conse.
Semillas	[ ]	[ ]	[ ]
Inoculantes	[ ]	[ ]	[ ]
Fitosanitarios	[ ]	[ ]	[ ]
Fertilizantes	[ ]	[ ]	[ ]
Equip. agrícola	[ ]	[ ]	[ ]

P40. **Considerando las Marcas (productos) que usted habitualmente compra de las categorías de insumos agrícolas que están listados más abajo, por favor indicar si usted está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Marcar todo lo que aplique):**

	Semillas	Inoculantes	Fitosanitario	Fertilizantes	Equip.
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
a. Hare más negocios con esta marca	☐	☐	☐	☐	☐
b. Yo recomiendo esta Marca a mi vecino	☐	☐	☐	☐	☐
c. Pruebo productos distintos a esta Marca	☐	☐	☐	☐	☐
d. Cambio de Marca por un ahorro del 5%	☐	☐	☐	☐	☐
e. Cambio de Marca por un ahorro del 10%	☐	☐	☐	☐	☐
f. Soy leal a esta Marca (no cambio de marca aunque suba precio más del 10%)	☐	☐	☐	☐	☐

P41. **Considerando los Distribuidores o Comercios de los que usted compra las siguientes categorías de insumos agrícolas que estan listados más abajo, por favor indique si usted está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:**
A continuación se muestra una tabla con varios items en las filas. Seleccione tantas opciones como apliquen para cada uno de ellos según los valores de las columnas

	Semillas	Inoculantes	Fitosanitario	Fertilizantes	Equip.
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
a. Hare más negocios con este Distribuidor	☐	☐	☐	☐	☐
b. Yo recomiendo este Distribuidor a mi vecino	☐	☐	☐	☐	☐
c. Pruebo productos distintos a este Distribuidor	☐	☐	☐	☐	☐
d. Cambio de Distribuidor por un ahorro del 5%	☐	☐	☐	☐	☐
e. Cambio de Distribuidor por un ahorro del 10%	☐	☐	☐	☐	☐
f. Soy leal a este Distribuidor (no cambio de distribuidor aunque suba precio más del 10%)	☐	☐	☐	☐	☐

P42. **Usando una escala de 1 a 6, donde 1 significa ´Yo estoy totalmente en desacuerdo´, y 6 significa ´yo estoy totalmente de acuerdo´ ¿Cuan de acuerdo con las siguientes afirmaciones?** ☐

1. a. Existen diferencias significativas en la calidad de servicios entre distribuidores y comercios similares	☐ # Rango [1 a 6]
2. b. Mi relación con el vendedor de insumos es más importante que la relación que tengo con la empresa que él representa	☐ # Rango [1 a 6]
3. c. Existen diferencias significativas entre productos genéricos (fitosanitarios, inoculantes, fertilizantes) y productos con marca	☐ # Rango [1 a 6]
4. d. Se más de los insumos que compro que el distribuidor o el comerciante	☐ # Rango [1 a 6]

5. e. Existen diferencias significativas en la calidad de la información que recibo de los distintos distribuidores y comerciantes.	☐ # Rango [1 a 6]

P43. **En general, ¿cuál de los siguientes factores es más importante en la selección de los insumos que usa?** ☐

Por favor, ordene de 1 a 6, donde 1 es ´el menos importante´ y 6 el ´ más importante´, sin repetir. Un número para cada selección.

	Efectividad/desempeño_del_producto	Facilidad_de_manejo_del_producto	Disponibilidad_del_producto	Otros_factores_de_calidad	Precio_del_producto	Marca_del_producto
Semillas	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Inoculantes	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Fitosanitarios	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Fertilizantes	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

P44. **Cuando usted realiza una decisión de compra, ¿cuáles de los siguientes tipos de información compara para su análisis?** ☐

Por favor, ordene de 1 a 3, donde 1 es el ``menos importante`` y 3 el ``más importante``

	Precio	Marca_o_Desempeño_del_produ	Relacionamiento
Semillas	[ ]	[ ]	[ ]
Inoculantes	[ ]	[ ]	[ ]
Fitosanitarios	[ ]	[ ]	[ ]
Fertilizantes	[ ]	[ ]	[ ]

P45. **¿Piensa realizar compras de insumos agrícolas a través de Internet para las distintas categorías en los proximos 12 meses?y en los proximos 5 años?** ☐

Conteste por si o por no, para cada categoria de productos.

1. En los próximos 12 meses	1.1. Semillas	☐

		Si ☐ No ☐
	1.2. Inoculantes	☐ Si ☐ No ☐
	1.3. Fitosanitarios	☐ Si ☐ No ☐
	1.4. Fertilizantes	☐ Si ☐ No ☐
2. En los Próximos 5 años	2.1. Semillas	☐ Si ☐ No ☐
	2.2. Inoculantes	☐ Si ☐ No ☐
	2.3. Fitosanitarios	☐ Si ☐ No ☐
	2.4. Fertilizantes	☐ Si ☐ No ☐

VII RELACIÓN CON DISTRIBUIDORES

P46. **Si usted ha cambiado de proveedor de algún producto principal en su operación agropecuaria en los últimos 5 años, por favor especificar por qué ha cambiado de distribuidor/comercio** ☐
Seleccione una o más opciones

a. No he cambiado ninguno de los proveedores principales ☐
b. Cambié debido a problemas de servicios ☐
c. Cambié debido a problemas en la facturación ☐

d. Cambié debido a cambios en el personal o vendedores	☐
e. Cambié debido a sus altos precios	☐
f. Cambié debido a que no tenían los productos que yo quería	☐
g. Cambié debido a las características del producto o problemas de calidad	☐
h. Cambié debido a la falta de conocimientos	☐
i. Cambié debido a que la organización fue comprada, fusionada, o cerrada	☐
j. Cambié debido a que no me proveía financiamiento	☐
i. Otros (Por Favor especificar)	☐

P47. **En general, ¿Cuál de los siguientes factores es más importante en su selección de qué distribuidor/comerciante usted comprará sus productos?** ☐
Ordene de 1 a 8, donde 1 es ´el más importante´ y 8 es ´el menos importante´

d. Disponibilidad de múltiples Marcas Diferentes	[ ]
c. Relacionamiento - Las Relaciones con el Vendedor allí	[ ]
a. Calidad de servicio prestado	[ ]
b. Disponibilidad del servicio (entrega, etc.)	[ ]
f. Asesoramiento tecnico	[ ]
e. La Experiencia Pasada con el Oferente	[ ]
g. Retorno del Producto y Garantías	[ ]
h. Financiamiento	[ ]

P48. **¿Cuántas empresas (distribuidor/concesionario/sucursal) usted considera antes de tomar alguna decisión en cada una de las siguientes actividades en un año típico?** ☐

1. Insumos como: semillas	1.1. Número de proveedores	☐ # Rango [0 a 15]
	1.2. ¿Son todos en mi área?	☐ Si ☐ No ☐
2. Insumos como: fitosanitarios	2.1. Número de proveedores	☐ # Rango [0 a 15]
	2.2. ¿Son todos en mi área?	☐ Si ☐ No ☐
3. Insumos como: fertilizantes	3.1. Número de proveedores	☐ # Rango [0 a 15]

	3.2. ¿Son todos en mi área?	☐ Si ☐ No ☐
4. Insumos como: Inoculantes	4.1. Número de proveedores	☐ # Rango [0 a 15]
	4.2. ¿Son todos en mi área?	☐ Si ☐ No ☐
5. Bienes de capital como: maquinaria agrícola	5.1. Número de proveedores	☐ # Rango [0 a 15]
	5.2. ¿Son todos en mi área?	☐ Si ☐ No ☐
6. Bienes de capital como: equipamiento o construcción	6.1. Número de proveedores	☐ # Rango [0 a 15]
	6.2. ¿Son todos en mi área?	☐ Si ☐ No ☐
7. Obtención de financiamiento de mi negocio	7.1. Número de proveedores	☐ # Rango [0 a 15]
	7.2. ¿Son todos en mi área?	☐ Si ☐ No ☐
8. Seguros Agrícolas	8.1. Número de proveedores	☐ # Rango [0 a 15]

8.2. ¿Son todos en mi área?	☐
	Si ☐
	No ☐

VIII RELACIÓN CON VENDEDORES

P49. **¿Cuáles de las siguientes situaciones lo motivan más frecuentemente a contactarse con su vendedor? Selecciones 1 o más opciones (máximo 3)** ☐
Selecciones 1 o más opciones (máximo 3)

a. Cuando necesito información que no sea precio	☐
b. Cuando tengo un problema	☐
c. Cuando necesito un producto	☐
d. Cuando necesito un precio	☐
e. Otro (por favor especificar)	☐

P50. **¿Aproximadamente con qué frecuencia usted prefiere encontrarse personalmente con el vendedor al cual usted le compra la mayoría de los productos?** ☐
Seleccione sólo una opción

Muy infrecuentemente (menos de una vez por campaña)	☐
Aproximadamente una vez por campaña	☐
Aproximadamente dos veces por campaña	☐
Tres a cuatro veces por campaña	☐
Mensualmente	☐
Semanalmente	☐
Casi todo los días	☐

P51. **¿Qué factores lo llevaría a tener una reunión con un vendedor, al cuál usted no le compra productos actualmente y le pide reunirse con usted?** ☐
(Marque las respuestas que considere apropiadas)

Si el vendedor tiene un producto o una idea que no he escuchado antes.	☐
Si el vendedor explica una razón suficientemente clara para tener la reunión.	☐
Si alguien cuya opinión respeto me ha referido al vendedor	☐
Si el vendedor dice que tiene una oferta de un buen precio en algo que usted ya compra	☐
Si la empresa que me suple actualmente con esos bienes ha cometido errores	☐
Si conozco y respeto al vendedor	☐
Si el vendedor me ha pedido varias veces de hacer la reunión	☐
Otros (especificar)	☐

P52. **En general, ¿Cómo usted ordenaría las siguientes características del vendedor con quién usted ha elegido trabajar?**
Ordene del 1 al 4, en dónde 1 significa ``lo más importante``, y 4 significa ``lo menos importante``

b. Confiabilidad: Usted confía que el vendedor hará lo que dice	[ ]
d. Interés: Se preocupa más de mi éxito que del suyo	[ ]
c. Credibilidad: Usted cree en la información que el vendedor provee	[ ]
a. Relacionamiento: Usted puede fiarse del vendedor con información confidencial	[ ]

IX COMERCIALIZACION

P53. **¿Usted opera habitualmente con mercado a término?**
Seleccione sólo una opción

- Si
- No

P54. **De sus operaciones realizadas, cuales fueron las razones de las mismas.**
Indfique en porcentaje (%),debe sumar 100%. Colocar 0% si no es una razon para poder pasar de página.

1. Para cubrir costos de producción	# Rango [0 a 100]
2. Para alcanzar precios objetivos	# Rango [0 a 100]
3. Con el objeto de ganar con las variaciones de precios	# Rango [0 a 100]

P55. **Cual es el motivo por el cúal no opera habitualmente en un mercado a término nacional, ¿cuáles son las razones?**
Seleccione una o hasta 3 opciones

- No conozco la herramienta
- Conozco la herramienta pero no sé aplicarla
- Por no contar con asesoramiento adecuado
- Por los costos que implica operar en esos mercados
- Por la falta de liquidez de los mercados a término
- Por operar con alternativas más simples y económicas
- No encuentro canales adecuados (cooperativas, acopios, corredoras, etc.)
- Por inseguridad ante posibles intervenciones estatales
- Por no considerarlo necesario

P56. **En promedio ¿Qué porcentaje de su producción de granos comercializa a traves de los siguientes canales?**

El total debe sumar 100%

1. Exportadores	# Rango [0 a 100]
2. Corredores	# Rango [0 a 100]
3. Cooperativas	# Rango [0 a 100]
4. Acopios	# Rango [0 a 100]
5. Consumos (molinos, feedlots, tambos, polleros, establecimientos porcinos, etc.)	# Rango [0 a 100]
6. Otro (Especificar:……)	# Rango [0 a 100]

P57. **¿Cómo estima Ud. que comercializará su producción en el futuro con respecto al presente para cada uno de los canales de comercialización?**

	Menor Frecuencia **1**	Igual Frecuencia **2**	Mayor Frecuencia **3**
Exportadores			
Corredores			
Cooperativas			
Acopios			
Consumos (molinos, feedlots, tambios, polleros, establecimientos porcinos, etc.)			
Otro (Especificar:.....)			

P58. **¿Qué porcentaje (%) de su producción guardó en la última campaña (2016/2017), según los distintos modos de almacenaje?**
Complete en porcentaje, en caso de ser mas de una opción debe sumar 100% para cada uno de los cultivos.

1. No sembre	1.1. Soja	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	1.2. Maiz/Sorgo	# Rango [0 a 100] -99= No sembre

	1.3. Trigo/Cebada	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	1.4. Otro	# Rango [0 a 100]
2. No Guardo/Entrego a Cosecha	2.1. Soja	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	2.2. Maiz/Sorgo	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	2.3. Trigo/Cebada	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	2.4. Otro	# Rango [0 a 100]
3. Silo Bolsa	3.1. Soja	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	3.2. Maiz/Sorgo	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	3.3. Trigo/Cebada	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	3.4. Otro	# Rango [0 a 100]
4. Instalaciones Propias	4.1. Soja	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	4.2. Maiz/Sorgo	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	4.3. Trigo/Cebada	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	4.4. Otro	# Rango [0 a 100]
5. Instalaciones de Terceros	5.1. Soja	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
	5.2. Maiz/Sorgo	# Rango [0 a 100]

	-99= No sembre
5.3. Trigo/Cebada	# Rango [0 a 100] -99= No sembre
5.4. Otro	# Rango [0 a 100]



UNIVERSIDAD AUSTRAL | CENTRO DE AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS

Paraguay 1950 | Rosario | Santa Fe | Argentina
http://www.austral.edu.ar/cienciasempresariales/agronegocios