

Material de Administración de las Actividades Agropecuarias – Inicio 2026

LA EMPRESA AGROPECUARIA

En éste capítulo, si bien la bibliografía adicional los ilustra respecto a la constitución de la típica empresa agropecuaria, debemos hacer notar que en los años que vivimos las empresas son **organismos vivos**, por darle un nombre a una entidad como ésta que se moviliza en forma permanente...es decir, no solo puede variar la extensión del campo en la que la misma se desenvuelve, sino también se debe tener en cuenta que no solo se trabaja con seres humanos (factor humano de la empresa) sino con organismos **biológicos**, sujetos a un cambio permanente y aunque quien no conoce al sector le parezca una situación algo sedentaria, el movimiento de la misma es permanente y lo que es más importante sujeto a situaciones de incertidumbre de orden básico como lo es **el clima**.

Y por qué se dice esto... porque muy perfeccionado puede ser el plan que un empresario agropecuario puede realizar, pero si en su entorno interno ocurrió un factor que está sujeto a esto... debe cambiar inmediatamente su decisión.

Una simple decisión como cierta labor a realizar como la carga de hacienda para la venta puede ser variada si una lluvia arruinó los caminos de acceso y no se puede ingresar al establecimiento.

Con esto vale aclarar, que además de lo que ustedes. Leerán de la bibliografía quiero hacerles comprender que el hecho de decir *si se puede*, es una característica muy particular que mueve a éste tipo de organizaciones.

Sabiendo que se depende básicamente de ése factor, también otros son fundamentales en la misma y quiero resaltar entre ellas **la idoneidad** del productor, ya que es característico que para quienes no han salido nunca de ése entorno sean consideradas como *naturales* cosas que para otros no lo son... vale recordar que la empresa agropecuaria tiene como componente básico una especie de *tradición* en la vida de sus miembros a veces transmitida por generaciones y es el caso de la empresa familiar agropecuaria.

Es básicamente difícil encontrar en una empresa agropecuaria alguien cuya historia provenga de sectores muy diferentes.

Claro está que hoy, los inversores que se dedican a esto sólo como una inversión pueden provenir de cualquier sector (pero deben llegar para quedarse...) ... pero quien desempeña labores en forma diaria y cotidiana en la misma, seguramente ha tenido una trayectoria familiar por la cual se encuentra allí. Son muchos los casos de trabajadores agropecuarios (no necesariamente los propietarios) que nacieron y crecieron en el sector rural o en otra empresa rural y ésa es la base de su idoneidad.

Sin lugar a dudas, cada vez es menor la cantidad de familias que pueden sostener una empresa agropecuaria, si sus hijos o sucesores, no se dedican a estudiar sobre el sector. Esta idoneidad adquirida por tradición, hoy es corregida por la **ciencia** que, sin lugar a dudas avanza mucho más a través de la formación **especializada de sus miembros**. Generalmente quien nació y creció en el sector y nunca se especializó muere inexorablemente con la empresa, (es casi increíble ver cómo en nuestro país, que si decimos las malas también deberemos decir las buenas LA EDUCACIÓN PRIMARIA, SECUNDARIA Y UNIVERSITARIA es gratuita o mínimamente costosa, aunque se trate de instituciones privadas, los estudiantes tienden a “desvalorizar” un

recurso que en otros países cuesta miles de dólares mensuales, y que sin menospreciarlos no logran los productos intelectuales de nuestro país. Es poco creíble que todavía se tienda a evitar los estudios universitarios, la investigación científica que es la única herramienta capaz de auxiliar nuestro futuro).

Es por eso que encontramos tan difundida la educación en ésta rama de la ciencia en las diferentes zonas del país donde las economías regionales **imponen idoneidad** y cada vez más especializada en los miembros de la empresa.

Es también muy usual encontrar empresas agropecuarias que por tradición han sido heredadas por sus miembros, pero vuelvo a reiterar, hoy y cada día más se impone el conocimiento científico hasta en la simple manera de manejar una herramienta nueva.

A modo de introducción y dependiendo del lugar geográfico en el cual nos encontremos varía también la extensión de las mismas. Por ejemplo, dentro de la república Argentina es usual encontrarnos en la zona centro con empresas agropecuarias mayores a 200 has. Lo que sería una locura para las denominadas "fincas" de la zona de cuyo o una empresa despreciable para la Patagonia en la cual las extensiones son mucho mayores.

Obviamente si nos trasladamos al resto del mundo mucho mayor es la diferencia.

Si a éste aspecto lo vemos a lo largo de la historia es notable cómo las empresas agropecuarias familiares argentinas se han ido **fraccionando** o disminuyendo en superficie, a medida que han sucedido las generaciones.

También es real la situación que se da cuando uno de los miembros de la empresa familiar se *especializa y son muchos los casos en los cuales, de empresas relativamente medianas o pequeñas, la idoneidad y habilidad o sentido empresario de solo uno de sus miembros o de todo el contexto bien dirigido ha hecho crecer la misma empresa y multiplicar tanto su extensión como su potencial productivo y sus objetivos.*

Y aquí aparece un aspecto muy importante, no solo el rol del empresario agropecuario sino también la relación o nexos que se establece entre sus Asesores.

Hoy son pocas las empresas que viven aisladas del contexto en el sentido del asesoramiento tanto en producción como en el resto de las áreas en las cuales la profesionalidad hace multiplicar y optimizar el trabajo y los resultados económicos.

Es imposible o casi... encontrar que las empresas agropecuarias no cuenten con un asesor impositivo relacionado a las ciencias económicas, por ejemplo.

También las prácticas agrícolas como ganaderas varían porque el avance del conocimiento es vertiginoso y es muy común encontrar que cada vez que se ingresa a un agro-negocio (y llamo a éstos "todas aquellas empresas que están relacionadas al sector por el tipo de producto que comercializan) el productor salga con una nueva enseñanza de cómo se realiza una práctica o cómo se mejora una situación con un nuevo producto.

En materia agropecuaria, en un país agrícola-dependiente como el nuestro es también muy común encontrar asociaciones de productores del tipo A: A:C:R:E:A; I.N.T.A. , Sociedades Rurales como también muchas empresas proveedoras de insumos que organizan periódicamente reuniones o cursos para difundir el

conocimiento o práctica recientemente adquirida que da origen a la optimización de cierta técnica.

El rol del veterinario es obligatorio en los establecimientos en los que se realice alguna práctica o actividad ganadera ya que simplemente SENASA, impone la obligatoriedad de la presencia de un profesional veterinario en la empresa para la vacunación antiaftosa.

El rol del ingeniero agrónomo como asesor, ya sea dependiente de una empresa o no, se hizo, con el proceso de agriculturización que ha vivido nuestro país cada vez más importante en la empresa (y como dijimos antes comprometido con la empresa y con la Argentina, con un sentido más nacionalista que nunca).

Por lo tanto, no solo el conocimiento va avanzando sino las personas necesitan hoy de una manera imprescindible la presencia de novedades en ésta materia para poder llevar adelante una empresa agropecuaria.

Es por ello que quien hoy quiere actualizarse y profundizar en materia agropecuaria tiene, a modo de desarrollo regional desde institutos secundarios, universidades, hasta reuniones periódicas como conferencias, cursos etc., que actualizan y mantienen al empresario conforme a las prácticas que se van imponiendo en el sector y en el mundo.

*Y creo que merece un capítulo aparte hablar de la **visión empresaria** también porque si este proceso no se encuentra en franco crecimiento y desarrollo es obvio que la empresa no puede mantenerse a lo largo del tiempo.*

*Si bien el ritmo vertiginoso del conocimiento avanza, **visión empresaria, es también** saber adaptarse a las nuevas técnicas o abandonar determinadas costumbres que son nocivas para la empresa.*

*Y para hablar de este punto no sólo hay que aprender a observar lo que **es nuevo** sino lo que es bueno y aprovechable.*

*Por lo tanto el empresario rural que quiere vivir actualizado, debe inexorablemente interrelacionarse de una u otra manera con el contexto no sólo para aprender, sin para *reaprender* procesos, prácticas y métodos para optimizar su empresa.*

Es por ello que le doy tanta importancia a la información como a la formación de los miembros de las empresas en los ámbitos rurales. Porque de otra manera muy corta es la vida de la empresa misma y de sus miembros.

*En el ámbito de nuestro conocimiento se **impone** el planeamiento, y dentro de él no solo el de las actividades físicas sino el planeamiento presupuestario es, hoy, condición básica para sostener viva a una empresa, cualquiera sea su dimensión.*

Así como en ganadería es básico el cumplimiento de un calendario sanitario y nutricional, el fluir de fondos para el cumplimiento de todos esos planes es condición indispensable para el correcto desempeño de los mismos.

Es por esto que, además de tener claro el objetivo hacia donde queremos llegar con la empresa se impone como natural realizar un planeamiento presupuestario acorde a las actividades de la misma.

Entonces, para mirar la empresa en forma descendente debe existir una dirección idónea y preparada, no solo para desempeñar las actividades diarias y habituales, sino también para estar dispuesta a recibir el asesoramiento necesario e idóneo para lograr la supervivencia.

A partir de la triste década del '90 en lo referente a experiencias de tipo *shock en materia de inflación y devaluaciones*, hoy no es tan usual encontrarnos con productores endeudados, porque los mismos creo, ya desaparecieron.

Pero sí y a pesar de las tendencias imperantes en materia de precios agrícolas es una práctica digna del mayor cuidado el mantener **la sustentabilidad de los suelos con prácticas conservacionistas** y rotaciones adecuadas, antes que, por darle un avance en otro sentido a nuestra empresa, someter a la misma a situaciones irrecuperables, (o recuperables a largo plazo) como lo es la irresponsable práctica del monocultivo.

También recibimos como empresarios usualmente, la tentación de una nueva maquinaria, una renovación de cualquier elemento de nuestra empresa y, en un contexto inestable e inflacionario como el que vivimos, es importante no solo el **que** hacer, sino el **cómo llegar** a disponer de los recursos suficientes de un avance tecnológico pero muchas veces perjudicial en materia económica y por sobre todo **financiera**.

Entonces la *mente del empresario* debe estar orientada a lo más difícil y desafiante en contextos como el que nos toca vivir y es *el crecimiento equilibrado de nuestra empresa*.

En lo que respecta a las **actividades** que en la misma se desarrollan deberemos tener en cuenta que:

- Contamos con elementos limitantes como son el suelo y el clima
- Elementos escasos como son los recursos económicos
- Elementos imprescindibles para el desarrollo de la misma como lo es la mano de obra idónea para cada actividad
- Elementos impredecibles como son las tendencias a las que nos vemos sujetos en materia de producción. Como son ciertas situaciones climáticas.
- Elementos con los que obligatoriamente debemos cumplir como el mantenimiento de prácticas sanitarias, fiscales y legales, por ejemplo el cumplimiento de obligaciones impositivas.
- Aprendizaje permanente respecto a cómo resolver situaciones o reencauzar procesos. Por ejemplo si habíamos detenido un proceso como puede ser la modernización de ciertas maquinarias, presupuestar cómo y cuándo hacerlo.
- Interés continuo por optimizar procesos actuales, como lo es el aprendizaje ante situaciones nuevas.
- Evitar el endeudamiento, por ejemplo muchas veces avanzar en el cumplimiento de un objetivo de mediano plazo nos hace caer en desagradables situaciones financieras para lo cual deberemos sacrificar fondos que no estaban dispuestos para ése objetivo, como es el simple hecho de pagar intereses innecesarios con procesos productivos de resultados ajustados.

- Permanecer muy atentos en el **mantenimiento** de equipos, edificios, praderas permanentes, motores, alambres, molinos que pueden ocasionar imprevistos costosos desde el punto de vista de las erogaciones a realizar como de los tiempos a disponer.
- Ser prudentes en la utilización de diferentes elementos de dudoso resultado, como ciertos herbicidas que hoy pueden ser de utilización normal pero que provocan alto grado de contaminación futura.
- Ser cuidadosos en lo que **quiero lograr** y lo que realmente **es posible** acorde a las disponibilidades actuales. Es muy común encontrar partes de la empresa (Ej. maquinaria) sobredimensionada y obsoleta, o tan costosa que después resulta difícil amortizar.

Estructura tradicional de una empresa agropecuaria

Voy a referirme a los organigramas de una empresa agropecuaria, y a las diferentes estructuras, ya que existe bibliografía al respecto.⁴ Para concluir con este capítulo les diré que se puede encontrar la más grande diversidad de organizaciones en las empresas agropecuarias.

Que generalmente **no está expuesto el organigrama de las mismas** y que según sea su extensión, actividades, factor humano y asesores que la formen puede estar conformada la organización. Piensen también en que la empresa agropecuaria se refleja por escrito generalmente en la oficina de los contadores en las que se registran las personas, sus salarios, y quienes son los que toman decisiones en las mismas. Tengan en cuenta que básicamente el asesor contable-impositivo (por sobre todo) es una figura casi imprescindible en el registro de asesores de la misma. Lo es también el ingeniero agrónomo o el veterinario según la actividad que en la misma se desarrolla y la idoneidad de cada uno de sus componentes.

Tengan en cuenta que, a diferencia de otras empresas, las **órdenes, sobre todo de trabajos técnicos** se dan sobre el terreno y no son escritas. Busquen, en la página de Internet del Ministerio de Trabajo de la Nación, el capítulo que dice *Régimen del Trabajo Agrario*. Luego para cada provincia, están especificados los salarios y, para cada provincia las distintas categorías laborales según sean sus jerarquías.

EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

EMPRESA AGROPECUARIA:

ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR AGRARIA:

La Dra Susana Formento⁵ relaciona muy bien a la empresa agropecuaria con disciplinas como “la sociología agraria, las tecnologías de gestión y organización, la Administración, la Economía y el Derecho Agrario.

Respecto de su naturaleza, es válido transcribir las siguientes preguntas que serán objeto de análisis por cada uno de Ustedes:

- “¿los fines son claros, y lo son para la conducción?”

⁴ Martínez Ferrario, Eduardo: Estrategia y Administración Agropecuaria Editorial Troquel-1995

⁵ Susana N Formento: EMPRESA AGRARIA Y SUS CONTRATOS DE NEGOCIOS-pag 189

- ¿de qué manera esta suma de propósitos se traduce en metodologías, tales como las tecnologías de gestión y organización?
- ¿hasta qué nivel son explícitas o implícitas las pautas que dan origen a las normas, a las conductas, y a las diversas operaciones?
- ¿Qué grado de coherencia existe entre los fines expresados y las metodologías vigentes?...”

Es decir, es necesario constatar el grado de coherencia entre los fines y las metodologías, en la medida que interese la eficacia y el impacto de unos y otros sobre las personas en los resultados socioeconómicos de éste tipo de empresas, y continúa diciendo:

- “¿Cómo se armoniza la relación entre la cultura organizacional familiar-empresarial y la labor de conducción para poder desarrollar la empresa?
- ¿Cuál es la aplicabilidad de las teorías de la administración, en función de la heterogeneidad de los actores sociales y el estilo rural?, y ¿cómo se adaptan a las diferentes realidades, situadas en lo local, en sus costumbres y, a la vez, en el contexto de la globalización?”

Cuando ésta catedrática se refiere al proceso de mundialización, dice que ha transformado las pautas culturales dado el ingreso de nuevos actores en el ámbito mundial y señala los siguientes:

- *“La reorganización del sistema económico-financiero nacional e internacional.*
- *La concentración estructural, con una mayor intensidad en la producción y el uso del capital.*
- *La mayor presión tributaria del sector público.*
- *Los cambios en la composición de la dieta.*
- *Los avances en la agricultura orgánica.*
- *Las nuevas alternativas productivas.*
- *Los productos diferenciados de mayor valor agregado.*
- *La calidad como factor crítico de la producción.*
- *Asociarse para hacer negocios. Participar en el resto de la cadena, en el transporte y la comercialización. El individualismo en la producción agraria.*
- *Es una desventaja competitiva.*
- *La caída de la rentabilidad, el aumento de la eficiencia.*

Respecto a esto de algunas cosas se ha hablado ya, y de otras refrendaremos la necesidad de que los miembros de una Empresa-Familia se nutran del contexto estudiando e investigando nuevos productos, estructuras, procesos y “realimenten” a los miembros de su familia desde todos los ámbitos de la ciencia, tales como aspectos que acabamos de mencionar, el privilegio de poder tener en nuestro país áreas en las que se pueda practicar la agricultura orgánica.

El asociativismo, no solo para realizar negocios, sino el sentido de pertenencia al sector para integrar Corporaciones, áreas de gobierno, grupos estratégicos que puedan ayudar y presionar para revalorizar sus productos.

La importancia de la “diferenciación” en el mundo de nuestras carnes es una valiosa oportunidad que no podemos dejar de revalorizar, cuando en Europa encontramos que el kg de lomo vale U\$S 30 el kg.... Que me dicen?

ES VITAL que como padres apoyemos a nuestros hijos en todos los emprendimientos que signifiquen un aporte positivo a lo que ellos en un futuro próximo deberían dominar.

Recordar también que un alimento es:

- *“UN SÍMBOLO DE PRESTIGIO SOCIAL”⁶ en especial nuestras y cuanto más clara sea ésta diferenciación, más trascendente será el precio del producto.*
- *“También señala que “en el paso de la primera a la segunda generación se decide el futuro o el fracaso de la continuidad empresarial”, y recuerda irónicamente que una antigua máxima dice que “la primera generación la funda, la segunda continúa y la tercera la funde”...*

Lo cierto es que gran parte del éxito de las empresas familiares se debe al aporte exitoso que cada uno de los miembros pueda hacer a ése proyecto.

Y siguiendo sus citas define a la empresa familiar desde tres aspectos directivos que nos resultaron muy interesantes:

- *“Amplia: el control efectivo de la dirección estratégica, la intención de que la empresa no salga de la familia, la escasa participación de ésta..*
- *Intermedia: El fundador o sus descendientes dirigen la empresa. El control legal de las acciones con voto; cierta participación de la familia.*
- *Restictiva: La coexistencia de múltiples generaciones; la familia participa de la dirección o propiedad; más de un familiar tiene una responsabilidad de gestión importante; gran participación del a familia (Shanker y Astrachan (citado por Rodríguez alcalde 2002)”⁷*

Respecto al Ciclo de vida de la empresa diremos que es tan diverso que no es fácil categorizarlo, pero sin duda, la Dra Formento señala que, como todas las empresas está supeditada a diferentes tipos de situaciones críticas ya sea de la empresa, de sus miembros a través de su ciclo de vida, constituyendo el síndrome de la crisis del ciclo de vida una serie de factores que ella detalla de la siguiente manera:

- *“La intensificación del os conflictos interpersonales.*

⁶ Dra. Susana Formento *Empresa Agraria y sus contratos de Negocios* ed. –Facultad de Agronomía Universidad de Buenos aires- pag.192-agosto 2005

⁷ Susana N Formento: *EMPRESA AGRARIA Y SUS CONTRATOS DE NEGOCIOS*-pag 197

- *La indefinición de los procesos tendientes al ingreso de familiares a la empresa.*
- *La falta de incentivo para las nuevas generaciones.*
- *La dificultad para evaluar diversas contribuciones de los miembros de la familia a la empresa.*
- *El priorizar la conformidad para evitar los efectos de la diversidad.*
- *El predominio de los resultados a corto plazo sobre las metas a largo plazo.*
- *El estilo de conducción reactivo en lugar de preventivo.*
- *El estancamiento de la expansión o de los beneficios.*
- *La caída de la rentabilidad.”*

“la empresa familiar es la cultura de esa familia aplicada a la empresa”⁸

Saber trabajar en equipo, lograr el consenso, ser proclive a la adaptación al medio externo como a la integración en lo interno, son cualidades inherentes a un buen líder de una familia -empresa

Por lo tanto, mantener la armonía en una empresa familiar no deja de ser un problema de actitudes y aptitudes para enfrentar desafíos.

➤ *Por lo tanto, se recomienda tener presentes los siguientes enunciados:*

- *Generar en los sucesores la idea de mantener la empresa familiar.*
- *Enfrentar los conflictos con actitudes positivas ante la resolución y el cambio.*
- *Predicar con el ejemplo.*
- *Mantenerse alerta a las disfunciones del ambiente exterior.*
- *Trabajar con el debido respeto ante planteos y opiniones diferentes entre los miembros.*
- *Reconocer el rol del que trabaja en la empresa y diferenciarlo correctamente del que solo tiene la propiedad....y otras muchas que surgen en la vida de las empresas y en especial en la traslación de jerarquías, o en el acontecer de situaciones externas que movilicen hasta los mismos cimientos de la cultura familiar, son actitudes que generan la permanencia, crecimiento o destrucción de la empresa y a veces también de la familia. Personalmente les comento que comparto la mayoría de las decisiones con el núcleo familiar tratando de respetar “de igual a igual” comentarios, o de realizar sus metas o de apoyar sus emprendimientos a*
- *Los efectos de lograr una adecuada política de retroalimentación del proceso y que sea tomado como base de sustento en la vida de la empresa.*
- *Explicarle a los hijos el por-qué de las preguntas más obvias puede significan una enseñanza que muchos adultos no se dan cuenta cómo hacerla. Es simplemente tomar una actitud “docente” dentro de las más simples a complicadas decisiones y luego hacer el comentario y no tener miedo de enseñar del fracaso.*

⁸ Susana N Formento: EMPRESA AGRARIA Y SUS CONTRATOS DE NEGOCIOS-pag 202

FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS A LA EMPRESA RURAL

NATURALEZA

Es el factor considerado primario o elemental por ser preexistente al hombre. Tiene una importancia decisiva en la empresa agropecuaria y en la empresa Agropecuaria es fundamental sobre todo en nuestro país tan azotado por fenómenos que deterioran el ambiente tal es la apertura de la capa de ozono, que tan terribles consecuencias ha traído con respecto a un elemento fundamental como es el clima en nuestro país. Existe amplia bibliografía al respecto, pero quiero detenerme en algunos conceptos encontrados en el libro: "SISTEMAS ECOLÓGICOS"⁹, y encontrar la posición de un "físico –economista" como lo es el Dr. Hall , entregándoles algunos de los párrafos que crean una visión diferente y mas completa referente a los temas económicos y los sistemas Ecológicos.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS:

- a. Clima
- b. Suelo
- c. Agua
- d. Riquezas Naturales

CLIMA

Es de elemental importancia conocer en cada región cómo es el clima. Tenemos en nuestro país zonas de suelo muy productivo pero gracias al clima no los podemos utilizar como quisiéramos (Ej. San Luis) Algunas zonas. Para ello y su conocimiento fue utilizado el Climadiagrama de la zona dato que puede ser solicitado en el INTA de cada región. Hoy especialmente los "pool de siembras" utilizan elementos y tecnología satelital mucho más avanzada y precisa que puede reducir la incertidumbre en el caso de períodos de siembra y cosechas, pero no en un 100%. La meteorología es un elemento auxiliar que ayuda y a veces en mucho pero no lo es todo. Tienen por ejemplo el caso que nunca deja de asombrar al productor: "Cuando la piedra cae lo hace por lonjas, en un potrero, y no siempre afecta a todo un campo, a veces lo hace en partes del mismo.

Tienen por ejemplo el caso de economías regionales como la de Cuyo que utilizan bombas especiales para diluir la piedra, que para ellos sí es una cuestión de muchísimo mas riesgo.

Siempre debemos saber que los elementos integrantes del clima son:

- Lluvia
- Insolación
- Temperatura
- Vientos
- Accidentes meteorológicos

En cuanto a la lluvia es fundamental conocer el milimetraje, intensidad y distribución y es fundamental para nuestros campos especialmente porque, aunque existe la atenuante del “riego artificial”, para nuestros productores sigue siendo a veces inalcanzable por el costo y de grandes complicaciones porque no solo hay que tener capital para adquirirlo sino que se trata de toda una técnica que necesita de una perforación, con el caudal suficiente y que el agua sea apta para utilizar en los cultivos. Además muchos conflictos legales se han dado por el problema de la utilización de riego en un campo. A veces deja sin caudal a los de alrededor y genera un terrible perjuicio que es abordado hoy por los abogados para importantes juicios.

Además los equipos de riego tienen cada uno una tecnología diferente y un aprendizaje específico de cuando utilizarlos y cómo para que sean adecuados.

En todo esto es de fundamental importancia ir a páginas específicas que se pueden encontrar fácilmente con el buscador www.google.com e interiorizarse de todo lo “último referido al manejo de éste tema”. Sí, quiero que sepan que existe por detrás toda una tecnología referente a los mismos y que no es cuestión de pruebas y errores porque hay especialistas que hoy publican el manejo de estas técnicas, para qué se utilizan y cuando no.

Respecto a la insolación es decir las horas de luz, cuanto a la temperatura poco puede hacer el hombre sino conocer, cómo es la de su zona y hasta a veces la de su establecimiento para lograr adecuar el manejo productivo a todos éstos factores. Es absolutamente cierto el tema del calentamiento de la atmósfera y todos los riesgos que produce en el ser humano..imagínense en lo que se refiere a los cultivos (obvio, no los bajo cubierta, pero eso no se da en la zona centro del país a la que me estoy refiriendo).

Cada cultivo está formado por organismos vivos que necesitan cierta temperatura y no más ni menos y de acuerdo a eso va evolucionando su ciclo.

En cuanto a los vientos es de fundamental importancia conocer su dirección e intensidad predominante en cada zona.

Por lo tanto, también el servicio meteorológico nacional o los INTA de cada zona nos pueden aclarar la intensidad y sobre todo la dirección de los vientos.

Por qué es importante la dirección?...porque es elemental para las cortinas de árboles cuando se foresta, porque por sobre todo es elemental para la dirección de los cultivos así éstos sean realizados con la tecnología más moderna que es la labranza cero o siembra directa.

En cuanto a accidentes meteorológicos como son en nuestra zona: la piedra, las heladas a destiempo, los grandes vientos no se pueden prever con exactitud, si cada vez más se acercan las probabilidades, pero existen hoy una serie de cultivos

resistentes especialmente a las caídas por los vientos y el resto sigue siendo, como ha sido siempre el factor de incertidumbre que predomina en el sector agropecuario.

SUELO

Es otro de los elementos fundamentales que influye en la toma de decisiones empresaria respecto a las actividades a desarrollar en él. Es preexistente al hombre y no puede ser alterado en su totalidad por el ser humano. Es por ello que se aconseja su cuidado permanente para un mejor aprovechamiento actual y futuro. He visto muchos suelos afectados por el "monocultivo" de un cereal y actualmente de oleaginosas que han perdido totalmente su fertilidad y se debe esperar mucho tiempo para que la materia orgánica que se forma en el mismo vuelva a devolverle su fertilidad "edáfica" aunque los componentes ecológicos lo hagan factible de determinadas prácticas agrícolas.

En nuestra zona central del país y dada la "fiebre agrícola" imperante desde hace ya más de una década, las oleaginosas, especialmente el maní son una de las prácticas agrícolas que más destruyen la potencialidad productiva de la tierra. Es por eso que hablamos de "agricultura sustentable", es decir no solo el tipo de práctica, es decir las herramientas que se van a utilizar sino también la "**rotación**" de esos cultivos para devolverle al suelo los elementos que su antecesor le había extraído. Por supuesto hablando de agricultura sustentable es muy interesante el desarrollo en nuestro país de la industria de los fertilizantes que ayudan a mantener una agricultura sustentable porque el uso de los mismos de manera racional, cuida y protege ésta potencialidad productiva. No obstante ello el monocultivo es una práctica a todas luces equivocada y nefasta para la producción agrícola que hace que, el mayor capital del productor se vea alterado y a veces disminuido considerablemente, con lo cual se pone en grave riesgo lo más valioso de la empresa que es su suelo.

En vista de todo esto y sea cual fuere el suelo se aconseja un análisis de suelo antes de la siembra, y luego de ella para poder observar los nutrientes que la práctica productiva ha destruido y para lograr una agricultura sustentable cual es el próximo cultivo a utilizar y que tipo de elemento necesita además la tierra para poder ayudarla con la fertilización. En realidad el plan de rotación es para los argentinos un "largo plazo", porque mínimamente y utilizando prácticas agrícolas y cultivos que le extraen muchos nutrientes al suelo se debe realizar un plan de rotación de al menos 5 años en cada potrero y no importa cual fuere la situación financiera del productor, debe ajustarse a la misma rotación, haciendo monitoreos de la evolución de su capital principal que no se vuelve a rehacer en poco tiempo.

La mayoría de los estudios realizados para obtener una agricultura sustentable en la región sur de Córdoba muestran por ejemplo la rotación soja/maíz como una de las mejores y la fertilización de gran cantidad de fósforo especialmente. Lo ideal se observa es una adecuada combinación con cultivos tipo alfalfa (que es utilizada para ganadería y considerada una pradera permanente) que le devuelven al suelo su potencialidad productiva. En fin, después de mucha lectura y observación podemos estar en condiciones de decir que no es suficiente el fertilizante que se le proporciona al suelo agrícola, sino que el descanso adecuado de la tierra con una pastura perenne del tipo alfalfa devuelve al mismo los nutrientes necesarios para volver a estar en condiciones de una adecuada rotación agrícola.

Hoy con el fenómeno agriculturalización sería insospechado pensar en tal rotación, pero las gramíneas son siempre bienvenidas en una agricultura conservacionista para una adecuada conservación del suelo y sus nutrientes básicos.

AGUA

Este es un apartado muy especial porque si bien, en algún momento se le dio especial importancia al análisis de agua para el consumo de hacienda, por supuesto también para el consumo humano, hoy es también imprescindible su conocimiento para la agricultura, en especial en los campos en donde existe la factibilidad de riego. Además de su composición y aptitud para el sembrado, especialmente libre de arsénico, se aconseja conocer su profundidad y caudal porque este punto puede ser un elemental limitante si se piensa en la inmensa inversión de un equipo de riego por ejemplo. Además en zonas donde el agua no es conveniente ni hasta para el consumo humano se utilizan ríos y arroyos y se realizan represas para la provisión de la misma. Existen zonas en la Pcia de Córdoba de excelente agua y caudal para riego, como existen otras en las cuales el agua tiene un componente de salinidad y arsénico que tornan casi inutilizable el agua para riego.

Por lo tanto es de considerar el agua subterránea como también lo es en una empresa agropecuaria la existencia de ríos y arroyos que puedan ayudar a la provisión de la misma.

Es inequívocamente superior para cualquier cultivo el agua de lluvia por lo que en el balance hidrográfico de la empresa, aunque el riego ayuda en forma excelente a ciertas regiones es indudable que el agua de lluvia es el recurso más apreciado en zonas de cereales y oleaginosas como lo es el sud de Córdoba.

TRABAJO

Es en éste acápite donde aparece manifestándose la “mano del hombre”, hoy imprescindible en la empresa rural. El trabajo agrario ha sido y es considerado como uno de los más importantes en la empresa rural y también considerado rudo y duro por las condiciones a las que el hombre de campo está expuesto. Se trabaja generalmente al aire libre, sujeto a las inclemencias del tiempo y por lo tanto es realmente un trabajo para gente sana y en buenas condiciones físicas.

A veces prima ése factor por sobre el educacional y hoy nos encontramos en el año 2006 con personas analfabetas desempeñándose como peones en establecimientos rurales que “no quieren”...si así como lo expreso se niegan, porque personalmente he vivido la situación de tratar de enseñar a *leer y escribir*, a un peón y decirme que se negaba a aprender...esto es algo increíble pero ocurre en nuestro país aún hoy. Por supuesto es una “mano limitada” en el sentido de que la inteligencia y el aprendizaje que nuestros centros de altos estudios brindan a sus estudiantes predomina el área jerárquica de las empresas rurales, pero esto no es historia, es actual. La mano de obra rural o el trabajo rural es totalmente diferente al de una empresa industrial, o de servicios.

Las órdenes se imparten generalmente “en el terreno” y en forma oral... vale la pena recordar que no existen ni memorandum u otro tipo de papelería como son absolutamente normales en las empresas de otro tipo, pero también vale la pena recordar que ése trabajo limitado del analfabeto va siendo cada vez más escaso para ellos, en el que hoy se necesitan todo tipo de instructivos aún para los trabajos más elementales el monitoreo y el conocimiento de cómo cambian las técnicas de cada trabajo nos demuestra que cada vez hay menos espacio para éste tipo de personas.

Por otro lado la cultura del trabajador rural es diferente... no todos los propietarios "viven" durante las 24 horas en el establecimiento y por lo tanto sus moradores son los empleados a quienes cada día se les debe depositar mayor confianza ya que cada día hay mas inversiones y mayor cantidad de fondos confiados a "la persona" por lo tanto es muy valioso encontrar personal que sea capaz de mantener por sí un orden y disciplina en el ambiente rural. Nada fuera de lo normal y adecuado para el ser humano para lo que también existe una normativa específica, pero sí para mantener y mantenerse con dominio sobre lo que son los bienes de una empresa agropecuaria.

Además muchas veces es necesario tener un mayordomo que estaría dentro de aquellas personas que ejecutan trabajos de dirección y otros que son aquellos que desempeñan trabajos de ejecución.

Además tanto en agricultura como en ganadería cada vez se trabaja con técnicas más ajustadas a mejores resultados para lo que hay que contar con personal capaz de aprenderlas y desempeñarlas. Otro tema importante es manejar el "know how" de la empresa. El empleado rural generalmente respeta a quien sabe la "práctica" y no la teoría de la disciplina.

Dada la complejidad del trabajo existe también la diferenciación entre personal especializado y no especializado, por ejemplo, la inseminación artificial, las nuevas técnicas de siembra y protección de cultivos, hasta el manejo de ciertas maquinarias y herramientas, como cursos de actualización y especialización para el dominio de técnicas novedosas, como así también variación de ciertos planes por ocurrencia de ciertos sucesos propios de la naturaleza, como es su incertidumbre; aparición de plagas, enfermedades etc, que hacen que se deban cambiar o modificar ciertos planes en el curso del desarrollo de una actividad y en el transcurso de "horas" se corren riesgos muy importantes que hacen que cada día más se necesite de la ciencia "internalizada" en el personal del sector agropecuario.

No debemos olvidar que no sólo el capital que se invierte, sino los riesgos a los que están sujetos determinados procesos involucran también a las personas y su desempeño como así también, y aquí aparecen temas psicosociales el grado de confianza que se tenga en la persona que queda a cargo. No olvidemos por ejemplo que la vacuna antiaftosa comenzó a aplicarse por médicos veterinarios porque se descubrió hace ya varios años atrás que en vez de vacunar a la hacienda, el contenido se tiraba y se denunciaban los envases en S.E.N.A.S.A. y el mal continuaba azotando a nuestro país.

Otro tema fundamental es el cumplimiento de ciertas normas como por ejemplo el uso de cascos o bozal que aunque signifiquen protección para el trabajador, el mismo, por ignorancia se niega a utilizarlo. Es, por tanto elemental y muy valioso contar con un factor humano que se adecue al desempeño en soledad, lejos de quienes tienen la propiedad del establecimiento.

En general existe una normativa para el trabajo rural y en especial para cada categoría establecida por el Ministerio de Trabajo de la Nación y una escala salarial que se publica y se actualiza en forma constante para cada categoría describiendo además cuales son los derechos y obligaciones de cada trabajador rural según en la categoría en que se encuentre. También rigen las normas generales de los contratos de trabajo en el caso de alguna diferencia o conflicto. No obstante, es condición indispensable para todo empresario rural conocer el *régimen del trabajo agrario*, y acatar las normas que en él se fijan. No obstante, ante un conflicto, es primordial la consulta con un especialista, ya sea un contador especializado en el área laboral o un

abogado, dado que como Uds. ya conocen en todas las tareas laborales existe un régimen que las fija además del salario, vacaciones, aportes y demás prácticas que son típicas de cada empresa.

CAPITAL EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

Es otro de los factores básicos y elementales de la empresa Agropecuaria. Lamentablemente, en esto y gracias a la inflación, muchos productores a pesar del planteo de presupuestos, márgenes y estimaciones se ven agobiados por situaciones como la de falta de capital para la realización de trabajos en forma correcta, entonces es cuando se acude al crédito bancario, descubiertos y/o préstamos (llámese canje, u otros que generan a posteriori la lamentable pérdida de su capital original que es "la propiedad de la tierra". En Argentina, un país con una lamentable desprotección financiera, el CAPITAL DE TRABAJO, o sea capital propio para arriesgar, es elemental para sostener la base de la empresa que es la tierra.

Entonces hoy, el empresario rural se encuentra, dentro de su misma organización con diferentes actividades que son otras "micro-empresas" o emprendimientos que deben ser financiados. Por lo tanto en la empresa tradicional para los trabajos de agricultura, por ejemplo encontramos:

- a. *Que el capital maquinaria debe estar optimizado, es decir las maquinarias debidamente en condiciones de trabajar y actualizadas, (hoy la siembra directa es una "imposición" tecnológica que no puede faltar y para ello se necesita el tipo de máquina apropiada cuyo costo pueden averiguarlo en el mercado pero suma varios miles de pesos.*
- b. *Personal especializado para realizar el trabajo, o sea que conozca el funcionamiento de la máquina y además la manera en la que según sea la naturaleza y tipo de siembra debe realizar.*
- c. *Maquinaria para trabajos de fertilización y protección (fumigación) cuyo costo también es de varios miles de pesos y luego la cosecha (que generalmente se subcontrata) ...esto que acabo de mencionar tiene un "know-how" que hay que saber realizar y aportar el capital suficiente en semillas, gasoil, personal, fertilizantes y herbicidas, que el productor tiene que poseer (porque si no es propio, a eso se le suman los intereses y gastos). entonces hoy, sirve y vale la pena decir que la labor del contratista rural, es otra empresa o emprendimiento), dentro de la empresa agropecuaria.*

Veamos ahora ganadería, y más precisamente el ejemplo de invernada:

El capital hacienda debe estar, y recordemos que, a febrero de 2007 un ternero de 150 Kg. vale a precios de mercado alrededor de \$ 450,00.- y se inicia el proceso: para engordar un animal de éste tipo necesitamos del suelo, con una siembra adecuada para que termine su crecimiento...es decir alrededor de 6 meses más y engorde.

Necesitamos conocer también la época del año en la que estamos y que pastura es la que podemos utilizar para cada momento, a veces son rastrojos de cosecha (como en el invierno) si no tenemos pasturas perennes, y/o verdes de invierno.

Luego en cada estación y según el kilaje que tengan ocuparán más o menos superficie y necesitarán más grano que fibra para su terminación, con lo cual también deberemos contar con los granos, si no son de producción propia, comprados y debidamente ensilados. Personal para el cuidado, o sea la supervisión del estado de los animales y hoy más que nunca la seguridad ya que los casos de robo de ganado son cada vez más comunes, de modo que diariamente se los debe recorrer y contar; el asesor veterinario que realice las vacunaciones obligatorias, en este caso la de aftosa, sumados los antiparasitarios, y otros productos veterinarios para mantener al animal en adecuadas condiciones.

Por lo tanto, aunque de menor riesgo, también ésta es otra micro-empresa o emprendimiento dentro de la misma empresa.

Generalmente no es significativa el tiempo la inversión de manga, corral de encierre, y comodidades que se deben tener para poder vacunar, castrar, marcar, y/o separar los diferentes lotes según sea su categoría y su necesidad de alimentación. También los gastos de compra y venta son significativos al igual que los fletes y cualquier imprevisto que se pueda tener. Sin lugar a dudas la existencia de alambrados en buenas condiciones es básica medida para poder compartir en un establecimiento tanto agricultura como ganadería.

A todo esto se le deben sumar los gastos inherentes a la existencia de esa empresa como lo son los vehículos en buen estado, la vivienda para el productor o para el personal o para ambos, los montos en concepto de impuesto inmobiliario rural y los impuestos nacionales como ganancias, disposición para el IVA (a pesar de ser neutro, implica la existencia de un monto que financieramente lo soporta muchas veces el productor y si lo tiene no lo debe considerar como propio) impuestos como tasas, contribuciones etc, inherentes, al igual que la agricultura a la actividad y a la empresa.

Por lo tanto, es más fácil visualizar que, el capital expuesto es muy importante y el sector agropecuario argentino no tiene hoy ni lo tuvo (salvo épocas "paternales" respecto de lo financiero) ningún tipo de apoyo financiero que pueda colaborar con ésta situación. El capital debe ser propio, y estar dispuesto a arriesgarlo en uno u otro negocio, sino, el señor productor será mucho más eficiente alquilando y cuidando recibir una renta apropiada y una sustentabilidad del suelo que le permita primero sobrevivir, y luego crecer....

Existen por supuesto, diversas actividades, especialmente los micro emprendimientos o actividades de especial interés gubernamental que en algún momento, o por alguna circunstancia como lo es la emergencia agropecuaria pueden considerarse "de fomento", pero el productor debe tener en cuenta que la única manera de generar una adecuada rentabilidad en un ambiente con un alto grado de incertidumbre como es la agropecuaria.