

LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DEL NORTE DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA.

Balestri, L.A.; Ferrán, A.; Giorgis, A.; Saravia, C.D.; Larrea, A.T.; Castaldo, A.; Poma, K.; Pariani, A.

Area de Planeamiento y Gestión empresaria. Facultad de Ciencias Veterinarias. UNLPam.

RESUMEN

El acelerado proceso de concentración de las empresas agropecuarias argentinas afecta especialmente a las unidades productivas medianas y pequeñas de tipo familiar. Este estado de crisis se manifiesta además en descapitalización, endeudamiento y baja productividad de los factores. Opiniones de técnicos, investigadores y dirigentes empresariales, sin dejar de considerar un contexto político y económico no muy favorable, advierten sobre un problema de capacidad en la gestión empresarial del sector. El procesamiento de información cualitativa sobre la forma en que se toman las decisiones en las empresas agropecuarias del norte de la provincia de La Pampa provenientes de una encuesta realizada en el año 1995 indican que la mayoría de los empresarios no sistematizaban la información de su empresa, carecían de hábito planificador y tomaban sus decisiones principalmente basados en la experiencia concordando con las opiniones citadas.

SUMMARY

Decision making in agricultural firms in the north of La Pampa province.

The accelerated process of concentration in the Argentine agricultural firms specially affects medium and small productive units. Decapitalization, debts and low productivity prevail nowadays. Different opinions coming from technicians, scientists and firm leaders warn about hazards in firm management. The processing of qualitative information about decision making in agricultural firms in the north of La Pampa province (1995 survey) shows that the majority of managers did not systematize their own firm data, they lacked planning habits and took decisions supported only on experience.

Palabras claves: Agropymes, gestión agropecuaria, toma de decisiones.

Key words: Agropymes, agricultural management, decision making.

INTRODUCCIÓN

La empresa agropecuaria puede ser definida como una unidad de decisión que combina trabajo, tierra y capital, dedicados a producir bienes de origen animal o vegetal, bajo una técnica de producción y administración adecuada (Guerra y Aguilar, 1995). Esta definición que entraña una visión básicamente neoclásica al considerar la unidad-empresa como un "black box" cuya actividad central es simplemente desempeñar la *función de producción* (conversión de inputs en outputs), incorpora un nuevo componente al concebirla además como un centro de decisión.

Otros autores (Chia, 1995) postulan que en el sector agrícola, la familia tiene un papel preponderante en la actividad económica, y que la empresa agropecuaria funciona como sistema familia-explotación (S.F.E). Consideran que las prácticas de gestión además de ser determinadas por variables económicas son definidas también por aspectos sociológicos, culturales y psicológicos.

Lacelli (2000) y Peretti (1999) identifican una clase especial de empresa que denominan agropymes. Por tal consideran a las pequeñas y medianas empresas agropecuarias que más allá de su orientación productiva se caracterizan por: 1) insuficiente disponibilidad de los factores tierra y capital para la realización de las actividades normales en el área en que se localicen; 2) abundancia relativa del factor trabajo que es aportado casi exclusivamente por el propio productor y la familia; 3) escaso empleo de este factor trabajo en relación al disponible, debido a la tecnología empleada y la escasa superficie operada; y 4) insuficiente capacidad de gerenciamiento.

Lacelli (2000) plantea la hipótesis de que las agropymes en la Argentina están transitando por un acelerado proceso de descomposición, situación que se manifiesta entre otras, con los datos obtenidos en la prueba censal realizada en Pergamino en octubre de 1999 (CNA), donde se observó un 24% menos de EAPs respecto al último censo (1988) y, al mismo tiempo la superficie media aumentó casi en un 30% (de 178 a 230 has). Expresa que “en la provincia de La Pampa desaparecieron 3119 EAPs (30%) entre 1967 y 1997. Lo notable es que solamente el estrato de superficie entre 100 y 500 has explica casi el 80% de la caída”. En el citado lapso la superficie operada creció un 16%.

Indudablemente, la estructura agraria pampeana, caracterizada por una gran predominancia de propietarios y dentro de éstos una gran cantidad que combinan tierra en propiedad con otras formas de cede/toma de tierras como arrendamientos y contratos accidentales, está viviendo un proceso de conmoción y crisis muy severo que la despojan de muchas unidades productivas familiares (Iglesias, 2000). Estas expulsiones de muchas empresas familiares son atenuadas en gran parte por su adaptación como productores agropecuarios de tiempo parcial, que en los últimos tiempos ha adquirido una importancia especial. Zehnder (1999) sostiene que la manifestación más usual del estado de crisis económica y/o productiva de las explotaciones agropecuarias se traduce en cuatro aspectos: descapitalización, endeudamiento, baja productividad de los factores y falta de objetivos claros y cuantificables a nivel de la relación productor – familia empresa.

Si bien el problema del endeudamiento es de arrastre en el sector agropecuario, se agudiza con la aplicación del modelo económico de los 90 (Iglesias, 2000). En 1998 éste llegaba al 27% del total de la facturación anual agropecuaria. El mismo autor cita un informe de CONINAGRO (1997) con una conclusión preocupante: “la crisis de las PyMES agropecuarias no ha sido generalmente por resultados negativos de las empresas sino del escaso excedente generado por ellas frente al elevado nivel del costo de vida familiar”.

Marcos Rodrigué, Presidente de AACREA, plantea en un artículo publicado en Clarín Rural de julio de 2001, que “el problema del campo argentino está en otro lado: en el gerenciamiento y en la gestión empresarial, dos conceptos que no se han desarrollado con igual intensidad que en otros sectores económicos”. Sostiene también que “algunos productores siguen dirigiendo empresas de alta facturación sin emplear las herramientas que permiten disminuir las posibilidades de error en las decisiones empresarias” y que “esta situación contrasta con la calidad del gerenciamiento que se emplea en otras actividades económicas”. Corradini (2000) considera que se debe avanzar más allá del Margen Bruto, incursionando en la teoría del riesgo, los análisis de

costos mediante los criterios del costo standard, la teoría del ABC, es decir, de los costos por actividades, etc.. En esta línea de pensamiento, Zehnder (1999) señala que si en una empresa no se cuenta con información suficiente, no se puede obtener e interpretar sus resultados técnicos y económicos y resulta difícil tomar decisiones bien evaluadas. Propone que la mejor manera de abordar esta problemática es implementando un proceso de capacitación permanente. Iglesias (2000) postula que a diferencia de las agropymes, las grandes empresas productoras de commodities reciben sistemáticamente asesoramiento técnico y de gestión, recolectan y sistematizan la información, se interesan en capacitar al personal, utilizan en forma rutinaria herramientas de planificación, tienen una mayor conciencia de la importancia de la calidad de los productos entregados, y establecen políticas de vinculación tecnológica con empresas industriales, el INTA, o las Universidades.

Existen numerosas propuestas de políticas abarcativas de la problemática de las empresas agropecuarias (Fernández Alsina et al., 2000); todas incluyen el componente capacitación. Es interesante la posición de AACREA (Rodríguez, 2001), que propone la capacitación de los recursos humanos como principal salida a la situación del sector y considera que “los principales responsables de esta situación somos los empresarios. Entonces, no daría buen resultado la reingeniería de procesos y empresas si previamente no nos ocupamos de la reingeniería de capital humano”(...). “Nadie tiene garantizada la propiedad de la tierra para toda la vida por guardar una escritura. Se debe aprender constantemente para mantener la viabilidad económica del establecimiento y agregar valor a lo heredado o comprado”

En síntesis, la bibliografía revisada resalta que: a) la capacidad gerencial y la aplicación de herramientas de gestión son factores claves para el crecimiento o sobrevivencia de las empresas agropecuarias, b) que existe un déficit respecto a otros sectores económicos y, c) que las empresas chicas están en mayor desventaja respecto a las grandes. La existencia de resultados no publicados de una encuesta de opinión realizada en el año 1995 orientada a identificar aspectos de la gestión empresarial de los productores agropecuarios del norte de la provincia de La Pampa, animó a este equipo de investigación a realizar la publicación de un trabajo que contribuya a clarificar el comportamiento gerencial de nuestras empresas agropecuarias. Si bien el trabajo está realizado sobre los datos de una encuesta realizada hace siete años, consideramos que los modos de gestión de aquel entonces aún pueden reflejar en muchos aspectos el estado actual de la forma de gestión de los empresarios del sector, debido fundamentalmente a la persistencia de los problemas.

La encuesta originalmente estuvo encaminada a: 1) relevar la forma con que las empresas agropecuarias del norte pampeano toman sus decisiones, determinar qué información utilizan al decidir y cuál es el procedimiento; 2) determinar qué tipo de contribución puede realizarse desde el Área de Planeamiento y Gestión Empresarial a las actividades de gestión de las empresas agropecuarias.

MATERIALES Y MÉTODOS

La encuesta fue preparada en base a los criterios desarrollados por Guerra (1991). Este autor expresa que “planificar, tomar decisiones, ponerlas en práctica y aceptar la responsabilidad emergente de ellas son los *cuatros deberes principales del administrador*” y clasifica a las decisiones internas de la empresa en organizacionales y operacionales. Las decisiones organizacionales son aquellas que se encuentran involucradas en el desarrollo de los planes de negocio, tales como la adquisición de los recursos necesarios o la ejecución total del plan. Ejemplos de tales decisiones son:

cuánta tierra comprar o vender, cuánto capital debe prestarse, qué tipos de ganado deben criarse o qué cultivos deben producirse”. Normalmente son decisiones de largo plazo y su evaluación también suele ser hecha en periodos muy prolongados. Las decisiones operacionales, por el contrario, son de naturaleza más frecuente y se refieren a situaciones de detalle necesarios para ejecutar el plan de la empresa. Este tipo de decisiones son tomadas, ejecutadas y evaluadas en períodos mucho más cortos e inclusive pueden ser diarias.

Terry (citado por Guerra, 1991) explica que las bases para evaluar decisiones pueden ser agrupadas en: a) formas no matemáticas y b) formas matemáticas. Dentro de las primeras se encuentran la intuición del empresario, su experiencia y las opiniones recibidas. Se utilizan para resolver problemas que se refieren a objetivos y resolver acciones. Son “de naturaleza muy personal” y de utilización casi generalizada. También son muy utilizadas en empresas pequeñas, de tipo familiar, donde no existe un gerente profesional sino que el propio dueño del establecimiento realiza a la vez esa actividad y, donde además, no existe el hábito de registrar los hechos productivos. En el segundo grupo encontramos algunos modelos matemáticos tales como programación lineal, simulación, Montecarlo, la teoría de los juegos, etc.

La experiencia sobre lo sucedido en años anteriores, más el juicio del productor, unido a los valores, creencias y cultura, desempeña un papel importante en las decisiones de este tipo de empresas. La experiencia provee guías para decidir, ya que la decisión actual estará fundada en casos similares ocurrido en el pasado y la forma como fueron resueltos. Tiene como ventaja el desarrollo de las facultades para discriminar y analizar situaciones pasadas, pero como técnica es bastante inapropiada y no resulta aconsejable su uso exclusivo, ya que difícilmente las situaciones sean tan semejantes que pueda aplicarse a un hecho presente procedimientos utilizados en el pasado. Los autores recomiendan utilizar esta técnica con precaución y mucha valoración del juicio utilizado.

La intuición como herramienta para decidir significa la utilización de corazonadas o percepciones especiales de quien realiza esta función. En este caso son muy importantes “las preferencias, influencias, cuadro psicológico y sugerencias de la persona que toma la decisión”. Dentro de las ventajas se pueden citar: 1) permite decidir en términos relativamente cortos, 2) en general, es una forma de decidir que puede ser satisfactoria para emprender acciones sobre problemas de influencia limitada, 3) es fundamental la habilidad desarrollada por el decididor en esta labor. En cuanto a las desventajas: 1) se pueden tomar decisiones malas, lo que significa que la corazonada no fue correcta, 2) no se dispone de medios para analizar la decisión y 3) su uso excesivo puede llevar a olvidar otras formas de tomar las decisiones.

Dentro de estas técnicas no matemáticas también son citados “los hechos”. En general la utilización de los hechos acontecidos que dan marco a las decisiones son considerados una base importante para tomar decisiones. “Al emplear los hechos, la decisión se basa sobre datos objetivos; eso implica que las premisas sobre las cuales se basa la decisión son válidas y adecuadas”.

Las técnicas cuantitativas exigen mayor profesionalidad en la gerencia, o asesoramiento específico. Generalmente implican la definición del problema, el desarrollo de hipótesis, la experimentación o prueba mediante métodos matemáticos y la selección de alternativas. Es necesario contar con una serie de supuestos sobre el posible comportamiento de las variables, de ahí la importancia de definir las bien.

La recopilación de la información se realizó por el sistema de entrevistas personales con cuestionario sobre una muestra seleccionada sobre el listado de las empresas agropecuarias de la región noreste de la provincia de La Pampa, compiladas en el Censo

Nacional Agropecuario de 1988. Se estableció una muestra de 115 explotaciones, que fueron seleccionadas por el sistema estratificado proporcional en base a intervalos de clase de la superficie de las explotaciones (Ferrán et al., 2000).

La encuesta fue diseñada previendo una primer parte de datos personales donde se indagaban la edad, la extensión del predio, el tipo de propiedad (propia o alquilada), el origen de la propiedad (herencia, adquisición u otras), el grado de instrucción del titular, el uso de la tierra, la contratación o no de mano de obra. Una segunda parte estaba orientada a la capacitación de productor consultando sobre la realización de cursos y su opinión sobre la utilidad de los mismos. La tercer parte realizaba consultas sobre la información que opera el productor rural para su toma de decisiones, en el conocimiento que la información constituye el principal insumo de las mismas. Los interrogantes eran si conoce la cantidad de su producción absoluta, si calcula índices de productividad, si realiza cálculos de costos productivos y conoce algunos indicadores de rendimiento básicos como para interpretar como le está yendo: punto de equilibrio, margen bruto por hectárea o su tasa de rentabilidad.

La última parte trabajaba sobre el mecanismo principal de toma de decisiones y se pedía que ponderara porcentualmente cuántas de las decisiones eran tomadas basándose en intuición, experiencia, por sugerencias de terceros (otros productores, vecinos), por rutinas operativas, por asesoramiento profesional o basándose en la programación. La respuesta admitía una mezcla de criterios.

En la misma tónica, las preguntas siguientes indagan sobre la toma de decisiones y algunos datos complementarios sobre la forma de producción, de comercialización, de financiación, de personal, de información y de la cobertura de los riesgos propios de cada empresa.

La tarea de encuestamiento fue realizado por los alumnos del curso 1995 de la cátedra “Industrialización y comercialización de productos y subproductos pecuarios”. El procesamiento estadístico de datos se realizó con el programa informático SPSS 10.0 y estuvo orientado a las descripción de las variables, al análisis de independencia y elaboración de tablas de múltiple entrada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presentación de los resultados se realiza agrupando las variables seleccionadas de acuerdo a características comunes y a los objetivos del trabajo.

Aspectos socioeconómicos

Los productores encuestados presentaron una edad promedio de 53,75 años (ES: 1,10), con una edad mínima de 30 años y una edad máxima de 77 años. El diagrama 1, donde se observa la distribución de la variable, revela el predominio de los productores con una edad entre 50 y 59 años; así como que aquellos que denotan una edad menor a 50 años superan en número a los mayores de 60 años y, la significativa proporción (12 %) de mayores de 70 años.

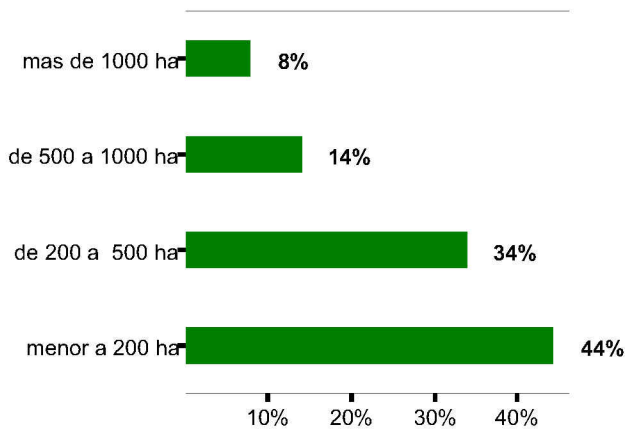
Diagrama 1: Diagrama de tallo y hojas de la variable edad.

Frecuencia	Tallos y hojas
3,00	3 . 000
14,00	3 . 55555777777999
13,00	4 . 0222222333444
12,00	4 . 577799999999
15,00	5 . 00000033334444
25,00	5 . 555555666666888889999
10,00	6 . 0222333444
9,00	6 . 555777999
11,00	7 . 0000222444
3,00	7 . 777

Amplitud del tallo: 10
Cada hoja: 1 caso

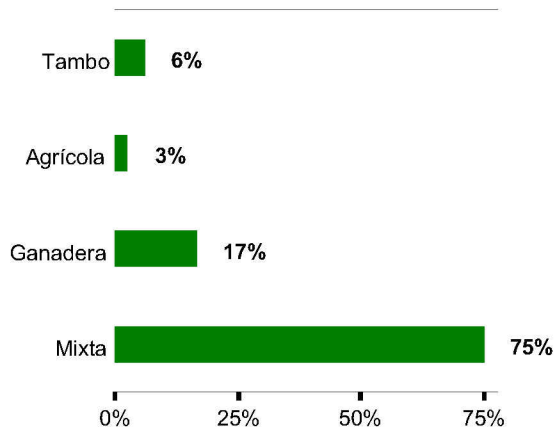
El 78% de la muestra corresponde a explotaciones de menos de 500 hectáreas, destacando la importancia de la pequeña y mediana empresa agropecuaria en la zona de estudio (Gráfico 1).

Gráfico 1: Superficie de las explotaciones.



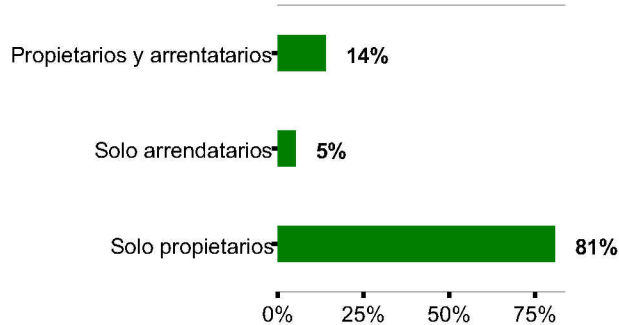
Se observa un notable predominio de la actividad mixta (agrícola – ganadera) de las explotaciones agropecuarias (Gráfico 2). Este bajo nivel de especialización es característico de la zona debido a las condiciones agroecológicas y tecnológicas predominantes, así como una forma de atender el riesgo. El cruzamiento de esta variable con la superficie de las explotaciones no reveló relación entre ellas ($p=0,485$).

Gráfico 2: Distribución de las explotaciones por tipo de producción.



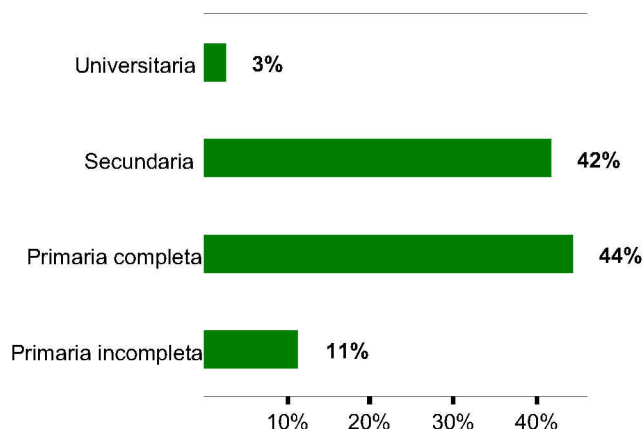
El examen del régimen de tenencia de la tierra (Gráfico 3) revela que la mayor parte de los empresarios desarrollan sus actividades exclusivamente en predios de su propiedad y, en menor proporción además arriendan, siendo muy pocos los productores sin tierra. El 47% de los encuestados explota exclusivamente la propiedad que obtuvo por herencia, el 25 % la obtuvo por adquisición y, solamente un poco más de un cuarto además de la herencia, realizó adquisiciones de nuevas tierras.

Gráfico 3: Régimen de tenencia de la tierra.



El 44% de los productores encuestados completaron la educación primaria y el 42% finalizó los estudios secundarios. No obstante, una proporción importante no han terminado la primaria, de los cuales el 77 % son personas de más de 60 años de edad. La proporción de productores de la muestra que han realizado una carrera universitaria es marginal (Gráfico 4).

Gráfico 4: Nivel de educación.



Una característica interesante de las empresas agropecuarias relevadas en la muestra, es que el 75% realiza contrataciones de peones y, como es lógico, esta aumenta con el tamaño de la explotación ($\chi^2 : p < 0,01$). Si bien desde el punto de vista económico se puede considerar a las explotaciones menores de 200 has como pequeñas, es significativo el porcentaje de éstas que contratan personal (Cuadro 1).

Cuadro 1: Tabla de contingencia, Superficie * Peones.

			Peones		Total
			No contrata	Contrata	
Superficie	menor a 200 ha	Cantidad	20	31	51
		% dentro de la superficie	39,2%	60,8%	44,3%
	de 200 a 500 ha	Cantidad	8	31	39
		% dentro de la superficie	20,5%	79,5%	33,9%
	de 500 a 1000 ha	Cantidad	1	15	16
		% dentro de la superficie	6,3%	93,8%	13,9%
	mas de 1000 ha	Cantidad		9	9
		% dentro de la superficie		100,0%	7,8%
Total		Cantidad	29	86	115
		%	25,2%	74,8%	100,0%

Actitud frente a la capacitación

La capacitación específica en temas del sector presenta una importancia relativa muy baja, ya que casi el 75% de los encuestados reconoce no realizar este tipo de actividad;

no obstante, un alto porcentaje reconoce la utilidad de la misma y alega falta de tiempo para realizarla (Cuadro 2).

Cuadro 2: Tabla de contingencia realización de cursos * utilidad de los mismos.

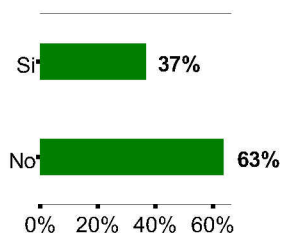
			Capacitación		Total
			No sirve	Sirve	
Cursos	No realiza	Cantidad	19	67	86
		%	22,1%	77,9%	74,8%
	Realiza	Cantidad		29	29
		%		100,0%	25,2%
Total		Cantidad	19	96	115
		%	16,5%	83,5%	100,0%

El factor más importante que incide sobre la realización de cursos es el nivel de educación del empresario rural, siendo de poca importancia el tamaño de la explotación; situación presentada en un trabajo publicado por Ferrán et al. (2000) realizado sobre esta misma muestra. Este mismo trabajo se demostró que el nivel de educación influye sobre la realización de cursos. El cruzamiento de los datos de capacitación con la edad de los productores organizada en cuartiles denotó independencia a la prueba de χ^2 ($p=0,2457$).

Sobre la información que utilizan para decidir

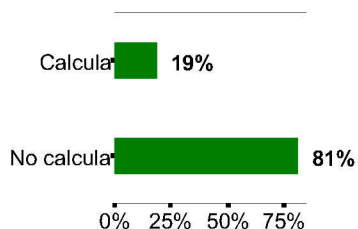
Los datos obtenidos del relevamiento presentan información interesante en este aspecto. Es significativo el porcentaje de encuestados que manifiesta no llevar registros de producción, ni sistematizar los datos que genera su empresa, condición necesaria para la toma de decisiones eficientes (Gráfico 5).

Gráfico 5: Calcula en forma regular índices de producción.



Aún más seria es la falta de conocimiento de la estructura de costos de estas empresas agropecuarias, ya que la mayoría no los calcula (Gráfico 6); y, en consecuencia, están limitados para tomar decisiones económicas que mejoren su competitividad. Casi el 95% manifestó no saber a cuánto asciende su punto de equilibrio. Es sabido que este indicador informa sobre el porcentaje de producción potencial que es necesario vender para cubrir la totalidad de los costos y obtener ganancias.

Gráfico 6: Cálculo de costos.



Al cruzar la variable cálculo de costos con las variables edad, tipo de producción, superficie de las explotaciones, instrucción, realización de cursos y cálculos de índices de producción; se evidenció la existencia de asociación en los cuatro últimos ($\chi^2 : p < 0,01$); siendo más que interesante la relación entre el tamaño de las explotaciones y el cálculo de costos (Cuadro 3).

Cuadro 3: Tabla de contingencia superficie * cálculo de costos.

			Superficie				Total
			menor a 200 ha	de 200 a 500 ha	de 500 a 1000 ha	mas de 1000 ha	
Costos	No calcula	Cantidad	50	30	9	4	93
		% por Superficie	98,0%	76,9%	56,3%	44,4%	80,9%
	Calcula	Cantidad	1	9	7	5	22
		% por Superficie	2,0%	23,1%	43,8%	55,6%	19,1%
Total	Cantidad	51	39	16	9	115	
	% por Superficie	44,3%	33,9%	13,9%	7,8%	100,0%	

Esta dificultad para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa se evidencia con mayor profundidad cuando se realiza el cruzamiento de las variables que demostraron asociación, según se observa en el Cuadro 4. La variable capacitación se incorpora para determinar su influencia en el proceso de recopilación interna de datos y de procesamiento de información. La consistencia de las respuestas se prueba en que ningún empresario que contestó no calcular índices, calcula costos.

Cuadro 4: Tabla múltiple de las variables: cálculo de índices, cálculo de costos, superficie de las explotaciones y realización de cursos.

					Calcula índices		
					No		Si
					Costos No calcula	Costos Calcula	Calcula
Superficie menor a 200 ha	Cursos No realiza	Recuento	38	7			
		Tabla %	33,0	6,1			
	Cursos Realiza	Recuento	2	3	1		
		Tabla %	1,7	2,6	,9		
de 200 a 500 ha	Cursos No realiza	Recuento	20	4	2		
		Tabla %	17,4	3,5	1,7		

		Realiza	Recuento	4	2	7
			Tabla %	3,5	1,7	6,1
de 500 a 1000 ha	Cursos	No realiza	Recuento	5	2	2
			Tabla %	4,3	1,7	1,7
		Realiza	Recuento		2	5
			Tabla %		1,7	4,3
mas de 1000 ha	Cursos	No realiza	Recuento	4		2
			Tabla %	3,5		1,7
		Realiza	Recuento			3
			Tabla %			2,6

El cuadro anterior evidencia que el 79 % de los encuestados que realizaron cursos de capacitación específica calculan índices productivos, y el 55 % además calcula sus costos de producción, denotando un alto impacto de las actividades de capacitación en la utilización de herramientas empresariales para la toma de decisiones. La mayoría de los encuestados (65%) que utilizan herramientas administrativas pertenecen a explotaciones de más de 500 ha. De las 90 explotaciones de menos de 500 ha, 64 no utilizan información interna procesada en la toma de decisiones.

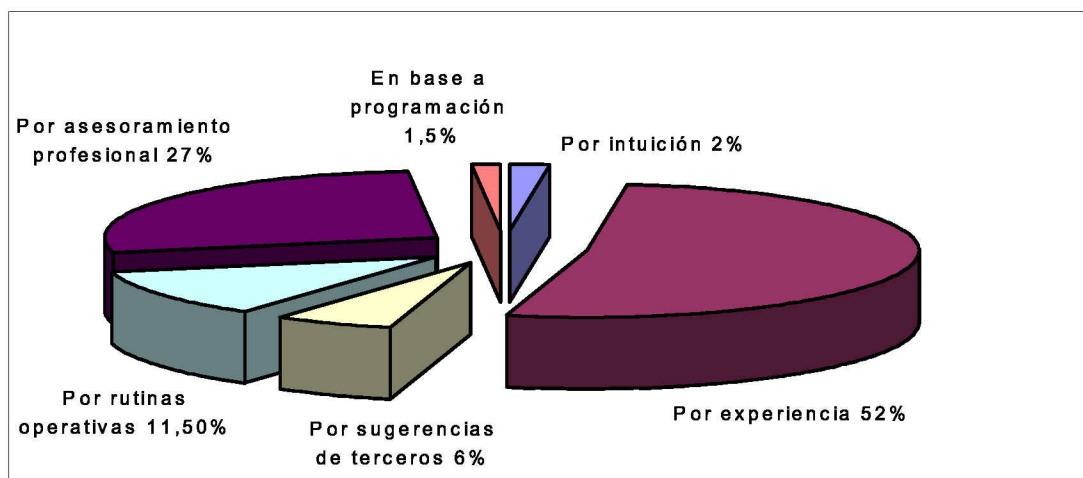
Un 86% de los encuestados manifestó no conocer los márgenes brutos por hectárea de cada alternativa productiva, una herramienta utilizada en la toma de decisión sobre qué producir, y muy empleada en las revistas especializadas para comunicar medidas de eficiencia económica.

Sobre el modo de tomar las decisiones

El objetivo central de la encuesta está dirigido a identificar la forma en que se toman las decisiones en la empresa agropecuaria. Para ello se le propuso a cada productor que repartiera porcentualmente los distintos modos sobre los cuales tomaba las decisiones, metodología definida en el léxico de las encuestas como “escala de suma constante”.

Los porcentajes elegidos en cada forma de decisión se promediaron para obtener un indicador general de la muestra. El Gráfico 1 resume la información obtenida y ubica como principal elemento considerado en la decisión a la experiencia. Como afirma Guerra (1992), la experiencia es un elemento favorable e importante, de mucha valoración cuando el futuro no presenta turbulencias y el entorno no presume modificación. En situaciones como las que vivimos desde fines de la década del 80, puede transformarse en un elemento que impida la adaptación del empresario a los constantes cambios de escenarios, con consecuencias adversas.

Gráfico 7: Modo en que se toman las decisiones empresariales – Indicador general.



El asesoramiento profesional utilizado en un 27% de las decisiones tomadas es un porcentaje interesante, que indica la inserción de los profesionales en el sector. El indicador siguiente en importancia es “rutinas operativas” situación que se asimila bastante a la “experiencia”, sólo que en este caso se refiere a situaciones poco importantes, a operaciones repetibles, rutinarias. Las decisiones basadas en sugerencias de terceros llegan al 6%, caracterizándose por ser principalmente imitativas de vecinos o productores exitosos o innovadores. El menor porcentaje de modos bases para la toma de decisiones se refiere a la existencia de programación (1,5%), siendo este el principal criterio para decidir en contextos cambiantes y amenazantes.

Al cruzar los datos entre los diferentes modos de tomar decisiones y la superficie de las explotaciones, encontramos que la experiencia es el principal mecanismo decisorio para las explotaciones menores de 500 ha, tiende a equilibrarse con el asesoramiento profesional en el estrato de 500 a 1000 ha y, en aquellas de más de 1000 hectáreas, la principal herramienta es el asesoramiento profesional (Cuadro 5). Los pocos sujetos que manifiestan programar su actividad pertenecen principalmente al grupo de explotaciones entre 500 y 1000 hectáreas.

Cuadro 5: Toma de decisiones y superficie de las explotaciones.

	Superficie			
	menor a 200 ha	de 200 a 500 ha	de 500 a 1000 ha	mas de 1000 ha
Por intuición	0,0118	0,0154	0,0375	0,0444
Por experiencia	0,5098	0,6359	0,3438	0,3889
Por sugerencia de terceros	0,0608	0,0282	0,1313	0,0444
Por rutinas operativas	0,1353	0,1205	0,1000	0,0222
Por asesoramiento profesional	0,2824	0,2000	0,2875	0,5000
En base a programación	0,0078	0,0000	0,1000	0,0000

En el cruce con la variable edad, se manifiesta la experiencia como el principal factor decisorio en todos los estratos y está acrecentada su utilización en los estratos de 55 años o más. El asesoramiento profesional es más usado en los estratos menores a 55 años (Cuadro 6).

Cuadro 6: Toma de decisiones y edad de los empresarios.

	Cuartiles de edad			
	menor a 44 años	De 45 a 54 años	De 55 a 63 años	De 64 años y más
Por intuición	0,0259	0,0133	0,0241	0,0138
Por experiencia	0,4481	0,4200	0,6310	0,5793
Por sugerencia de terceros	0,0963	0,0700	0,0448	0,0241
Por rutinas operativas	0,1259	0,1600	0,0276	0,1517
Por asesoramiento profesional	0,2963	0,3067	0,2724	0,2138
En base a programación	0,0074	0,0433	0,0000	0,0172

En la toma de decisiones según el grado de instrucción, la encuesta muestra que salvo el nivel de universitarios donde predomina el asesoramiento profesional y tiene importancia la programación, en el resto se toman principalmente sobre la base de la experiencia (Cuadro 7). Cabe aclarar que el estrato de universitarios que surgió de la muestra es pequeño.

Cuadro 7: Toma de decisiones y nivel de instrucción de los empresarios.

	Instrucción			
	Primaria incompleta	Primaria completa	Secundaria	Universitaria
Por intuición	0,0154	0,0000	0,0375	0,0667
Por experiencia	0,4846	0,6216	0,4417	0,2000
Por sugerencia de terceros	0,0231	0,0510	0,0750	0,0667
Por rutinas operativas	0,1538	0,1039	0,1229	0,0667
Por asesoramiento profesional	0,3231	0,2039	0,3229	0,4000
En base a programación	0,0000	0,0275	0,0000	0,2000

El tipo de producción influye en la forma de tomar decisiones; en el Cuadro 8 se manifiesta que aquellos que se dedican en forma exclusiva a la agricultura recurren en mayor medida al asesoramiento profesional; en los tamberos si bien predomina la experiencia, son importantes las rutinas operativas; y que las producciones mixtas y ganaderas responden a los valores del índice general. Esto es lógico ya que son las explotaciones de mayor peso en la encuesta.

Cuadro 8: Toma de decisiones y tipo de producción.

	Tipo de producción			
	Mixta	Ganadera	Agrícola	Tambo
Por intuición	0,0221	0,0158	0,0000	0,0000
Por experiencia	0,5279	0,5474	0,3333	0,4286
Por sugerencia de terceros	0,0640	0,0474	0,1000	0,0000
Por rutinas operativas	0,1093	0,1263	0,0000	0,2286
Por asesoramiento profesional	0,2640	0,2632	0,5667	0,2714
En base a programación	0,0174	0,0000	0,0000	0,0714

Debido a la forma en que se realizó la pregunta (escala de suma constante) se realizó, además del procesamiento descrito, un análisis de las repuestas que contuviera las diferentes combinaciones seleccionadas por los productores. Las principales combinaciones que se pueden observar en el Cuadro 9 muestran a la experiencia como factor predominante en sus diferentes combinaciones principalmente con el asesoramiento profesional. En el Anexo se puede observar el listado completo.

Cuadro 9: Principales combinaciones encuestadas, de la toma de decisiones empresariales.

Toma decisión:	Frecuencia	Porcentaje
100 % por experiencia	20	17%
70 % por experiencia, 30 % por asesoramiento profesional.	9	8%
60 % por experiencia, 40 % por asesoramiento profesional	7	6%
50 % por experiencia, 50 % por asesoramiento profesional	7	6%
100 % por asesoramiento profesional	6	5%
80 % por experiencia, 20 % por rutinas operativas	4	3%
60 % por experiencia, 20 % asesoramiento profesional, 20 % por sugerencia de terceros	4	3%
50 % por experiencia, 50 % por sugerencia de terceros	4	3%
Subtotal – seleccionados	61	53%
Total de encuestados	115	100%

CONCLUSIONES

De la discusión de los resultados surge que las empresas agropecuarias del norte pampeano, de un modo predominante toman sus decisiones sin una sólida formación teórica, sin sistematización de la información y con criterios fundados principalmente en la experiencia. En coincidencia con las opiniones citadas (Rodríguez, Corradini, Zehnder y otros), el modo de decidir dista mucho del modelo racional recomendado por la ciencia de la administración. Indudablemente denota una peligrosa debilidad frente a situaciones de incertidumbre y grandes cambios. Las carencias más relevantes son la falta de hábito planificador, de sistemas de información y de la utilización de la información como insumo de la decisión (la mayoría de los consultados desconocía que significaban muchos de los indicadores sobre los que fueron consultados).

De la encuesta también se deduce que existe una mayor tendencia a utilizar criterios basados principalmente en la experiencia cuando menor es el grado de instrucción del empresario agropecuario, mayor la edad o menor la extensión de la explotación. Esta información es importante como previsión ante futuros proyectos de capacitación de empresarios – gerentes del sector, ya que requiere de estrategias especiales que permitan alcanzar a los administradores de las explotaciones más pequeñas.

El estudio también expone la importancia del asesoramiento profesional en la toma de decisiones, sin embargo no evidencia qué tipo de herramientas utilizan.

A modo de conclusión final consideramos que la situación crítica de muchas empresas agropecuarias y la desaparición de algunas de ellas, es producto de la amenaza externa, de un contexto agresivo agravado por las cambiantes políticas económicas del estado, pero también de un componente interno, la escasa formación empresarial del productor. No obstante la conclusión anterior, el modo de decisión predominante basado en la experiencia, agregado a la impresión de que muchas empresas con características similares a las que colapsaron hoy sobreviven, nos generan interrogantes que ameritarían la elaboración de otro estudio. Este podría tener como hipótesis de trabajo que el modo conservador de gerenciamiento de muchos de los empresarios agropecuarios de la zona ha permitido la sobrevivencia en el contexto citado. Entendiendo por modo conservador a la toma de decisiones en base a la experiencia, la austeridad en el modo de vida, la utilización de ventajas comparativas basadas principalmente en producir a bajos costos y el escaso o nulo endeudamiento.

Anexo : Tabla de múltiple entrada. Toma de decisiones empresariales.

Por intuición	0	Por experiencia	0	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,5	En base a programación	0,5	Por sugerencia de terceros	0	2	1,7%											
							0,6	En base a programación	0,4	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%											
							1	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	6	5,2%											
						0,3	Por asesoramiento profesional	0,7	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	2	1,7%										
					0,4	Por asesoramiento profesional	0,4	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,2	1	0,9%											
							0,6	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%											
					0,5	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,5	1	0,9%											
					0,7	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,3	1	0,9%											
					0,8	Por asesoramiento profesional	0,2	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	3	2,6%											
					1	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	3	2,6%											
					0,2	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,4	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,4	1	0,9%									
									0,8	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%									
							0,2	Por asesoramiento profesional	0,6	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%									
					0,6	Por asesoramiento profesional	0,2	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%											
														0,3	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,4	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,3	2	1,7%
														0,5	En base a programación			0	Por sugerencia de terceros	0,2	1	0,9%		
					0,7	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%													
					0,4	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,2	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,4	1	0,9%									
									0,4	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,2	1	0,9%									
									0,6	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	3	2,6%									
					0,3	Por asesoramiento profesional	0,3	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	2	1,7%											
														0,5	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,5	4	3,5%				
					0,5	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,5	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	7	6,1%									
									0,1	Por asesoramiento profesional	0,4	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%							
									0,2	Por asesoramiento profesional	0,3	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	2	1,7%							
									0,5	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%							
					0,6	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,4	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	7	6,1%									
									0,4	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%											
									0,2	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,2	4	3,5%							
					0,2	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	0	0	2	1,7%											
														0,7	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,3	3	2,6%
														0,3	En base a programación			0	Por sugerencia de terceros	0	9	7,8%		
					0,1	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0,2	1	0,9%											
					0,8	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,2	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	2	1,7%									
									0,2	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	4	3,5%							
					0,9	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,1	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%									
					1	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	20	17,4%									
					0,1	Por experiencia	0,9	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%							
					0,2	Por experiencia	0	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,6	En base a programación	0,2	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%							
											0,4	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%							
									0,5	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,3	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%					
									0,6	Por rutinas operativas	0	Por asesoramiento profesional	0,2	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	2	1,7%					
													0,1	Por asesoramiento profesional	0,1	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%			
					0,3	Por experiencia	0,3	Por rutinas operativas	0,4	Por asesoramiento profesional	0	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	1	0,9%							
											0,3	En base a programación	0	Por sugerencia de terceros	0	2	1,7%							

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, R.; Serrano, A.** 1991. Los costes en los procesos de producción agraria. Mundi Prensa, Madrid.
- Arce, H.** 1996. Administración, gestión y control de empresas agropecuarias. Macchi. Buenos Aires.
- Berenson, M. L.; Levine, D. M.** 1995. Estadística básica en administración, conceptos y aplicaciones. Cuarta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.. México. 1995.
- Chia, E.** 1995. Gestión de las explotaciones agrícolas familiares: Investigación clínica sobre las prácticas de tesorería. Versión aumentada de "Une recherche-clinique: proposition méthodologique pour l'analyse des pratiques de trésorerie des agriculteurs (Etudes de cas en Lorraine)." Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement N° 26, 1992. p.2. INTA - E.E.A. Balcarce. CD.
- Corradini, E.** 2000. Administración rural, los nuevos requerimientos del sector. Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Fyo.com.
- Delssín, E.** 1999 Crisis y vulnerabilidad en las empresas agropecuarias. EEA INTA Reconquista.
- Fernández Alsina, C.; Basail, J.; Caimi, R.; Justo, A.; Penna, J.** 2000. Las Pyme agropecuarias. INTA. Buenos Aires
- Ferrán, A.M.; Balestri L.A.; Giorgis, A.O.; Pardo Sempere, L; Saravia, C.D.** 2000. La capacidad de gestión del empresario rural de La Pampa. Análisis de las variables influyentes. Revista Ciencia Veterinaria. Facultad de Ciencias Veterinarias. Universidad Nacional de La Pampa. Argentina. 2: 38 – 52.
- Guerra, G.** 1991. Manual de administración de empresas agropecuarias. IICA, Costa Rica, 1992.
- Guerra, G.; Aguilar, A.** 1995. Guía de mercadeo para el administrador de agronegocios. Editorial Limusa, Uteha. México.
- Iglesias, D.** 2000. Competitividad de las Pymes agroalimentarias pampeanas productoras de commodities. Publicación técnica N° 49 de la Estación Experimental Agropecuaria de Anguil. INTA.
- Lacelli, G. A.** 2000. Perspectivas de las Agropymes. Revista Argentina de Economía Agraria. Nueva Serie, Volumen III, N° 2. Buenos Aires.
- Peretti, M.** 1999. Competitividad de la empresa agropecuaria argentina en la década de los 90. Revista Argentina de Economía Agraria. Volumen II, N° 1. Buenos Aires.
- Rodrigué, Marcos.** 2001. "Hay salida para la crisis". Suplemento Clarín Rural, Sábado 21 de julio, p. 8. Diario Clarín. Argentina.
- Zehnder, R. A.** 1999. Información técnica para productores 1997 – 1998. Publicación Miscelánea N° 89. p 207. INTA Rafaela.