

La empresa agropecuaria

Perfil del productor y estrategias

UNIVERSIDAD AUSTRAL

CENTRO DE AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS

Los agronegocios evolucionan entre la disrupción y el caos



Disrupción
Transformaciones Estructurales

Caos
Acontecimientos imprevistos

Principales factores que transforman el entorno

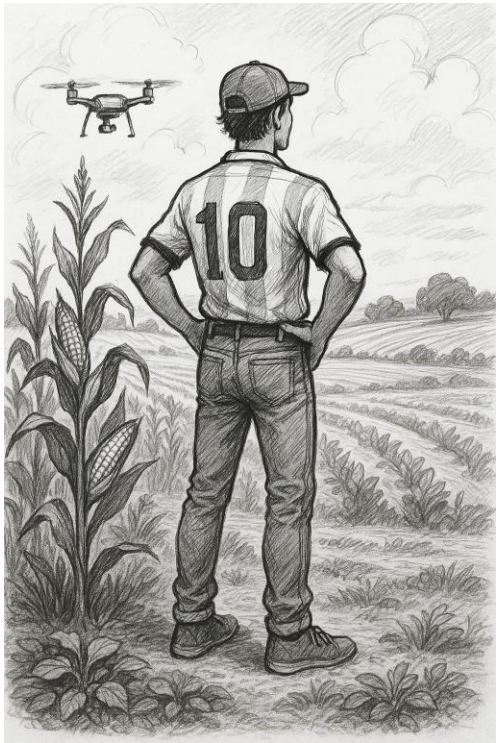
- Tecnología e innovación
- Hábitos de consumo
- Talento humano
- Macro-economía
- Geopolítica
- Eventos climáticos

Fuente: Adaptado de Purdue University y Kearney (2025)

Nuevo entorno de negocios

¿Está el productor argentino en condiciones de enfrentar este entorno de manera rentable y sustentable?

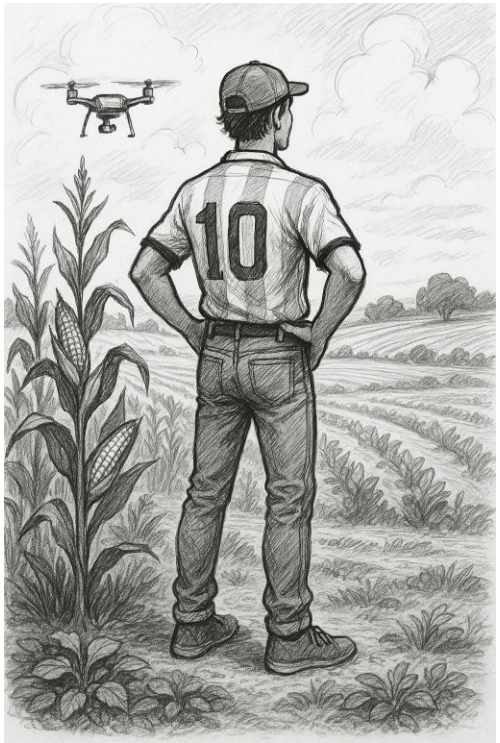
1. Más conectados con el mundo, ¿implicancia en mercados?
2. Aspecto financiero cambia, ¿más financiamiento?!
3. Política internacional, ¿se levantan trabas a expos o impos?
4. Tema retenciones, ¿cómo sigue?
5. Expos de carne y leche "liberadas"(?)
6. Reglas más claras (por ahora ¿aspiracional?)
7. Comercio exterior e inversiones: ¿libre flujo de capitales?
8. Relación insumo / producto cómo son esas relaciones, ¿cómo serán?
9. Ajuste fiscal Nación, ¿y las provincias y municipios?



1. Rango precio bajo (vs promedio últimos 10 años)
2. Inflación estabilizada
3. ¿Tasa de interés?
4. ¿Guerras seguirán?
5. Costos logísticos
6. Brasil sigue!!
7. Trump: ¿2da guerra comercial? ¿Impacto en el agro?
8. Evolución tecnológica (genética semillas, agtech, etc.)
9. Variabilidad clima
10. Política UE (2026) ¿agenda Ambiental?
11. ¿China?

ATRIBUTOS DECISOR AGRO ARGENTINO

1. Actitud positiva hacia la innovación
2. Mentalidad analítica
3. Alto nivel educativo
4. Capacidades de gestión empresarial
5. Participación en redes de productores



6. Planes de Inversión y crecimiento
7. Foco en la eficiencia y los resultados
8. Incorpora tecnologías digitales para producir y gestionar mejor
9. Desarrollo de nuevos modelos de negocios

CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTOR

Edad promedio

47 Estructura etaria equilibrada

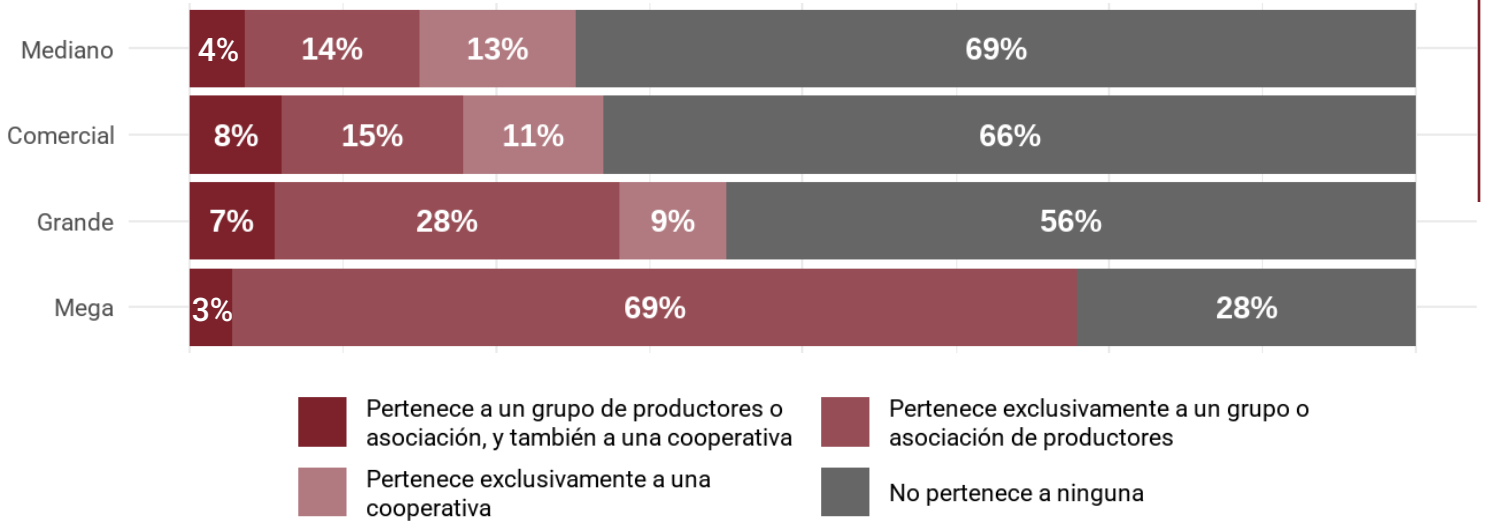
Educación

50% Alto nivel socioeducativo

Participación en redes

35% Participa activa en redes de productores

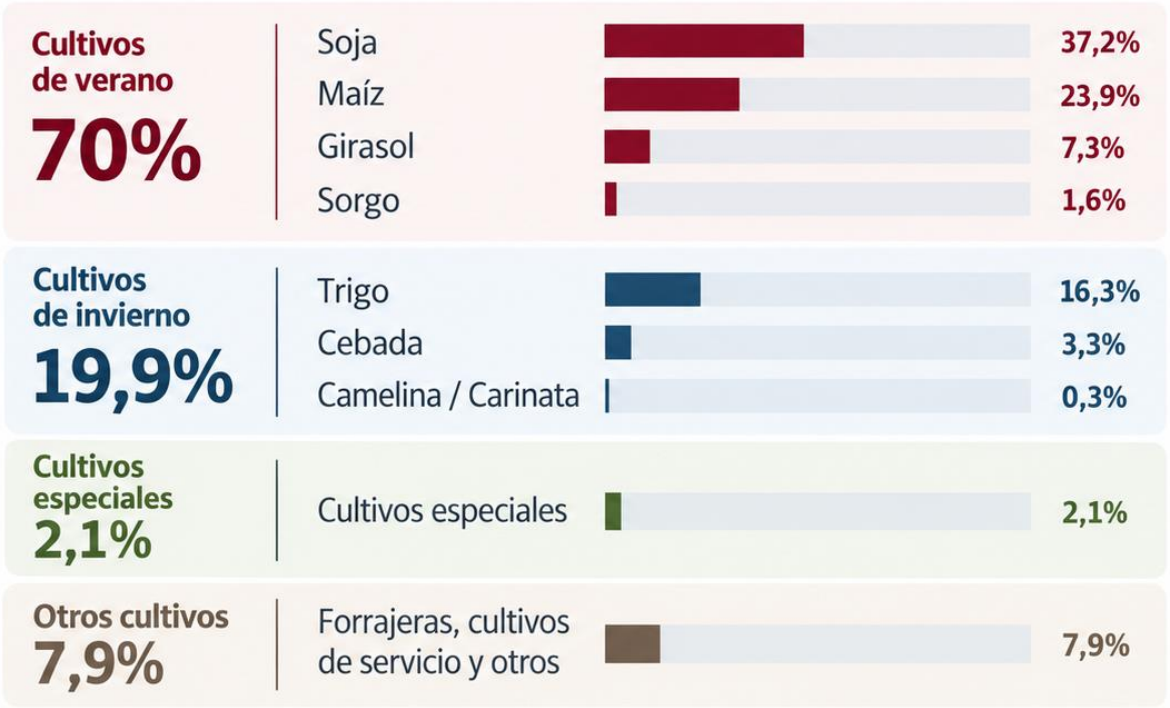
Participación de los productores en organizaciones y redes, según escala productiva.



La participación en redes fortalece el acceso a información y validación técnica

Superficie cultivada y participación en actividades ganaderas

Participación sobre el total de hectáreas cultivadas relevadas 2025/2026



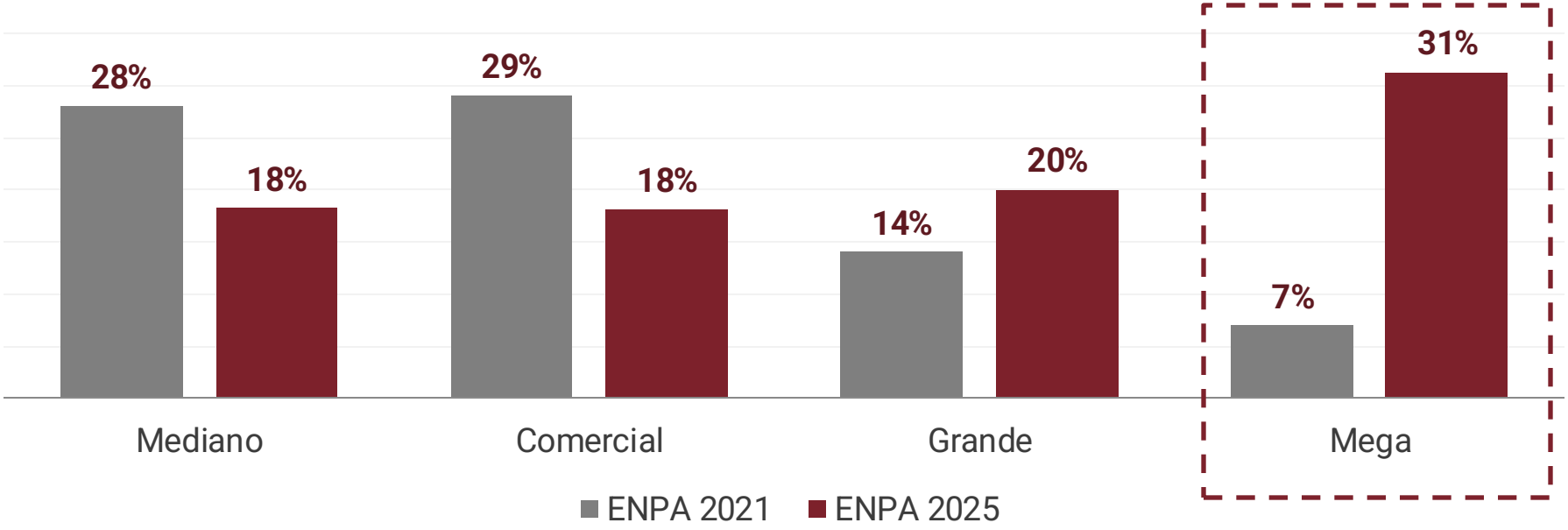


44% de los productores desarrolla actividades ganaderas

Predomina la ganadería bovina de carne entre quienes realizan esta actividad.

Escala y estrategias de expansión

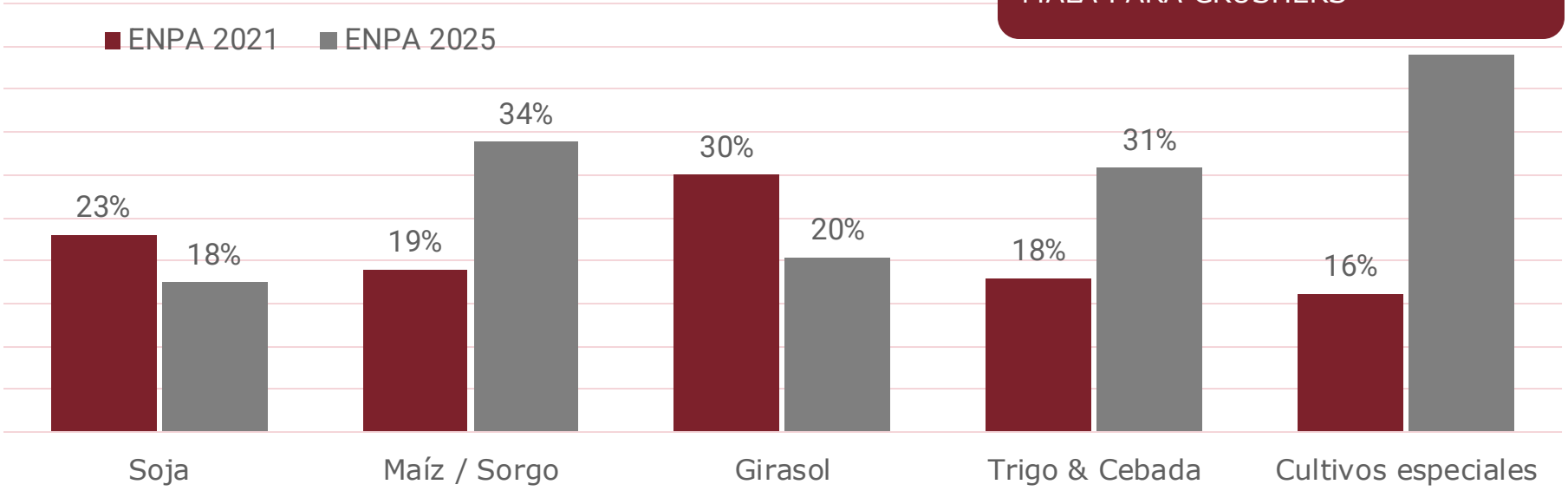
Crecimiento proyectado de la superficie a 5 años, según escala (ENPA 2021 y ENPA 2025)



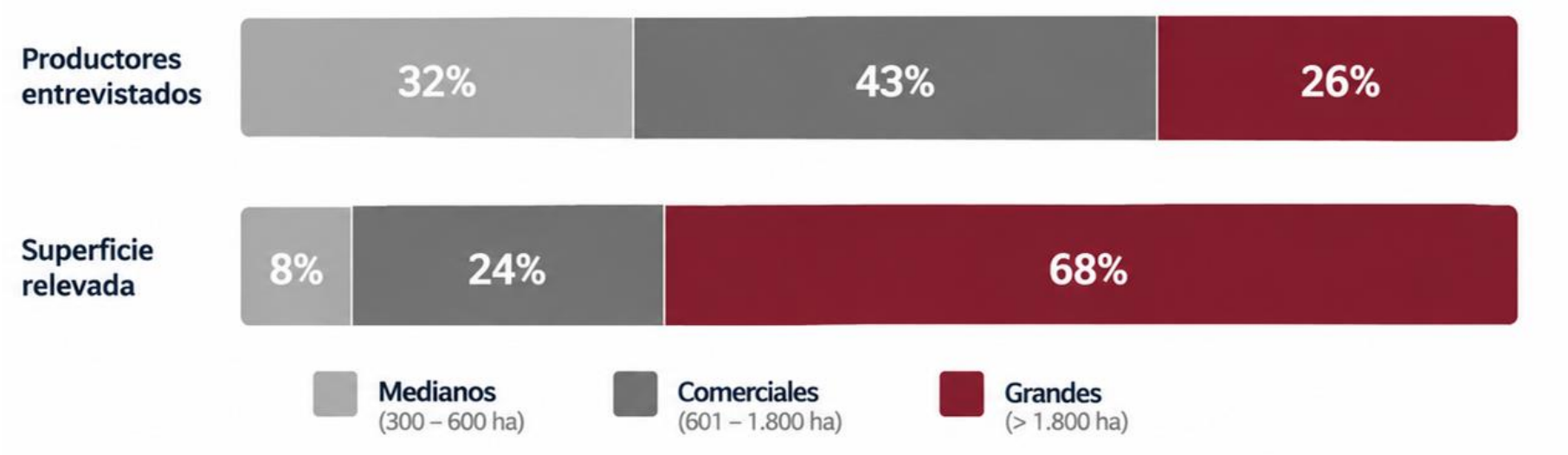
Cambio a 5 años: resultados Comparados por Cultivo

ENPA 2025 y ENPA 2021

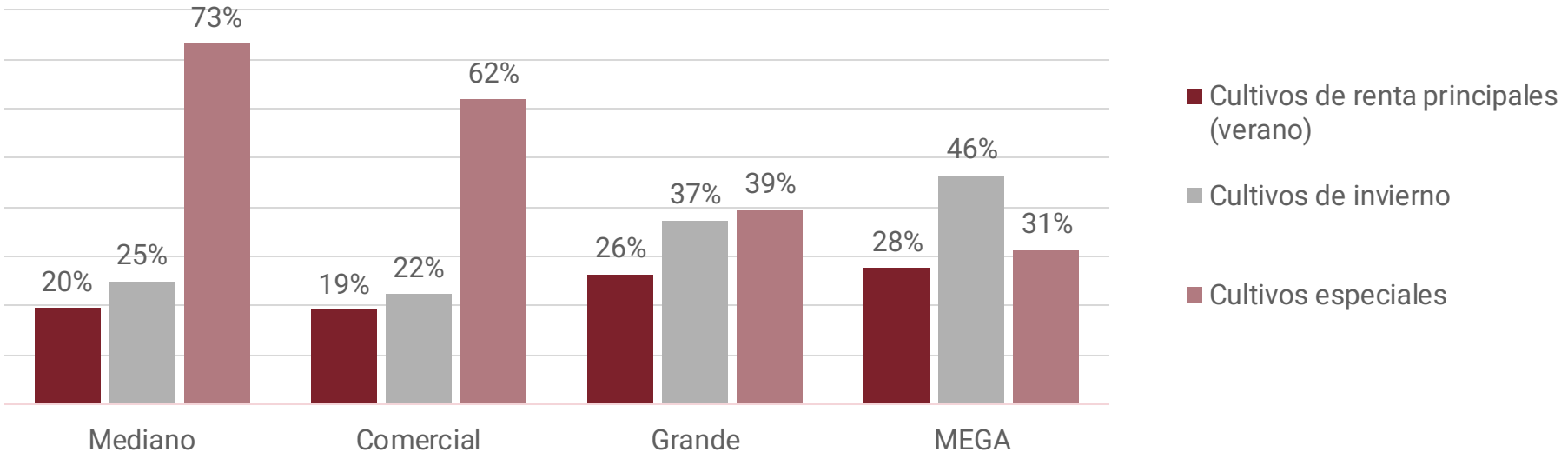
BUENA NOTICIA PARA ROTACIÓN,
MALA PARA CRUSHERS



Distribución de productores y superficie relevada según escala productiva

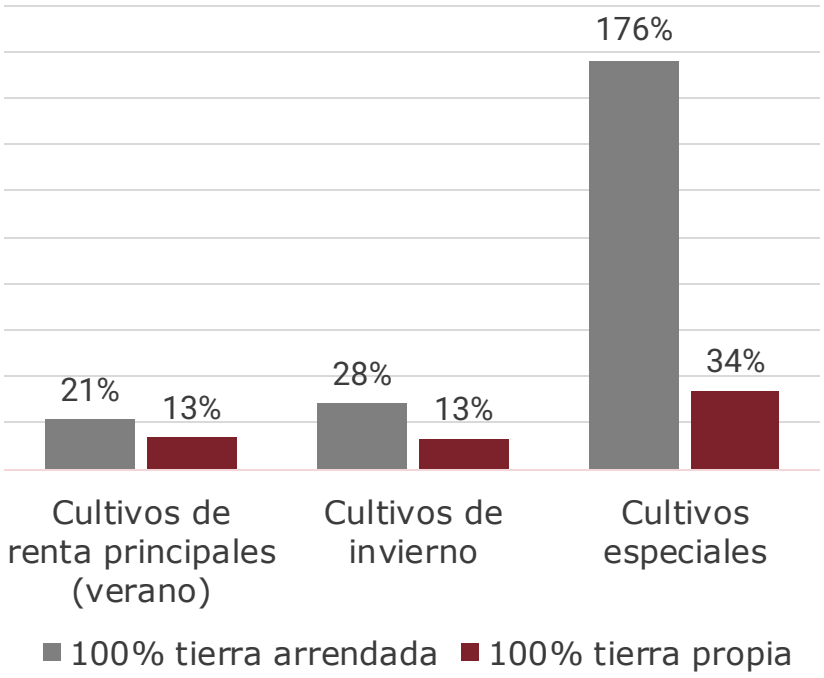


Cambio a 5 años por escala
(en % de has)



Nota Metodológica
Los cultivos especiales representan una superficie relativamente reducida dentro de la muestra relevada y se concentran principalmente en productores de mayor escala (80%).
Los porcentajes de crecimiento deben interpretarse considerando esta composición de base

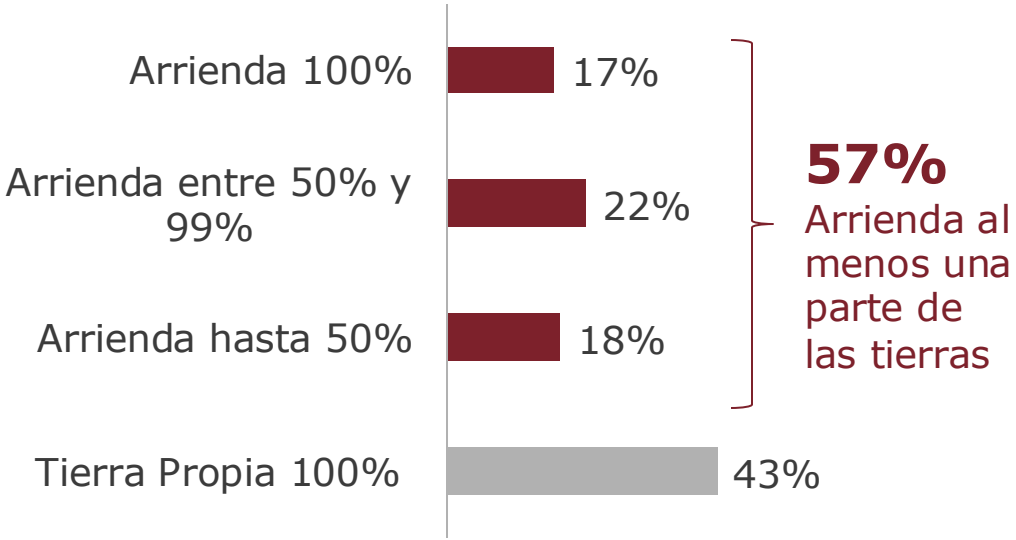
Cambio a 5 años en función del % de tierra propia *(productores 100% tierra propia y 100% tierra arrendada, en % de has)*



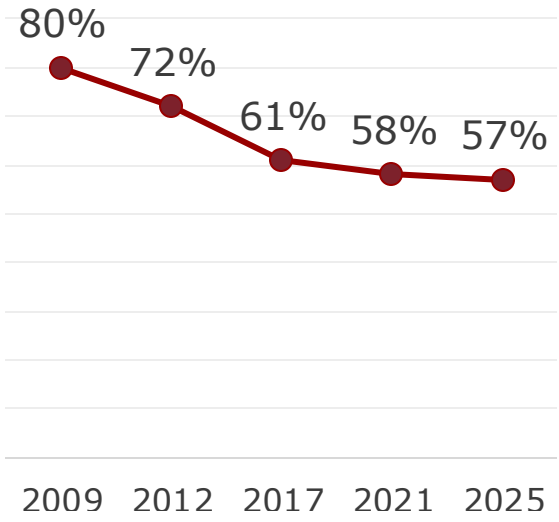
	100% arrendado	100% tierras propias
Cultivos de verano	**21%**	**13%**
Soja	17%	11%
Maíz	24%	18%
Girasol	28%	6%
Sorgo	116%	24%
Cultivos de invierno	**28%**	**13%**
Trigo	27%	13%
Cebada	27%	15%
Camelina/ Carinata	68%	-15%
Cultivos especiales	**176%**	**34%**

Crecer en superficie arrendada pierde protagonismo como estrategia de expansión

Distribución de productores según proporción de superficie arrendada (en %)



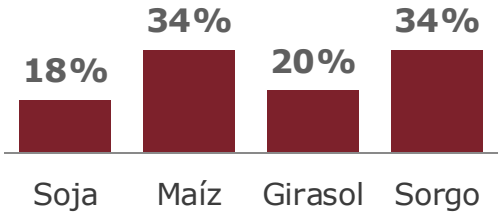
Evolución de productores que arriendan al menos parte de la superficie (%)



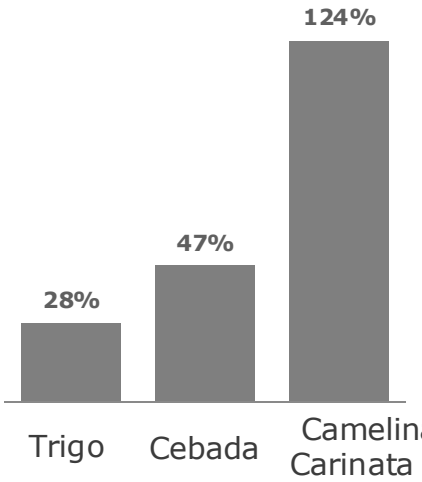
Expansión proyectada de la superficie cultivada

Expansión prevista por cultivo | Próximos 5 años (% de superficie)

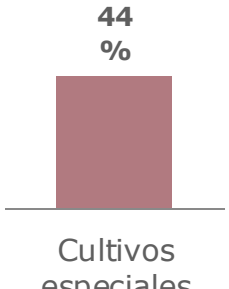
CULTIVOS DE VERANO | **+24%**



CULTIVOS DE INVIERNO | **+32%**



CULTIVOS ESPECIALES | **+44%**



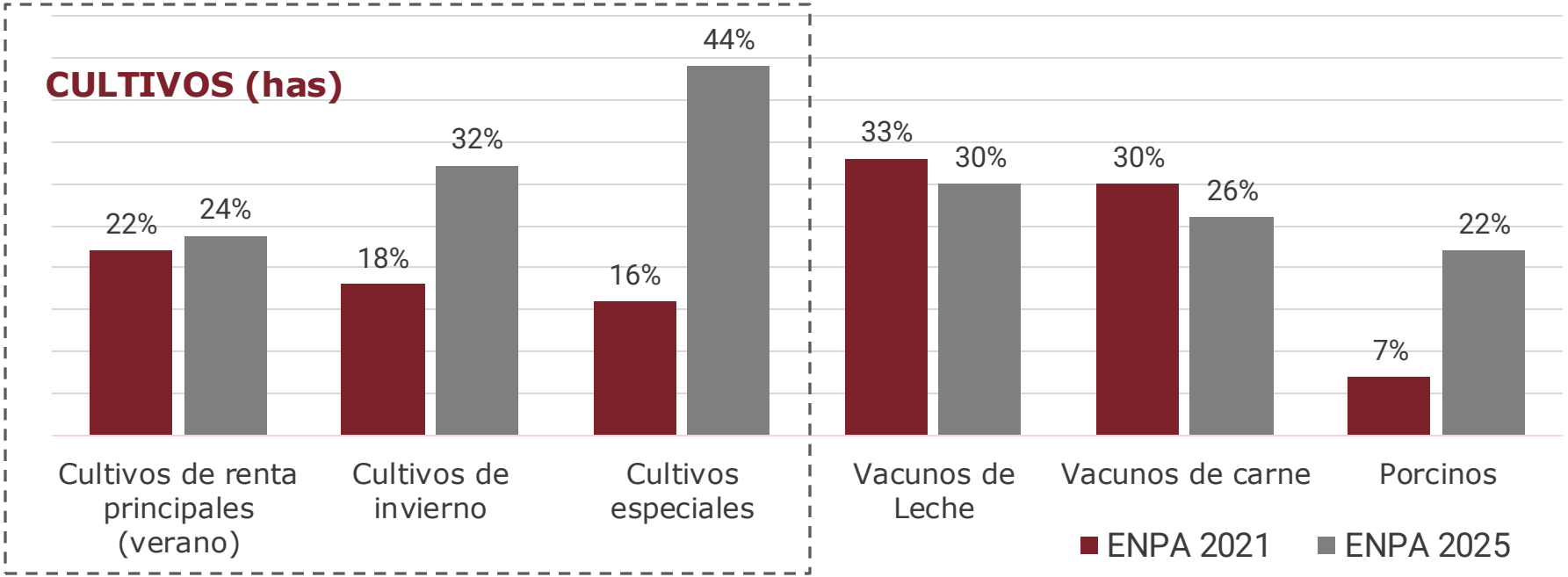
+19%
TAMAÑO TOTAL DE LA OPERACIÓN

+26%
SUPERFICIE CULTIVADA

Crecimiento vinculado a **ganadería, jet fuel y especialidades**

Expansión prevista por cultivo: resultados comparados

ENPA 2025 y ENPA 2021

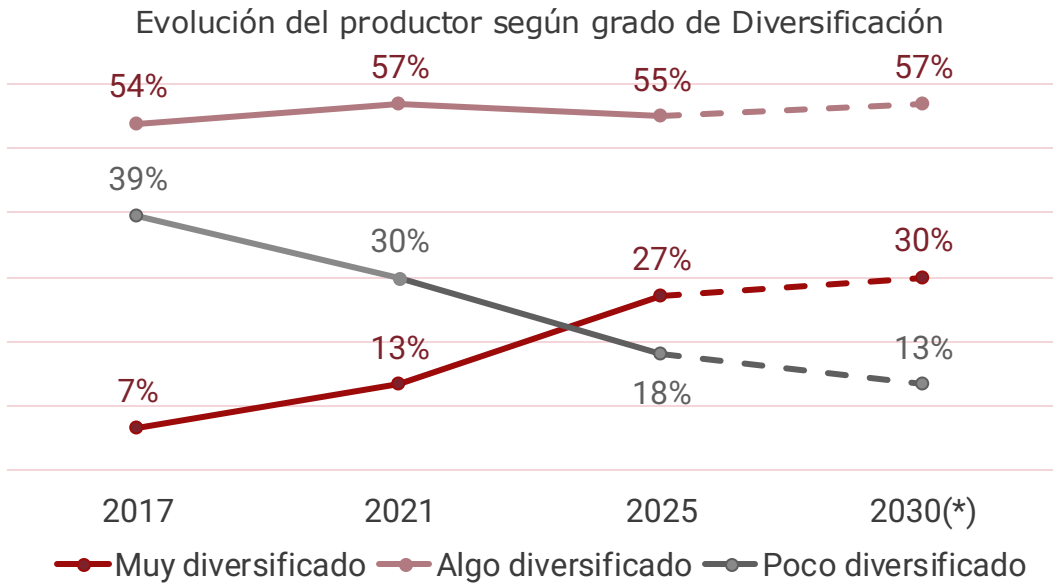


Crece la diversificación de cultivos

- **Muy diversificado**
  4 o más cultivos, ninguno supera 40% del área.
- **Algo diversificado**
  Varios cultivos, con predominio de uno.
- **Poco diversificado**
  Predominan uno o dos cultivos.

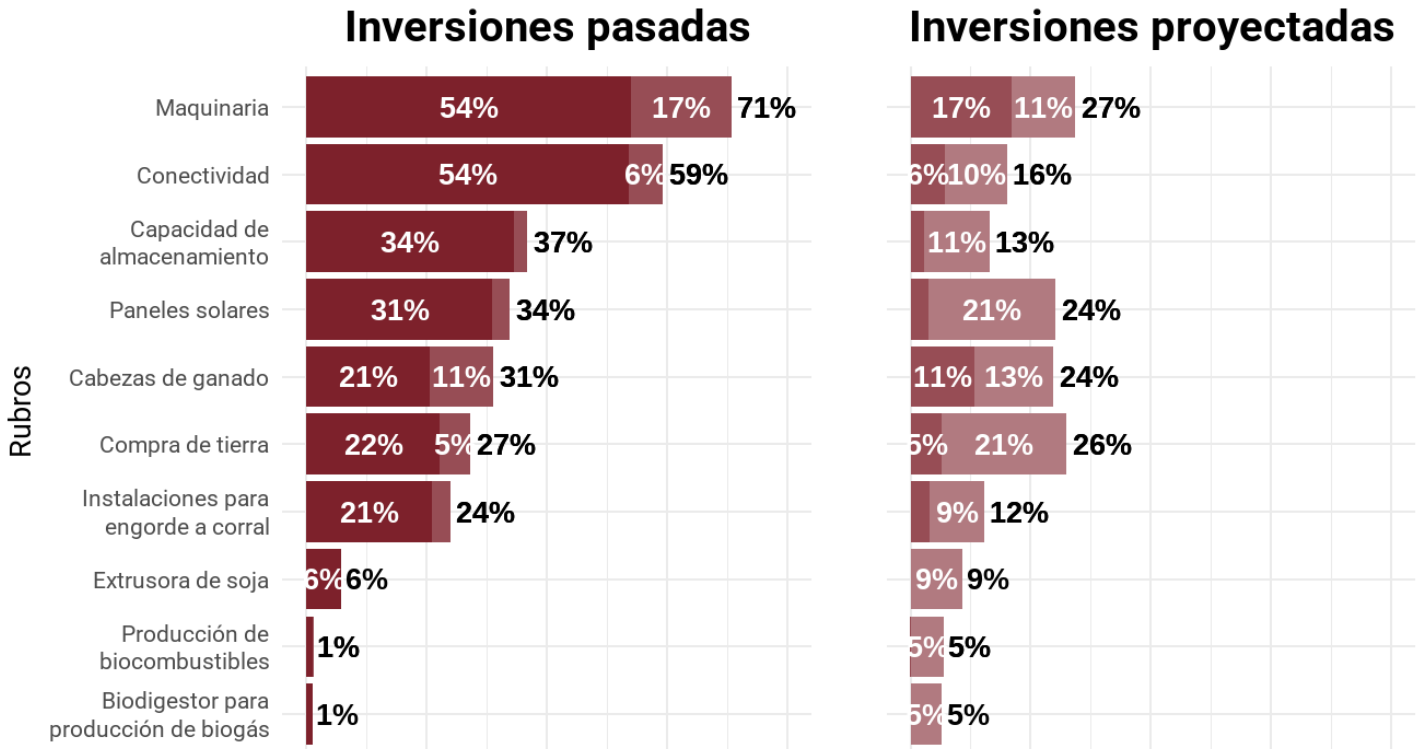
¿Qué factores llevan a diversificar - o no - los cultivos?

Rentabilidad (esperada)	Riesgo (productivo y precios)	Rotación y salud del suelo	Complejidad de manejo y logística	Recursos y capacidades disponibles



2030 (*): Proyectado

¿Dónde invirtieron las empresas agropecuarias en los últimos cinco años?



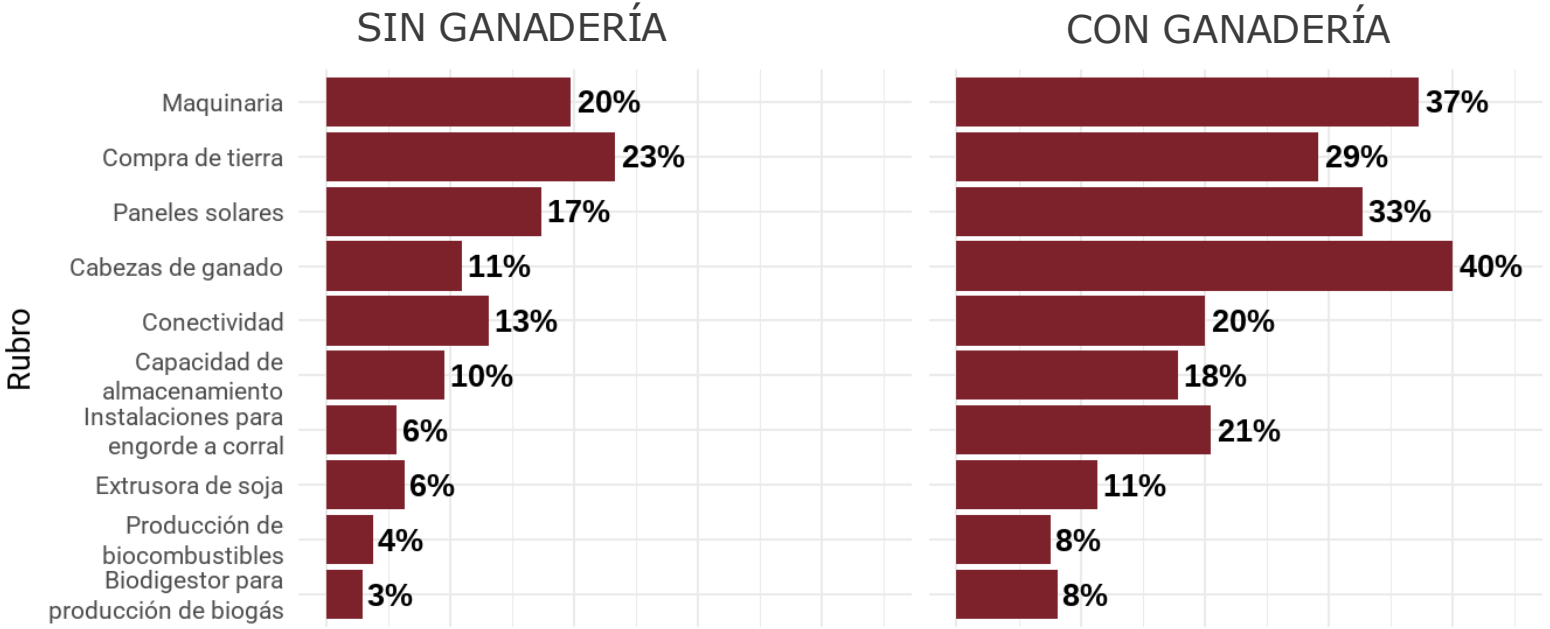
Inversiones Pasadas e Inversiones Proyectadas en los prox. 5 años

- Ya he invertido
- Ya he invertido y volveré a invertir
- Invertiré en el futuro

La ganadería gana protagonismo

Perspectivas de inversión según si realizan o no realizan ganadería

(% de productores que planean invertir)



CIERRE

1. Transformación en marcha:

El productor argentino avanza en su modelo de negocio ante un entorno de "caos" y disrupción.

2. Segmento competitivo:

Los productores que logran escala, diversificación y decisiones basadas en datos están listos para este escenario.

3. Factores de éxito:

La capacidad de adaptación se concentra en quienes invierten en tecnología y gestionan proactivamente variables de "no mercado".

4. Desafío de inclusión:

Es clave cerrar brechas en adopción digital, talento y financiamiento para evitar que los pequeños productores queden rezagados.

5. Interrogante abierto:

Queda por ver si el sector público y el resto de la cadena agroindustrial acompañan este ritmo de transformación.



Marcelo Paladino

Ingeniero Mecánico (UBA) y PhD por IESE Business School. Desarrolló una extensa trayectoria académica y directiva en el IAE Business School. Es asesor, consultor y miembro de directorios de grupos empresarios y familiares del sector de agronegocios en Argentina y Latinoamérica. Desde 2007 es presidente de Lospala S.A.

UNIVERSIDAD AUSTRAL | CENTRO DE AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS

UNIVERSIDAD AUSTRAL

CENTRO DE AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS