

Toma de decisiones para el uso de herramientas de gestión comercial
en la empresa agrícola del Sur de Santa Fe

*Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires,
Área Agronegocios y Alimentos*

Marianela Sabrina De Emilio

Ing. Agrónoma - Universidad Nacional de Córdoba - 2005

Lugar de trabajo: INTA Agencia de Extensión Rural Las Rosas, Santa Fe



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis

Fernando Libio Botta

Título de grado: Ingeniero Agrónomo, UNR

Título de posgrado: Master en Administración de Negocios, UAI

Consejero de Estudios

Diego De La Puente

Título de grado: Ingeniero Agrónomo, UNLP

Título posgrado: Futuro y Opciones, Iowa State University

JURADO DE TESIS

JURADO

Josué Isaac Berman

Contador Público

JURADO

Valeria Beatriz Errecart

Licenciada en Economía

Magister en Agronegocios y Alimentos

JURADO

Paula Alejandra D'Onofrio

Contadora Pública

Doctora

Fecha de defensa de la tesis: 30/08/2016

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo al productor agropecuario en sus diferentes facetas, por instarme a asumir el desafío de comprender y empatizar con su forma de tomar decisiones.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios, quien me acompañó en cada etapa, proveyendo lo que necesitaba para completar esta investigación.

Agradezco a los profesionales que en el camino me ayudaron a construir esta tesis. A Fernando Botta por sus largas horas dedicadas a explicar el práctico funcionamiento de los mercados, y las relaciones con los productores, a Diego De La Puente, por enfocarme en la falencia más importante de esta área de decisión, la extensión. Al programa de Agronegocios y Alimentos, en especial a Sebastian Senesi y Evangelina Dulce, quienes brindaron de su tiempo y experiencia para enfocar la tesis correctamente. Agradezco a mi familia y amigos que creyeron y me alentaron para no bajar los brazos. Un especial agradecimiento a Viviana Barron y Adrian Intrieri, que me inspiraron a través de su profesionalismo a tomar la determinación de terminar esta investigación.

A todos, ¡muchas gracias!

DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN..... | 14 |
| INTRODUCCIÓN | |
| 1. Estructura del trabajo | 16 |
| 2. Planteo del problema de investigación..... | 17 |
| 2.1 Utilidad de las Herramientas Comerciales..... | 18 |
| 2.2 Hábitos de comercialización del productor agrícola..... | 18 |
| 2.3 Nivel de adopción de herramientas comerciales de parte del productor agrícola del Sur de Santa Fe | 19 |
| 3. Justificación..... | 22 |
| 4. Objetivos | 22 |
| 5. Hipótesis..... | 22 |
| 6. Delimitación de la investigación..... | 23 |
| 7. Tipo de Investigación..... | 23 |
| | |
| CAPÍTULO I – DIAGNÓSTICO DEL TERRITORIO | |
| 1. Introducción..... | 24 |
| 1.1. Territorio..... | 24 |
| 1.2. Tenencia de Tierras en la Provincia de Santa Fe y Departamento Belgrano..... | 25 |
| 1.3. Uso del suelo agrícola..... | 26 |
| 1.4 Hábitos comerciales del productor agrícola del sur de Santa Fe..... | 27 |
| 1.5 Organizaciones participantes de la Comercialización de granos..... | 29 |
| | |
| CAPÍTULO II – MATERIALES Y MÉTODOS | |
| 2.1. Técnica de Recolección de Datos | 30 |
| 2.2. Análisis de datos obtenidos en las entrevistas..... | 31 |
| 2.3. Fuentes de información secundaria..... | 31 |
| | |
| CAPÍTULO III – NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL | |
| 3.1 Introducción | 32 |
| 3.2. Ambiente Institucional..... | 32 |
| 3.2.1. Ambiente Institucional en Comercialización de granos..... | 33 |
| 3.2.2. Aspectos Nacionales que influyen en la Comercialización de Granos..... | 33 |
| 3.3. Ambiente Organizacional..... | 34 |
| 3.3.1. Estructura de Gobernanca predominante en Comercialización de granos..... | 35 |
| 3.3.2. Rol de las Bolsas de Cereales..... | 35 |
| 3.3.3. Cambios en la competitividad de las transacciones y conflicto con las Bolsas de Cereales..... | 36 |
| 3.3.4. Grupos estratégicos y cambio de roles..... | 37 |
| 3.4. Ambiente Tecnológico..... | 37 |
| 3.4.1. Know How..... | 37 |
| 3.4.2. Know What..... | 38 |
| | |
| CAPÍTULO IV – APORTES TEÓRICOS | |
| 4.1 Introducción | 41 |
| 4.2. Teoría de la toma de decisiones | 41 |
| 4.2.1. Toma de decisiones desde lo normativo | 41 |
| 4.3. Proceso Racional de Toma de Decisiones | 42 |
| 4.3.1. Fases del Proceso Racional de Toma de Decisiones..... | 42 |
| 4.3.2. Modelos de Racionalidad..... | 43 |

| | |
|---|----|
| 4.3.3. Unificación del Proceso de la Toma de Decisiones | 43 |
| 4.3.4. Toma de Decisiones Comerciales | 45 |
| 4.3.5. Confluencia de Procesos de Toma de Decisiones..... | 46 |
| 4.3.6. Críticas de la Teoría Normativa..... | 46 |
| 4.3.7. Teoría Proespectiva..... | 47 |
| 4.3.8. Principales diferencias entre la Teoría Prospectiva Acumulativa y la Teoría de la Utilidad Esperada..... | 49 |
| 4.3.9. Sesgos cognitivos..... | 49 |
| 4.3.9.1. El sesgo de la miopía en la administración del riesgo..... | 51 |
| 4.4. Supuestos del Comportamiento..... | 51 |
| 4.5. Clasificación de las Decisiones..... | 53 |
| 4.5.1. Decisiones programadas..... | 53 |
| 4.5.2. Decisiones no programadas..... | 53 |

CAPÍTULO V – RESULTADOS Y DISCUSIONES

| | |
|--|----|
| 5.1. Introducción | 55 |
| 5.2. Toma de Decisiones del Productor Agrícola | 55 |
| 5.2.1. Caracterización del Proceso de Toma de Decisiones del productor en la empresa agrícola..... | 55 |
| 5.2.2. Análisis de Resultados de Entrevistas y Talleres..... | 56 |
| 5.2.2.1. Características Socioeconómicas | 56 |
| <u>A-</u> Nivel de Instrucción y Edad | 56 |
| <u>B-</u> Tenencia de tierras | 56 |
| <u>C-</u> Nivel de rotaciones..... | 57 |
| <u>D-</u> Nivel de asesoramiento | 58 |
| <u>E-</u> Primeras correlaciones | 59 |
| <u>F-</u> Capacidad de almacenamiento propio | 60 |
| 5.2.2.2. Características Psicológicas: Proceso de Toma de Decisiones Comerciales. | 61 |
| 5.2.2.2.1. Diagnosticar el problema..... | 61 |
| <u>A-</u> Importancia de la forma de decidir la comercialización de granos..... | 62 |
| a) Importancia de las decisiones comerciales | 63 |
| b) Problemas que observan en la comercialización de granos..... | 63 |
| <u>B-</u> Posicionamiento frente al riesgo comercial | 64 |
| a) Motivación priorizada para producir maíz..... | 64 |
| b) Priorización del riesgo precio versus productivo..... | 65 |
| c) Decisiones comerciales para maíz | 65 |
| d) Actitud ante el Riesgo Precio..... | 66 |
| <u>C-</u> Planificación comercial..... | 67 |
| 5.2.2.2.2. Hallar las alternativas más adecuadas | 68 |
| <u>A-</u> Adopción de innovaciones | 69 |
| a) Tipo de tecnologías adoptadas como innovación | 69 |
| b) Motivación para innovar..... | 71 |
| c) Actitud de búsqueda de innovaciones en comercialización de granos | 73 |
| <u>B-</u> Conocimiento de alternativas comerciales..... | 73 |
| a) Conocimiento de Herramientas de Comercialización..... | 73 |
| b) Disponibilidad de las Herramientas de Comercialización..... | 74 |
| c) Limitaciones en el uso de Herramientas de Comercialización | 74 |
| d) Correlaciones entre conocimiento y limitaciones de las herramientas de comercialización | 76 |
| <u>C-</u> Medios de información utilizados..... | 77 |

| | |
|---|------------|
| a) Medios a través de los que se informan en aspectos de mercados (precios de granos, tendencias comerciales, noticias económicas, etc.), y utilidad para la toma de decisiones comerciales | 77 |
| b) Tiempo dedicado a informarse sobre mercado de granos..... | 78 |
| c) Correlación entre utilidad y tiempo brindado a la información de mercados..... | 78 |
| d) Correlación entre locus de control predominante en las limitaciones de uso de herramientas comerciales (B) y utilidad de la información de mercados | 79 |
| 5.2.2.2.3. Analizar alternativas | 79 |
| <u>A-</u> Valoración de la propia formación | 79 |
| a) Acceso a instancias de formación en comercialización de granos..... | 79 |
| b) Falta de percepción de ventajas económicas – talleres de focus group | 81 |
| <u>B-</u> Valoración del asesoramiento profesional | 81 |
| a) Asesoramiento tecnico-agronómico..... | 81 |
| b) Asesoramiento comercial..... | 82 |
| c) Asociación entre búsqueda de formación y disposición al asesoramiento | 83 |
| <u>C-</u> Identificación de referentes en asesoramiento comercial..... | 83 |
| 5.2.2.2.4. Selección de la alternativa más conveniente | 84 |
| <u>A-</u> Hábitos de comercialización de granos..... | 85 |
| <u>B-</u> Asesoramiento de los Agentes Comercializadores | 86 |
| <u>C-</u> Decisiones Comerciales | 87 |
| a) Perfiles decisores..... | 87 |
| b) Correlaciones de caracterización del Perfil I | 89 |
| <u>D-</u> Toma de decisiones financieras | 90 |
| a) Uso de herramientas financieras | 90 |
| b) Objetivo con el que se utiliza el financiamiento..... | 91 |
| c) Implicancias del acceso al financiamiento y las decisiones productivas | 91 |
| d) Percepciones y criterios del decisor | 92 |
| 5.2.2.2.5. Proceso de retroalimentación | 93 |
| 5.2.2.3. Caracterización de tres perfiles decisorios | 94 |
| Perfil I..... | 94 |
| Perfil II | 95 |
| Perfil III..... | 96 |
| CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES..... | 99 |
| CAPÍTULO VII – PROPUESTAS Y APORTES | 102 |
| CAPÍTULO VIII - BIBLIOGRAFÍA..... | 103 |
| ANEXOS | 107 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| <u>Cuadro 4.1. Unificación del Proceso Racional y Comercial de Toma de Decisiones..</u> | 46 |
| <u>Cuadro 4.2. Clasificación de las Decisiones – Técnicas tradicionales y modernas...</u> | 54 |
| <u>Cuadro 5.1. Relación entre nivel de asesoramiento recibido y tipo de tecnología adoptada.....</u> | 72 |
| <u>Cuadro 5.2. Conocimiento de Herramientas de Comercialización.....</u> | 74 |
| <u>Cuadro 5.3. ¿Qué limita el uso de Herramientas de Comercialización?.....</u> | 76 |
| <u>Cuadro 5.4. Perfiles decisores según alternativas comerciales utilizadas.....</u> | 88 |
| <u>Cuadro 5.5. Tabla de contingencia – Correlación entre acceso a corredor comercial, colaboración en la elaboración de estrategias comerciales y uso de herramientas de comercialización (contratos de futuros y opciones).....</u> | 89 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 4.1. Proceso unificado de Toma de Decisiones | 44 |
| Figura 4.2. Función de valor según Kahneman y Tversky | 48 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico I.1. Estrategias comerciales de las empresas agrícolas de Santa Fe (2002) | 19 |
| Gráfico I.2. Número de productores y % promedio de producción comercializada según momento de venta en el Sur de Santa Fe (2007) | 20 |
| Gráfico I.3. Nivel de cobertura de precios en el Sur de Santa Fe | 21 |
| Gráfico I.4. Nivel de cobertura de precios en el Sur de Santa Fe (2007) | 21 |
| Gráfico 1.1. Cantidad de EAPs según la distribución de superficie en la provincia de Santa Fe (2002) | 25 |
| Gráfico 1.2. Cantidad de EAPs según la distribución de Superficie en el departamento Belgrano (2002) | 25 |
| Gráfico 1.3. Distribución de tres principales cultivos en los estratos de EAPs en Santa Fe (2002) | 26 |
| Gráfico 1.4. Superficie sembrada y cosechada de maíz a nivel provincial y departamental (2009) | 27 |
| Gráfico 1.5. Proveedores de Insumos predominantes en el Sur de Santa Fe (2007) | 28 |
| Gráfico 1.6. Proveedores de Servicios predominantes en el Sur de Santa Fe (2007) | 28 |
| Gráfico 1.7. Número de productores y porcentaje promedio de la producción que comercializan según el canal en el Sur de Santa Fe (2007) | 29 |
| Gráfico 1.8. Uso de Seguros Agrícolas (2007) | 29 |
| Gráfico 5.1. Nivel de instrucción y edad de los entrevistados | 56 |
| Gráfico 5.2. Escala y forma de tenencia de tierras | 57 |
| Gráfico 5.3. Nivel de rotaciones | 58 |
| Gráfico 5.4. Nivel de asesoramiento profesional | 58 |
| Gráfico 5.5. Fuentes de asesoramiento técnico agronómico | 59 |
| Gráfico 5.6. Correlaciones | 60 |
| Gráfico 5.7. Nivel de Almacenamiento propio | 61 |
| Gráfico 5.8. Capacidad de almacenaje en función del volumen producido | 61 |
| Gráfico 5.9. Importancia de las decisiones comerciales | 62 |
| Gráfico 5.10. Motivos principales para producir maíz | 65 |
| Gráfico 5.11. Percepción de principal riesgo para producir maíz | 65 |
| Gráfico 5.12. ¿Usa alguna estrategia en especial para comercializar su maíz? | 66 |
| Gráfico 5.13. Alternativas utilizadas diferentes para maíz, respecto a la comercialización del resto de los granos producidos | 66 |
| Gráfico 5.14. Coherencia entre la percepción del riesgo precio en el cultivo de maíz y las decisiones tomadas para su comercialización | 67 |
| Gráfico 5.15. Tipo de innovaciones adoptadas en los últimos 5 años | 69 |
| Gráfico 5.16. Motivación para innovar | 71 |
| Gráfico 5.17. ¿Están disponibles para todos las Herramientas Comerciales? | 74 |
| Gráfico 5.18. Locus de Control Predominante en los decisores | 76 |
| Gráfico 5.19. Medios a través de los que se informan los decisores en comercialización de granos | 77 |
| Gráfico 5.20. Tiempo dedicado a informarse en Comercialización de granos | 78 |
| Gráfico 5.21. Acceso a capacitaciones en Comercialización de granos | 80 |
| Gráfico 5.22. ¿Tiene costo el asesoramiento que utiliza? | 82 |
| Gráfico 5.23. ¿Estaría dispuesto a pagar por asesoramiento comercial? | 83 |
| Gráfico 5.24. Presencia de Agentes asesores en comercialización de granos | 84 |

| | |
|--|----|
| <u>Gráfico 5.25. Hábitos de Comercialización</u> | 85 |
| <u>Gráfico 5.26. Motivos principales de Comercializar a través de esas vías</u> | 86 |
| <u>Gráfico 5.27. Asesoramiento comercial de los agentes comercializadores</u> | 87 |
| <u>Gráfico 5.28. ¿Usa herramientas de financiación?</u> | 91 |
| <u>Gráfico 5.29. Objetivos del financiamiento</u> | 91 |
| <u>Gráfico 5.30. ¿Afecta el acceso a financiamiento a las decisiones productivas tomadas?</u> 92 | |
| <u>Gráfico 5.31. Falencias del decisor en la toma de decisiones comerciales</u> | 93 |

RESUMEN

La comercialización de granos ocupa un lugar cada vez más relevante en la gestión de la empresa agropecuaria, sin embargo se observan falencias en la toma de decisiones comerciales de parte del productor agropecuario.

La forma de brindar información y la falta de conocimiento del funcionamiento de las herramientas de comercialización, podrían ser barreras para alcanzar competitividad en el último eslabón de la cadena productiva, la comercialización de granos.

El objetivo principal de esta investigación es identificar los aspectos que actúan como barreras limitantes en el proceso de toma de decisiones, para la adopción de herramientas de gestión comercial, de parte del productor agrícola del sur de Santa Fe. Los objetivos específicos son conocer la percepción del productor en su rol de decisor comercial, relevar su predisposición a aprender, capacitarse y usar herramientas de gestión comercial, e identificar qué aspectos de la toma de decisiones se deben a información escasa e inapropiada.

Las entrevistas en profundidad y reuniones de *focus group*, bajo el formato de talleres, fueron las herramientas utilizadas para identificar aspectos del proceso de toma de decisiones comerciales.

La investigación determina falencias en la percepción del rol del productor agrícola como decisor comercial, donde la predominancia del Locus de Control Externo y la miopía en la percepción de riesgo precio actúan como principales sesgos cognitivos, limitando la adopción de herramientas de comercialización de parte del productor agrícola del sur de Santa Fe.

La percepción de la comercialización de granos como un área compleja, la preferencia por lo simple, y la predominancia del Locus de Control Externo, afecta negativamente la predisposición a desarrollar la gestión comercial de sus empresas.

Hay un espacio de trabajo a desarrollar en la enseñanza de principios vinculados a un Locus de Control Interno, fortaleciendo conceptos al productor agrícola en su rol como decisor comercial.

PALABRAS CLAVE: toma de decisiones, percepción, comercialización, locus de control interno y externo.

ABSTRACT

Grain marketing plays an increasingly more important in the management of the agricultural enterprise place, though shortcomings observed in making trading decisions by the farmer.

The way to provide information and lack of knowledge of how marketing tools could be barriers to achieve competitiveness in the last link in the production chain, grain marketing.

The main objective of this research is to identify the aspects that act as barriers limiting the decision-making process for the adoption of commercial management tools, from the farmer south of Santa Fe.

The specific objectives are to understand the perception of the role of producer in its commercial decision-maker, relieve their willingness to learn, train and use business management tools, and identify what aspects of decision making due to weak and inappropriate information.

In-depth interviews and focus group meetings, under the format of workshops were the tools used to identify aspects of the process of making business decisions.

The investigation finds weaknesses in the perceived role of the farmer as a business decision maker, where the predominance of external locus of control and myopia risk perception price acting as main cognitive biases, limiting the adoption of marketing tools the producer agricultural south of Santa Fe.

The perception of grain marketing as a complex area, the preference for simple, and the predominance of external locus of control, negatively affects the willingness to develop the commercial management of their companies.

There is a workspace to develop teaching principles related to internal locus of control, strengthening the agricultural producer concepts in its role as a commercial decision maker.

KEYWORDS: decision making, perception, grain marketing, internal and external locus of control.

INTRODUCCIÓN

En esta introducción se presenta la estructura del trabajo, la situación inicial del problema de investigación, la justificación y los objetivos, las hipótesis de trabajo, tanto la principal como las secundarias, la delimitación del sistema de investigación y el tipo de investigación realizada.

1 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo está estructurado de la siguiente forma:

La introducción presenta los antecedentes y el planteo del problema de investigación, los objetivos, el planteo formal de las hipótesis de trabajo; la delimitación del universo de investigación; para culminar con el tipo de investigación.

El capítulo 1 describe el territorio económico y social en el que se desarrolla la investigación. Se realiza la delimitación geográfica al área de influencia de la Agencia de Extensión Rural de INTA Las Rosas, estableciendo las características productivas de sus suelos. Se describe la predominancia de las diferentes escalas de establecimientos agropecuarios, y las proporciones destinadas a granos de mayor importancia económica en esta región, como resultado de la toma de decisiones productivas. Se describen también los hábitos comerciales de los productores agrícolas de esta zona, a fin de conocer aspectos generales relacionados a la toma de decisiones comerciales.

El capítulo 2 describe los materiales y la metodología utilizada para relevar información que ayudó a conocer y describir el proceso de toma de decisiones de los productores agrícolas del Sur de Santa Fe. Se describe brevemente la utilización de entrevistas y reuniones de focus group, además del programa utilizado para extraer los resultados. Tanto las entrevistas como las reuniones de focus group corresponden a las fuentes de información primaria tomadas en esta tesis. Se utilizaron además fuentes de información secundaria de diferentes organismos e instituciones nacionales y provinciales.

El capítulo 3 desarrolla aspectos de la Nueva Economía y los negocios agroalimentarios, que constituyen un nuevo paradigma de estudio e intervención en el agro y los alimentos. Dentro de estas teorías se utiliza como herramienta descriptiva en el ámbito de la comercialización de granos, el análisis estructural discreto, que permite caracterizar detalles del entorno institucional, organizacional y tecnológico. Así en el ambiente institucional se destacan las reglas de juego, formales e informales de la comercialización de granos, determinadas por las instituciones, que definen el contexto en donde se desenvuelve la actividad económica y los negocios en una sociedad. En el ambiente organizacional se destacan las empresas, los organismos públicos y las ONGs, que llevan adelante la actividad económico-social y los negocios, es decir, son los jugadores de la producción, el intercambio y la distribución. En el ambiente tecnológico se describen las tecnologías a través de las que se desarrolla la comercialización de granos en el sur de Santa Fe, se destacan las tecnologías de proceso, la manera de cómo se hace, conocido como know how, y tecnologías de producto, el que hacer, conocido como know what. (Coase, 1937; North, 1990; Williamson, 1985, 1993.)

El capítulo 4 conceptualiza el proceso de toma de decisiones a través de la teoría prospectiva, relacionándolo con aspectos del comportamiento desarrollados desde los agronegocios.

El capítulo 5, en función del marco teórico descripto, se presenta la conceptualización de la toma de decisiones comerciales desde el productor agrícola, como decisor de su empresa familiar. Se obtienen los resultados a través de las entrevistas realizadas a productores agrícolas del sur de Santa Fe, así como los aportes obtenidos a través de talleres de focus group y la discusión de éstos.

En las conclusiones se brindan pautas de aspectos relevantes en el proceso de toma de decisiones comerciales del productor agrícola, así como las limitaciones y propuestas de trabajo para avanzar sobre esta temática.

Finalmente se cita la bibliografía consultada.

2 PLANTEO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La conceptualización en torno al proceso de toma de decisiones es uno de los motivos que impulsó gran cantidad de estudios de caso, encuestas e investigaciones de parte de sociólogos, economistas, etc. Los primeros estudios que teorizaron la toma de decisiones se remontan al 1600, en la fundación de las matemáticas, y se lo vinculaba en principio al valor del dinero, posteriormente a la utilidad relacionada al comportamiento racional y actualmente adicionándole el aspecto irracional (Leavy, 2010).

Muchos de los estudios que abordan la problemática de la toma de decisiones, se enfocan en aspectos empresariales, y dentro de estos se encuentran trabajos referidos a la empresa agropecuaria, que plantean diferenciaciones entre estas y el resto de las empresas, por las particularidades que las hacen sumamente complejas, dado que si bien deben enfrentarse a los problemas propios de toda actividad económica (cambios tecnológicos constantes, saber manejarse en mercados globalizados, etc.) además, como característica propia y única, se encuentra ante procesos biológicos, que se relacionan e interactúan con el medio ambiente, lo cual genera un factor adicional que debe ser considerado dentro del proceso de planeamiento (Fellner, 2004).

También debe incluirse dentro del concepto de empresa agrícola el de empresa familiar, dado que es la realidad de gran parte de las empresas agropecuarias del país. La toma de decisiones en la empresa familiar agropecuaria se diferencia de la empresa común principalmente en que en estas últimas las decisiones se establecen a partir de motivaciones netamente económicas (para obtener el mejor resultado económico), en cambio en la familia las decisiones se establecen a partir de motivaciones netamente afectivas (espontáneas y más dirigidas por los afectos que por el raciocinio), estos dos principios hacen que el sistema “empresa familiar” sea mucho más complejo aún que la empresa o la familia por separado (Callaci, 2013).

Mucha de la bibliografía disponible resalta el gerenciamiento en la empresa agropecuaria y la aplicación de herramientas de gestión como factores claves para el crecimiento y la sobrevivencia de la misma (Balestri, Ferrán, et al, 2001).

Particularmente la toma de decisiones comerciales del productor agrícola ha sido abordada dentro de las llamadas decisiones bajo riesgo. El Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), dentro de sus servicios de investigación económica, ha desarrollado conceptos de riesgo agropecuario, haciendo aportes concretos respecto a la importancia del manejo del riesgo precios de parte del productor agrícola, y destacando la frecuente inclinación de este último de asumir riesgo precio, debido a su muy bajo nivel de adopción de herramientas de cobertura en la toma de decisiones comerciales (USDA, 1996).

En Argentina hay antecedentes de investigaciones realizadas por universidades, INTA y asociaciones de productores CREA, que caracterizan los hábitos de comercialización del productor agropecuario, en los que se destaca el bajo nivel de adopción de herramientas comerciales, y las diferencias según nivel de tenencia de tierras, educación y acceso a información.

Por otro lado se han investigado las ventajas de las alternativas comerciales a las que podían acceder los productores, a fin de evidenciar la importancia del uso de las mismas, comprobando la posibilidad de maximizar utilidades en la empresa agrícola, a

través del uso de herramientas de comercialización, como es el caso de las opciones de precios (Martínez Melo, 2003).

2.1 Utilidad de las herramientas comerciales

La comercialización ocupa un papel de creciente importancia en el resultado económico de las empresas agropecuarias, fundamentalmente cuando se observa que los rendimientos económicos se ven altamente influenciados por el grado de variabilidad de precios de los productos cosechados, el empresario productor debe saber entonces, defender el valor de su producción. Los futuros y las opciones sobre futuros son algunas de las herramientas disponibles que pueden contribuir a este objetivo (Rebolini, 2005).

Un trabajo realizado por el equipo de economía de INTA Balcarce desarrolló un modelo para evaluar la eficiencia de la comercialización de trigo tras usar diferentes estrategias comerciales, asumiendo diferentes niveles de riesgo. Este trabajo produjo como resultado combinaciones eficientes en el uso de contratos de futuros y opciones, para disminuir el nivel de incertidumbre y maximizar beneficios en la comercialización de este cereal, junto al diagnóstico del bajo uso de estas herramientas comerciales en esa zona (Martínez Melo, Mosciaro, Ioro, 2003).

Otro estudio realizado en INTA Marcos Juárez (Ghida Daza, 2005), ofrece una posible forma de planificar racionalmente la toma de decisiones comerciales. Este trabajo concluyó que el uso combinado de ventas en disponible, futuro y opciones agrícolas, junto al monitoreo de la evolución de los mercados, permite la toma de decisiones económicas eficientes así como mejorar los resultados económicos de la empresa, contribuyendo a su sustentabilidad a largo plazo.

Se entiende entonces que el uso de herramientas comerciales en la gestión de la empresa agrícola permite la cobertura de precios de la producción y aporta flexibilidad en la toma de decisiones comerciales del productor, generando ventajas competitivas que se reflejan en el resultado económico de la empresa agrícola.

2.2 Hábitos de comercialización del productor agrícola

En Estados Unidos se realizó una investigación respecto de las técnicas de mercado y los canales comerciales más usados por productores de soja del Mississippi, en el que relevaron a través de encuestas estratificadas, según superficie trabajada por el productor (pequeño, mediano y grande) y hábitos de comercialización más usados, el nivel de uso de servicios comerciales (venta directa, a través de un bróker, acopio) y la predisposición del productor de participar de cooperativas comerciales que brinden el servicio de asesoramiento comercial, así como producir mercadería de calidad preservada a cambio de bonificaciones. Se comprobó un bajo nivel de adopción en general de las herramientas de comercialización (contratos forwards, futuros y opciones agrícolas), siendo los productores de mayor escala los que las usaban, y un predominio de ventas a cosecha, no obstante se obtuvieron respuestas muy alentadoras en cuanto al potencial de desarrollo comercial del productor, ya que la mayoría de los productores estaban dispuestos a usar técnicas comerciales para cubrir su producción, y participar de cooperativas comerciales para obtener asesoramiento comercial (Hudson, 2000).

El comportamiento del productor respecto a la toma de decisiones en comercialización se relaciona con sus características psicológicas (mayor o menor aversión al riesgo), y socioeconómicas (nivel educativo, tamaño de la empresa agrícola, composición de la familia, ingresos extraprediales, etc.) que influyen en la percepción del riesgo por parte del productor y condicionan las decisiones en torno a la comercialización (Martínez Melo, Mosciaro, Ioro, 2003).

En el Sur de Santa Fe la cátedra de Comercialización Agropecuaria, de la Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Rosario, ha realizado un análisis, para determinar las causas que llevan al productor agrícola a seguir utilizando formas de venta tradicionales, frente a las ventajas económicas que le representan otras alternativas comerciales, encontrando que quienes sí tienen mayores posibilidades de aprovechar esas ventajas, son aquellos productores con acceso a un mayor nivel de información y mayor escala productiva, y por el contrario, la búsqueda de seguridad, comodidad y confianza causan la continuidad de formas de ventas tradicionales (Qüesta, Jones, 2005).

2.3 Nivel de adopción de herramientas comerciales de parte del productor agrícola del Sur de Santa Fe

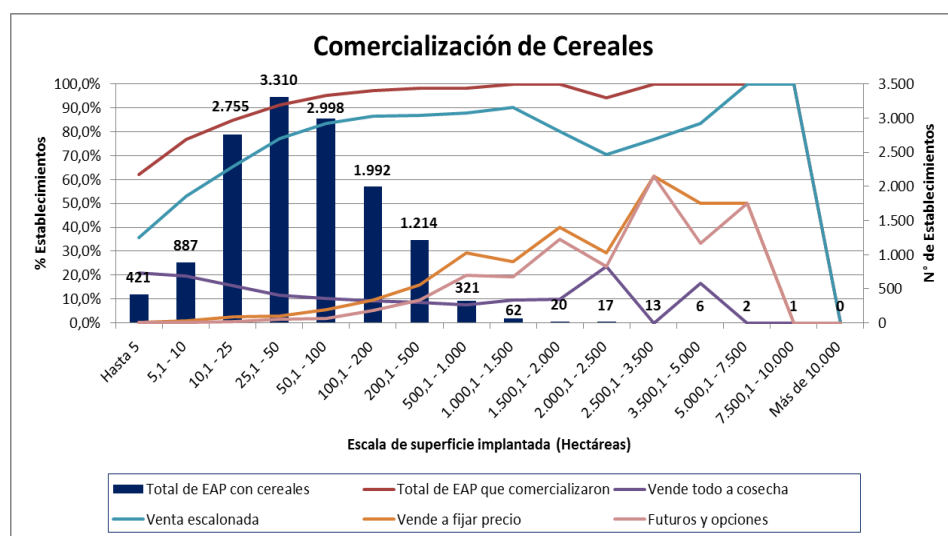
El productor agropecuario de la región Sur de Santa Fe ha demostrado que se adapta rápidamente a los cambios de contexto, principalmente en el aspecto tecnológico productivo. El agricultor se preocupa por incorporar tecnología que le permita aumentar los rendimientos y aumentar la eficiencia de sus costos de producción. Pero muchas veces estos esfuerzos se ven neutralizados a la hora de comercializar la producción (Qüesta, Jones, 2005).

Si se calculara la cantidad de dinero que pierden los productores argentinos por no tomar coberturas de precios, podría verse que esto impacta negativamente en su capacidad de crecimiento patrimonial. Las coberturas son una herramienta vital para llevar adelante una empresa agropecuaria y, como tal, su utilización debe ser planificada con anterioridad a la siembra, al igual que se planifican los demás insumos, llámese variedades o híbridos, densidades, agroquímicos, potreros, etc. (Perotti, 2002)

No obstante se evidencian carencias de información estratégica y de los mercados en varios campos del planeamiento futuro, se observa además baja calidad en los procesos de toma de decisiones comerciales, con poco uso de gestión e instrumentos comerciales, mercados de futuros y opciones, prefinanciación y warrants (Rebolini, 2005).

En el gráfico N°1.1 puede verse la relación entre el tamaño de los establecimientos agrícolas de la provincia de Santa Fe, y la proporción de los que comercializan a fijar precio o en el mercado a término según el Censo Nacional Agropecuario 2002.

Gráfico N°1.1: Estrategias comerciales de las empresas agrícolas de Santa Fe.



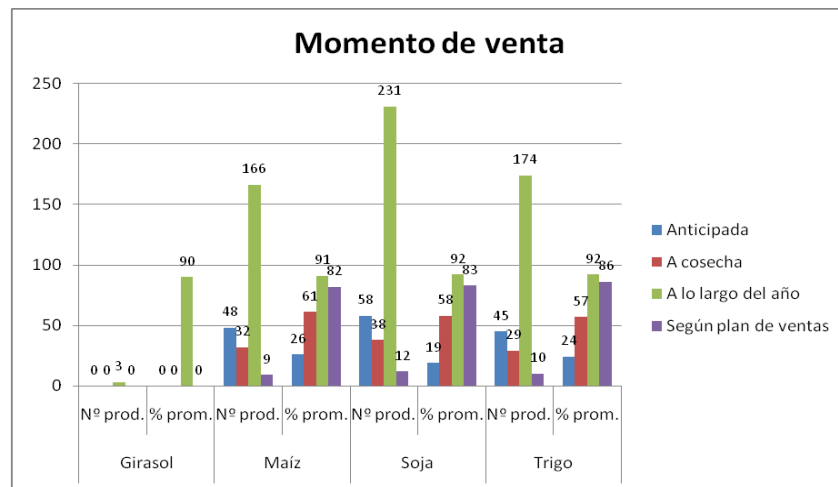
Fuente: Censo Nacional Agropecuario 2002.

Hasta los establecimientos agrícolas de 100 hectáreas, se observa un bajo porcentaje de productores que usan futuros y opciones agrícolas, y operaciones a fijar, y va en aumento a medida que se agranda la escala de superficie implantada.

Las ventas escalonadas sin embargo se mantienen en altos niveles prácticamente en todos los tipos de establecimientos.

Datos más actuales, como los obtenidos en la Encuesta Tecnológica realizada en el Sur de Santa Fe en 2007 (RIAN, 2007) ratifican que las ventas escalonadas, es decir, a lo largo del año, predominan frente al resto de formas de venta, comercializando de esta forma más del 90% de su producción, como se observa en el gráfico N°1.2.

Gráfico N°1.2: Número de productores y % promedio de producción comercializada según momento de venta en el Sur de Santa Fe.

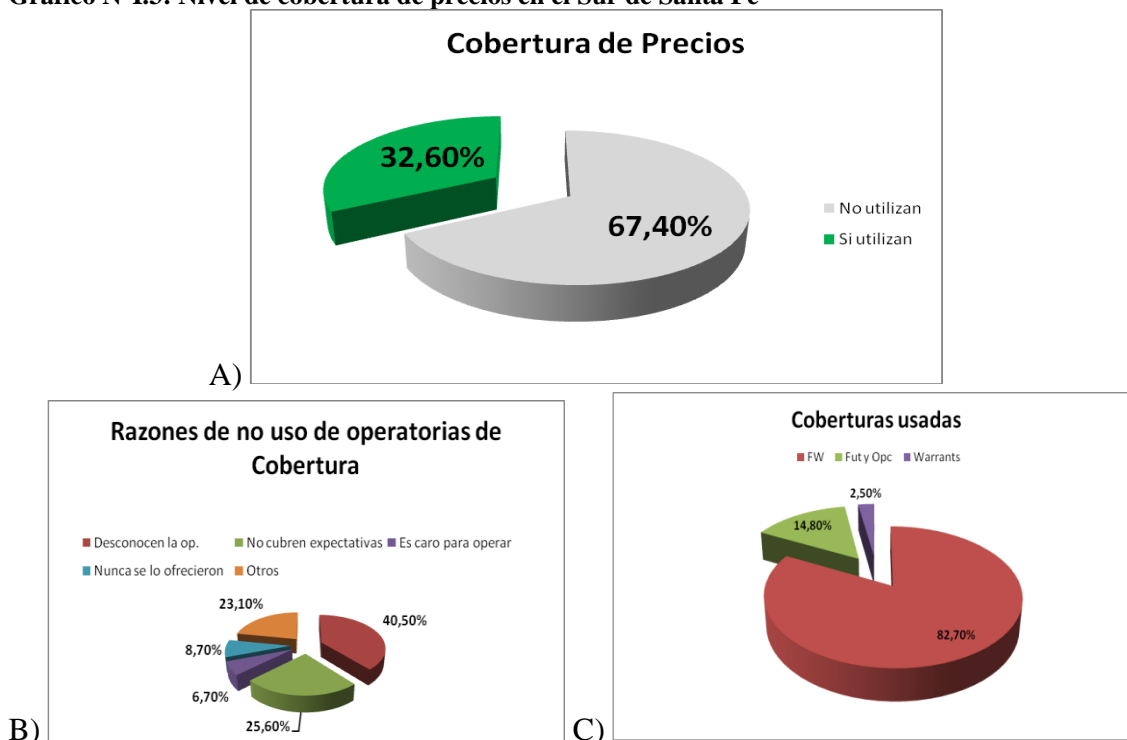


Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la Encuesta Tecnológica 2007. RIAN. INTA. Sur de Santa Fe.

Se observa que hay un bajo número de productores que vende en forma anticipada y lo hacen sobre una proporción menor al 30% de su producción, y solo un muy bajo número de productores (*0 en girasol, 9 en maíz, 12 en soja y 10 en trigo*) comercializan según un plan de ventas más del 80% de su producción. Esto afirma que son pocos los productores que planifican sus ventas previamente según serie de precios, historial de ventas de la empresa, promedio de precios objetivo, etc., haciendo uso de las herramientas comerciales disponibles.

En el gráfico N°1.3 A) se muestra el bajo nivel de uso de herramientas comerciales para hacer cobertura de precios, con el 32% de los encuestados que realiza algún tipo de cobertura o fijación previa de precio de su producción, y en el C) se observa que es el Forward la herramienta más usada.

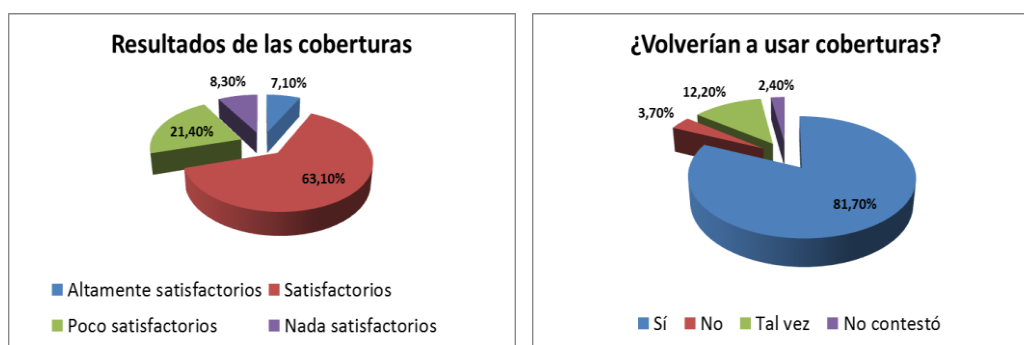
Gráfico N°I.3: Nivel de cobertura de precios en el Sur de Santa Fe



Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la Encuesta Tecnológica 2007. RIAN. INTA. Sur de Santa Fe.

En el B) se observa que quienes no usan ningún tipo de cobertura lo atribuyen, entre otras razones, a que no las conocen o no cubren sus expectativas. Por otro lado los productores que utilizaron coberturas, dieron sus apreciaciones respecto a los resultados obtenidos por estas, y a su vez comentaron si estarían dispuestos a volver a utilizarlas.

Gráfico N°I.4: Nivel de cobertura de precios en el Sur de Santa Fe



Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la Encuesta Tecnológica 2007. RIAN. INTA. Sur de Santa Fe.

Si bien el mayor porcentaje de los productores que utilizaron coberturas, obtuvo resultados satisfactorios, y volverían a utilizar estas herramientas comerciales, es importante conocer por el lado de quienes dieron respuestas contrarias, a que atribuyen los resultados no satisfactorios, y porque no volverían a utilizar estas coberturas, a fin de tener un mayor acercamiento a su razonamiento para tomar esta decisión.

Así, conociendo los hábitos de comercialización de los productores argentinos, y la importancia del uso de herramientas de comercialización, se plantea el problema en el proceso de toma de decisiones del productor agrícola del sur de Santa Fe. Este proceso lo lleva a un bajo nivel de adopción de estas herramientas, y el interrogante de cuál o cuáles de las razones por las que el productor toma esta decisión, podrían explicar cómo revertir esta tendencia.

3 JUSTIFICACIÓN

En los estudios previos revisados, se ha descrito el comportamiento del productor agrícola respecto de su toma de decisiones comerciales, considerando variables socioeconómicas (escala de tenencia de tierras, información que reciben los productores en temas de comercialización, nivel de instrucción, etc.). Pero no se encontraron antecedentes que analicen más en profundidad el proceso de toma de decisiones comerciales, a fin de generar propuestas para revertir este bajo nivel de adopción de herramientas de comercialización, de manera que se haga un aporte al desarrollo del productor en esta área.

Considerando la tendencia especulativa del productor, quien espera subas de precios para vender, o vende cuando lo necesita, puede decirse que en el área de comercialización de granos hay un espacio para ganar competitividad de parte del productor, pero la competencia no es entre productos o servicios, sino en la capacidad de gestión comercial y el proceso de toma de decisión que surja de esa capacidad.

La importancia de investigar el rol del productor en el último eslabón de la cadena productiva y sus necesidades de desarrollar capacidades de gestión comercial, tendrá relevancia en función de aportar conocimiento para comprender a estos actores y aprovechar la información generada como insumo para la elaboración de proyectos o planes de intervención más adecuados (Thornton, et al, 2005).

La investigación gira en torno al proceso de toma de decisiones comerciales del productor del Sur de Santa Fe, la que es función de determinadas variables, y tiene por finalidad describir esta situación.

4 OBJETIVOS

General: Identificar los aspectos que actúan como barreras limitantes en la adopción de herramientas de comercialización en el proceso de toma de decisiones en comercialización de granos, de parte del productor agrícola del sur de Santa Fe.

Específicos:

- Conocer cuál es la percepción del productor respecto de su rol en el eslabón comercial de su producción.
- Relevar cual es la predisposición del productor agrícola a aprender, capacitarse y usar herramientas de gestión comercial.
- Identificar qué aspectos de la toma de decisiones se deben a información escasa e inapropiada hacia el productor agrícola del sur de Santa Fe.

5 HIPÓTESIS

H1: La falta de formación de percepciones coherentes, respecto a la importancia del uso de gestión en la toma de decisiones en comercialización de granos, actúa como principal barrera limitante en la adopción de herramientas de comercialización de parte del

productor agrícola del sur de Santa Fe. Esto distorsiona la determinación del valor de los componentes de la decisión, y predispone al uso de aproximaciones heurísticas, con poco gasto de recursos atencionales, alejando a los decisores de la búsqueda de la maximización en la toma de estas decisiones.

H2: Los productores agrícolas del Sur de Santa Fe estarían dispuestos a desarrollar la gestión comercial de sus empresas ante propuestas simples de gestión.

H3: Aspectos como la escasa e inapropiada transferencia de información de las herramientas de gestión comercial existentes influyen en la baja adopción de las mismas.

6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que el sistema de comercialización de granos puede ser estudiado en diferentes niveles de amplitud geográfica y temporal, se toma el caso de la comercialización de granos en Argentina, enfocado en algunos casos a la comercialización del maíz, durante los años 2007 a 2011.

Se utilizó como área de estudio la comunidad de productores agrícolas del distrito Las Rosas y alrededores, departamento Belgrano, sur de Santa Fe.

7 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, ya que busca especificar características propias de los productores respecto a su comportamiento en la comercialización de granos.

También es explicativa, ya que de un tema muy hablado pero no investigado en profundidad, se ratificarán o rectificaran conceptos preconcebidos a esta investigación.

Capítulo I

Diagnóstico del Territorio

1 INTRODUCCIÓN

Este apartado tiene por objetivo situar al lector en el territorio económico y social sobre el que se realizó esta investigación.

1.1 Territorio: La zona de estudio es el Sur de Santa Fe, departamento Belgrano y área de influencia de la Agencia de Extensión de INTA Las Rosas, ubicada en la parte Sur Occidental del Centro-Sur de la provincia.

De acuerdo a las zonas agroeconómicas delimitadas por INTA en el proyecto “Red de Información Agropecuaria Nacional (RIAN)” el departamento Belgrano se encuentra en la Zona Agrícola VI, subzona VI-D Agrícola del Centro-Sur occidental – San Jorge.



Las tierras predominantes son de alta capacidad productiva (capacidad de uso I y II). De las cartas de suelo del departamento Belgrano e información actualizada por INTA, esta relevado que más del 60% del área productiva tiene capacidad de uso I-1, es decir 100% agrícola, con alto potencial productivo¹.

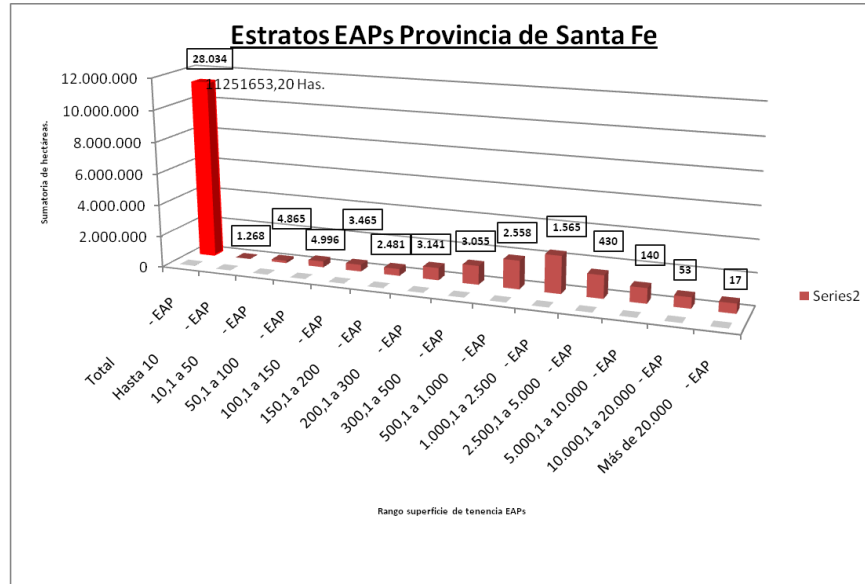
La superficie total de establecimientos agropecuarios destinada a agricultura en el Departamento Belgrano es de 155.551 hectáreas, de un total de 173.377 hectáreas de establecimientos agropecuarios, es decir, un 90% de la superficie en producción es destinado a la agricultura².

¹ Suelos predominantes en el Departamento Belgrano: Carta de suelos hoja 3363-12 Las Rosas.

² IPEC Septiembre 2013, registro de área sembrada.

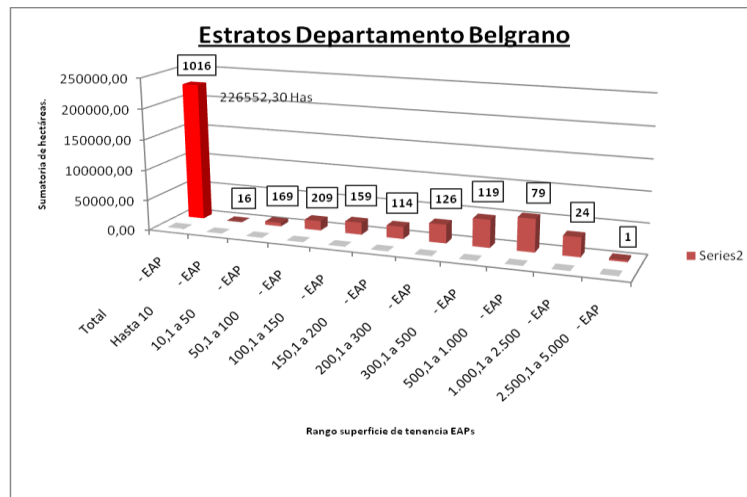
1.2 Tenencia de Tierras en la Provincia de Santa Fe y Departamento Belgrano: En los siguientes gráficos puede observarse el número de establecimientos agropecuarios (EAPs) con diferentes rangos de superficie de tenencia.

Gráfico N°1.1: Cantidad de EAPs según la distribución de superficie en la provincia de Santa Fe:



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC - IPEC. Censo Nacional Agropecuario 2002.

Gráfico N°1.2: Cantidad de EAPs según la distribución de Superficie en el departamento Belgrano:



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC - IPEC. Censo Nacional Agropecuario 2002.

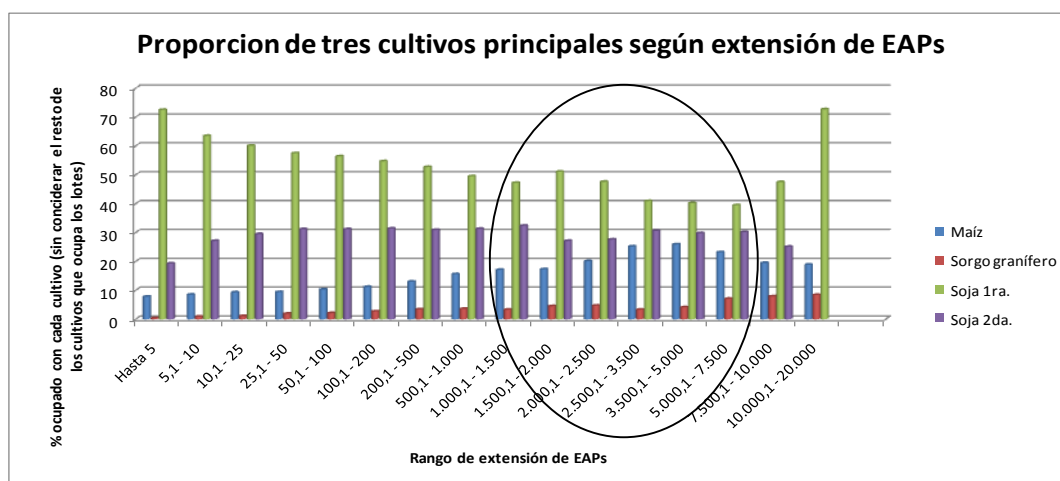
Del total de establecimientos agropecuarios de la provincia de Santa Fe, se encuentran en el departamento Belgrano el 3,6% de ellos, que abarcan el 2% de la superficie en producción de la provincia. Si sumamos a este dato el hecho de que el 96% de los productores poseen entre 10 y 1000 hectáreas de superficie, y el 72 % de la superficie está concentrada entre los EAPs de 200 a 2500 hectáreas, puede decirse, en lo que a escala de superficie de tenencia se refiere, que en este departamento predominan los establecimientos pequeños, pequeño-medianos y mediano-grandes.

1.3 Uso del suelo agrícola: En el Sur de Santa Fe los suelos netamente agrícolas, es decir, aquellos en los que hay alto potencial de producción de granos, son utilizados para cultivar principalmente soja, maíz, trigo y sorgo. Estos cuatro cultivos no tienen el mismo protagonismo en la zona, dado que se destina más del 50% de la superficie a producir soja de primera³, en segundo lugar se encuentra la soja de segunda⁴, luego maíz y en cuarto lugar sorgo.

Es importante destacar que la mitad de los establecimientos agropecuarios del departamento Belgrano solo producen soja de primera, significa que no hacen rotación⁵, mientras que la otra mitad producen además de soja, y en menor proporción que esta, maíz y otros cereales (IPEC 2009).

Los establecimientos de menor superficie de tenencia, destinan mayor proporción de sus tierras a la producción de soja de primera, esta tendencia va cambiando a medida que aumenta la escala de producción, aumentando la proporción de superficie destinada a Maíz y al doble cultivo trigo/soja de segunda, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico N°1.3: Distribución de tres principales cultivos en los estratos de EAPs en Santa Fe:



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2002.

Para elaborar el gráfico anterior se toma solo la superficie ocupada con estos cultivos, soja, maíz y sorgo, en la provincia de Santa Fe, sin considerar otros cultivos estivales como por ejemplo girasol, por ser de menor relevancia en la zona.

Volviendo a mencionar que el mayor porcentaje de superficie se encuentra contenida en establecimientos de entre 200 y 2500 hectáreas, puede decirse que la asignación de superficie predominante es 50% a soja 1^a, 30% a soja 2^a, 15% a maíz y menos del 5% a sorgo granífero.

La preferencia productiva por la soja, puede explicarse a través de sus ventajas competitivas por sobre el resto de las alternativas de verano, en lo agronómico, dado que tiene gran plasticidad, adaptándose a las limitaciones de diferentes ambientes, y en

³ Soja de primera: soja sembrada como único cultivo en el año.

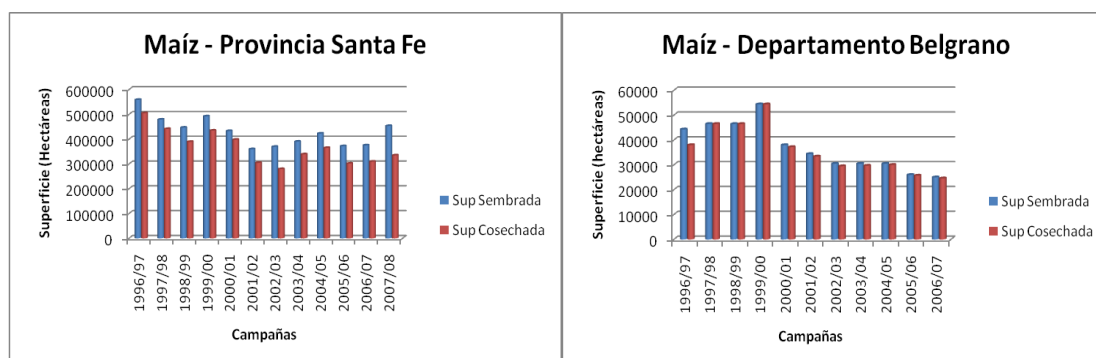
⁴ Soja de segunda: soja sembrada como segundo cultivo, luego de un cultivo invernal, el principal antecesor de la soja en esta zona es trigo.

⁵ Rotación de cultivos: Secuencia de diferentes especies cultivables, con diferentes requerimientos nutricionales. El objetivo de hacer rotación es minimizar el deterioro de los recursos naturales.

lo comercial, dado que es muy simple su comercialización, almacenamiento, manipuleo, etc., por mencionar dos de las principales ventajas.

El cultivo de maíz, sin embargo, a pesar de su particular importancia agronómica en la rotación por ser una gramínea (Preda, G. y Mariani, S. 2008), ha ido perdiendo protagonismo año a año, principalmente en el Departamento Belgrano.

Gráfico N°1.4: Superficie sembrada y cosechada de maíz a nivel provincial y departamental:



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Bolsa de Cereales de Bs. As. (2009)

Los análisis económicos muestran que el maíz posee elevados costos operativos en relación a otros cultivos (Peretti, 2003), y aunque plantea beneficios económicos y agronómicos, es más difícil de llevarlo adelante en empresas limitadas por su escala productiva y/o acceso a financiación, convirtiéndolo en un cultivo de mayor riesgo frente a la alternativa más elegida de la zona, la soja, por lo que la tasa de retorno que se le exige al cultivo de maíz es mayor a la que se le pide a la soja para tomar la decisión de producirlo (Delgado, 2009).

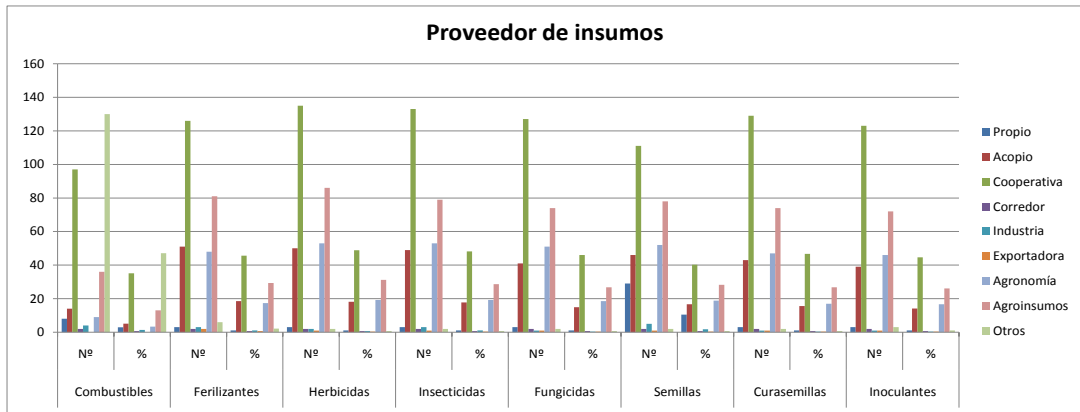
Otra de las razones de reducir el área destinada a este cereal, son las dificultades para comercializarlo, debido a políticas de control a las exportaciones, tema que se desarrollará más adelante.

Luego de observar que la tendencia productiva gira en torno a concentrar los recursos en muy pocos sistemas productivos, es importante recordar que la diversificación de las empresas agrícolas es una de las acciones que aporta a la sustentabilidad, tanto de los recursos naturales como económicos, a mediano y largo plazo, y es por esto que toma relevancia producir cada vez más y mejor en todas las alternativas posibles, haciendo uso de tecnologías de procesos e insumos desde los procesos productivos hasta los comerciales.

1.4 Hábitos comerciales del productor agrícola del sur de Santa Fe: Los productores establecen relaciones comerciales con diferentes agentes a fin de abastecerse de insumos y servicios para emprender el ciclo productivo, y comercializar su producción una vez obtenida la cosecha.

- Insumos: En el siguiente gráfico se observa que los productores se aprovisionan de los insumos necesarios para su producción principalmente a través de las cooperativas, siguiéndoles en orden de importancia las empresas de agro insumos.

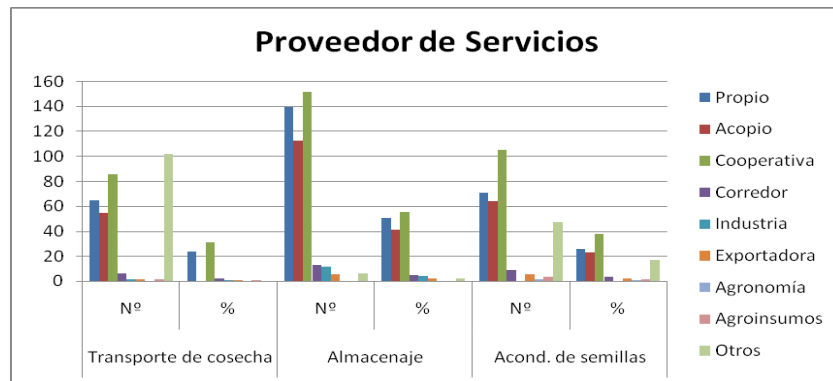
Gráfico N°1.5: Proveedores de Insumos predominantes en el Sur de Santa Fe:



Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la Encuesta Tecnológica 2007. RIAN. INTA. Sur de Santa Fe.

- **Servicios:** Respecto de los proveedores de servicios más utilizados por los productores, son las cooperativas las más utilizadas, luego el uso de los servicios propios y los acopios.

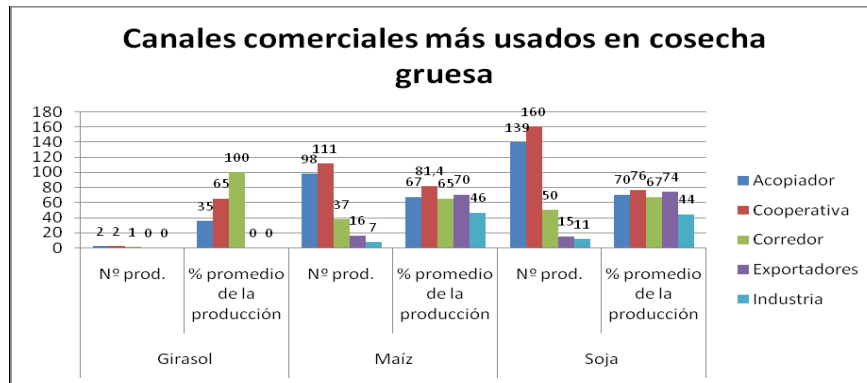
Gráfico N°1.6: Proveedores de Servicios predominantes en el Sur de Santa Fe:



Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la Encuesta Tecnológica 2007. RIAN. INTA. Sur de Santa Fe (la suma de los porcentajes no da 100% por ser respuestas no excluyentes).

- **Comercialización de granos:** En cuanto a la participación de los diferentes canales comerciales donde los productores venden sus cereales, se repite que las cooperativas y acopios son los más utilizados.

Gráfico N°1.7: Número de productores y porcentaje promedio de la producción que comercializan según el canal en el Sur de Santa Fe.

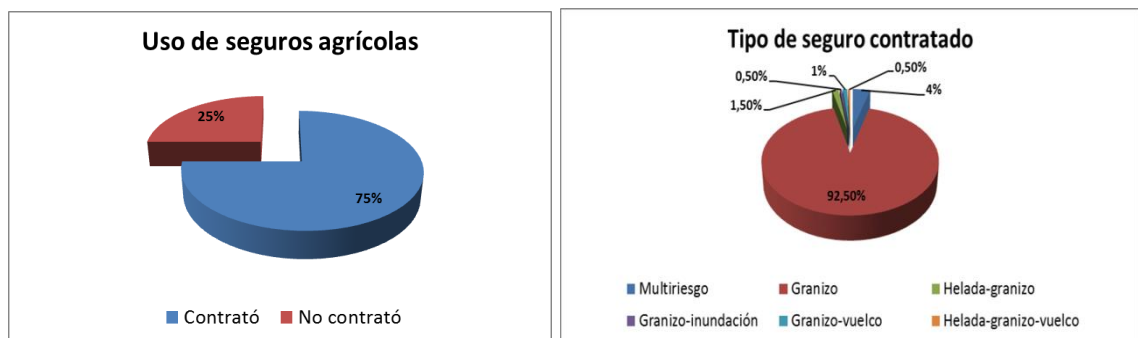


Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la Encuesta Tecnológica 2007. RIAN. INTA.

Se observa que en general los productores en la primera etapa productiva, relacionada con la siembra y producción, es decir la compra de insumos (semillas, fertilizantes, etc.), y en la segunda, relacionada con la cosecha, almacenamiento y comercialización de granos, utilizan en alta proporción a las cooperativas, y en menor medida al resto de las alternativas disponibles. Esto deja a ver un aspecto importante en cuanto a los hábitos comerciales de los productores de esta región, sus relaciones comerciales más frecuentes son con estas organizaciones cooperativistas.

- Seguros agrícolas: en los siguientes gráficos se observa la tendencia de la mayoría de los productores respecto al uso de seguros agrícolas, el 75 % contrata algún tipo de seguro para disminuir el riesgo productivo en sus cultivos. De ellos la mayoría está destinado a cubrir problemas de granizo.

Gráfico N° 1.8: Uso de Seguros Agrícolas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la Encuesta Tecnológica 2007. RIAN. INTA. Sur de Santa Fe.

1.5 Organizaciones participantes de la Comercialización de granos: En algunas de las localidades del departamento Belgrano hay sub-centros primarios de la Cooperativa Agrícola “Agricultores Federados Argentinos” o “Cooperativa Agrícola-Ganadera” a las que se encuentran asociados el mayor porcentaje de productores de la zona.

Capítulo II

Materiales y Métodos

2.1. Técnica de Recolección de Datos:

- Se utilizaron entrevistas como fuente de información primaria, realizadas a 58 productores del área de influencia de la Agencia de Extensión Rural INTA Las Rosas, conformada por las localidades de Las Rosas, Bouquet, Montes de Oca y Los Cardos. Las entrevistas se realizaron durante los meses de Septiembre a Noviembre de 2010.
 - Descripción de la muestra: Los 58 productores entrevistados, tienen sus unidades productivas ubicadas total o parcialmente en las localidades de Las Rosas, Bouquet, Montes de Oca y Los Cardos. La muestra de productores fue seleccionada en función de que los mismos produjeran maíz en alguna proporción de sus unidades productivas, y que tuvieran superficies productivas de diferente escala. El objetivo de la muestra era obtener respuestas de los diferentes estratos económicos, descriptos como productores chicos, chico-medianos, medianos, mediano-grandes y grandes.
 - Método de muestreo: Para obtener la muestra se solicitó a los profesionales de la zona, responsables de Agronomías, Cooperativas y del INTA local, que brindarían los contactos de productores agrícolas, de diferentes niveles de tenencia de tierras, y que produjeran habitualmente maíz, sin buscar proporciones definidas de siembra de este cultivo. La importancia de buscar agricultores de maíz, radicó en las problemáticas comerciales de este cultivo, que llevarían a conocer criterios en la toma de decisiones comerciales.
 - Conformación de las entrevistas:
 - La entrevista se divide en siete secciones, a fin de obtener la información que permita realizar el análisis de la toma de decisiones del productor del Sur de Santa Fe.
 - La **sección uno** permite caracterizar a los productores según edad, nivel de formación, escala productiva y sistemas productivos predominantes, a fin de saber si estos rasgos se correlacionan con aspectos en su toma de decisiones.
 - La **sección dos** permite conocer la percepción que tiene el productor de la repercusión de sus decisiones comerciales en el resultado de su empresa, y el nivel de complejidad que está dispuesto a aceptar a la hora de analizar los problemas decisorios.
 - Las **secciones tres, cuatro y cinco** aportan detalles de sus decisiones gerenciales, permite conocer su percepción y actitud ante el riesgo.
 - La **sección seis** permite saber el nivel de asesoramiento y búsqueda de información y capacitaciones, cómo la relevancia que da a estos a la hora de tomar decisiones. También conocer el contexto en el que prefieren intercambiar opiniones y formar criterios de decisión.
 - En la **sección siete** puede saberse como percibe el productor el apoyo brindado por las empresas comercializadoras con las que realiza sus transacciones. (Formato de entrevistas en ANEXO I)
- Se obtuvieron además percepciones de grupo respecto a la comercialización de granos y las decisiones de los productores, a través de 3 reuniones de **focus group**. Las reuniones de focus group fueron desarrolladas bajo el formato de talleres de comercialización, cuyos integrantes habían participado de las entrevistas y accedieron a participar de estas reuniones. Los temas de cada taller buscaban evaluar progresivamente la forma de pensar de cada integrante en particular, y del grupo en general, respecto a su forma de tomar decisiones comerciales, por lo que se convocó a

los mismos participantes en las tres instancias, abordando diferentes temáticas sobre comercialización en cada una de ellas.

El cronograma de fechas y temarios fue el siguiente:

1° Taller – 09 de Noviembre de 2010: Planificación productiva y comercial; nivel de uso de herramientas de comercialización (contratos de futuros, opciones y forwards); limitaciones en el uso de herramientas comerciales; toma de decisiones comerciales.

2° Taller – 20 de Enero de 2011: Disponibilidad del productor a elaborar un plan de comercialización de su producción; interpretación del funcionamiento de las herramientas de cobertura comercial (contratos de futuros, opciones y forwards).

3° Taller – 01 de Marzo de 2011: Conocimiento de diferentes fuentes de información y formación en comercialización de granos; vías de acceso a las mismas; interés en la búsqueda de información y formación para la toma de decisiones comerciales.

2.2. Análisis de datos obtenidos en las entrevistas: Para la obtención de resultados estadísticos, entre ellos frecuencias, porcentajes y correlaciones a partir de las entrevistas, se utilizó el programa INFOSTAT.

2.3. Fuentes de información secundaria: Por otro lado se utilizaron también fuentes secundarias que describen el perfil del productor del Sur de Santa Fe en aspectos de comercialización de granos.

Capítulo III

Nueva Economía Institucional

3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollan aspectos de la Nueva Economía y los negocios agroalimentarios, que constituyen un nuevo paradigma de estudio e intervención en el agro y los alimentos.

Dentro de estas teorías, se utiliza como herramienta descriptiva en el ámbito de la comercialización de granos, el análisis estructural discreto, que permite analizar los detalles del entorno institucional, organizacional y tecnológico. Así en el ambiente institucional se destacan las reglas del juego, formales e informales, determinadas por las instituciones, que definen el contexto en donde se desenvuelve la actividad económica y los negocios en una sociedad. En el ambiente organizacional se destacan las empresas, los organismos públicos y las ONG, que llevan adelante la actividad económico-social y los negocios, es decir, son los jugadores de la producción, el intercambio y la distribución. En el ambiente tecnológico se describen las tecnologías a través de las que se desarrolla la comercialización de granos en el sur de Santa Fe, se destacan las tecnologías de proceso, la manera de cómo se hace, conocido como know how, y tecnologías de producto, el que hacer, conocido como know what. (Coase, 1937; North, 1990; Williamson, 1985, 1993, etc.)

El análisis estructural discreto permitió presentar la realidad de la comercialización de granos, teniendo en cuenta las características más relevantes, que influyen en la toma de decisiones de los productores agrícolas. Esto permite dejar los antecedentes que explicarán muchos de los comportamientos de los productores en el capítulo que sigue.

3.2. Ambiente Institucional: En el ambiente institucional se destaca el aporte de North (1990), quien analiza comparativamente el ambiente institucional y la vigencia de los derechos de propiedad en varios procesos de desarrollo económico, determinado que la plena vigencia de las instituciones garantiza una mejor performance económica. Es más, plantea que si no hay definidos derechos de propiedad o si los mismos presentan debilidad, el sendero de crecimiento y desarrollo necesita de la creación de los mismos o de su fortalecimiento. Las instituciones, agrega, fueron creadas por el hombre para imponer un orden y reducir la incertidumbre en las transacciones.

Las reglas del terreno político, social, legal, etc., establecen las bases para la producción, el intercambio y la distribución. Las instituciones formales son: la constitución, las leyes, decretos, resoluciones y normas que regulan la actividad económica social, incluyendo las políticas públicas sectoriales. Las instituciones informales son: la cultura, las costumbres, los hábitos cotidianos y hasta las culturas de los distintos negocios sectoriales, que acompañan el contexto formal.

Determinadas reglas de juego formales e informales impulsan la acción de grandes grupos de interés en el ámbito de la sociedad (acción colectiva), que utilizan el estado de derecho, la transparencia y la vigencia de la ley (enforcement) para enmarcar sus transacciones, asumiendo los costos de transacción a este nivel, como costos macro, propios del funcionamiento del sistema económico.

Diseñar un correcto ambiente institucional, cuya transparencia, vigencia y consistencia de sus reglas de juego, tiendan a disminuir los costos de transacción macro, da por resultado economías llamadas de primer orden, generando alta productividad económica en la respectiva economía.

Por el contrario, si en el ambiente institucional se origina incertidumbre, tanto en el ámbito formal (leyes, decretos) como informal (cultura, costumbres), producto de un bajo *enforcement* o respeto por las reglas de juego, se generan altos costos de transacción macro (Williamson 2000).

3.2.1. Ambiente Institucional en Comercialización de granos: El ambiente institucional dentro del que se enmarca la comercialización agrícola debe contar con leyes, políticas, infraestructura y burocracia favorables, evitando climas de cambios arbitrarios de políticas gubernamentales, tales como aquellos que restringen las importaciones y exportaciones o el movimiento interno de los productos agrícolas.

Los comerciantes y demás agentes de la cadena no pueden invertir en un clima de alta incertidumbre u operar si sus actividades comerciales se ven obstaculizadas por burocracia y un exceso de formularios.

En el caso de Argentina, el ambiente institucional ha sido señalado por los productores agrícolas, como uno de los factores que afecta su gestión en comercialización de granos. Esta percepción responde a los cambios muy frecuentes en las reglas de juego, que genera gran parte de la incertidumbre en esta área.

La inestabilidad institucional, plantea dudas al productor, respecto del buen negocio que puede significar planificar la comercialización de granos, con el uso de herramientas comerciales, viendo en esto un ejercicio infructuoso por la influencia del ambiente institucional adverso.

3.2.2. Aspectos Nacionales que influyen en la Comercialización de Granos: La estructura impositiva del sector agrícola, con la que hay que cumplir para realizar transacciones y continuar en el negocio, es lo suficientemente compleja, como para que el productor la considere como un importante des-estímulo en la gestión comercial de granos.

Este impuesto ha sido un mecanismo de recaudación tributaria relativamente habitual en la historia económica de Argentina. Establecidas por primera vez en 1862 por el presidente Bartolomé Mitre, se mantuvieron casi sin modificaciones hasta 1905, durante el modelo agro-exportador llevado adelante por los gobiernos conservadores-liberales del Partido Autonomista Nacional. La Unión Cívica Radical volvió a establecerlos entre 1918 y 1925, durante las presidencias de Hipólito Yrigoyen y Marcelo T. de Alvear. Las llamadas *Revolución Libertadora* en 1955, y *Revolución Argentina* en 1967, se establecieron nuevamente retenciones a la exportaciones, alcanzando un monto del 40%.

Durante la presidencia de Carlos Menem, quien adoptó un esquema de política de apertura comercial y monetaria de dólar bajo o convertibilidad, se determinó a partir de 1991 quitar las retenciones al maíz, el trigo, el sorgo y los derivados manufacturados de la soja, y reducir las de esta última y el girasol al 3,5%.

Luego de la crisis cambiaria de 2001, bajo la presidencia de Eduardo Duhalde, se decidió aumentar las retenciones a la exportación en abril de 2002. La medida fue muy criticada por las organizaciones patronales agropecuarias que amenazaron con tomar medidas de fuerza.

Durante el gobierno de Néstor Kirchner las retenciones aumentaron dos veces, alcanzando en 2007 un porcentaje de 35% para la soja en bruto, 32% para el aceite, 28% para el trigo y 25% en maíz.

En marzo de 2008, ante las excepcionales alzas internacionales en el precio de los granos, el gobierno resuelve por Resolución 125/08 establecer un sistema de retenciones

móviles a la exportación de granos, sujetando su aumento o disminución a la evolución de los precios internacionales, según indicaran los precios FOB oficiales publicados, de modo que a mayor aumento del precio internacional, menor fuera su impacto en los precios del mercado interno.

Dicha resolución desató el conflicto denominado “campo-gobierno”, que generó la unión de las cuatro organizaciones que reúnen al sector empresario de la producción agropecuaria en la Argentina: “Federación Agraria Argentina”; “Sociedad Rural Argentina”; “Confederación Intercooperativa Agropecuaria y “Confederaciones Rurales Argentinas”, lo que fue registrado por los medios masivos de comunicación, como un hecho histórico entre estas organizaciones.

Estas organizaciones se manifestaron a través de un paro agropecuario, donde se suspendió la comercialización de granos y hacienda, y se bloquearon las rutas, extendiéndose por un período de 129 días, lo que culminó con la derogación de la Resolución 125/08 del Ministerio de Economía y Producción a través del Decreto 1176.

Luego de la derogación del sistema de retenciones móviles, el Congreso de la Nación establece una tasa fija de retenciones de 35% para soja, 32% para girasol, 23% para trigo y 20% para sorgo y maíz, que se mantuvieron sin modificaciones hasta la actualidad.

Esta breve reseña histórica alcanza a describir solo algunas de todas las reglas de juego que son vistas por los productores como perjudiciales para el desarrollo del sector agrícola, porque generan un ambiente institucional de alta incertidumbre.

3.3. Ambiente Organizacional: En el ambiente organizacional Ordoñez 2002 plantea la distinción esencial entre las instituciones y las organizaciones, siendo las primeras las que plantean las reglas de juego y las segundas las que contienen a los jugadores, quienes llevan adelante la actividad económico-social y los negocios.

Las organizaciones incluyen cuerpos políticos (partidos, parlamentos, agencias regulatorias), cuerpos económicos (empresas, cooperativas, empresas de familia, asociaciones comerciales) cuerpos sociales (iglesias, clubes, etc.) y cuerpos educacionales (escuelas, universidades centros de investigación y entrenamiento); en suma grupos de individuos con objetivos comunes.

En este ambiente es importante identificar y definir las características de las estructuras de gobernancia y de las transacciones, dado que a través del estudio de sus atributos se determinan diseños de menores costos de transacción, así también es relevante conocer los grupos estratégicos, la estrategia de negocio dominante, el patrón competitivo, y la influencia que ejerce el marco institucional y las acciones de los individuos, la competitividad revelada, y el potencial de cambio o reingeniería.

Los costos de transacción entre agentes económicos, se denominan también costos micro, generados al actuar en un mundo de racionalidad limitada y perseguir cada uno su propio interés, según los supuestos de comportamiento, que Williamson reconoce como “racionalidad limitada” y “oportunismo” respectivamente, donde además la información es costosa, está distribuida asimétricamente y los contratos son incompletos. Los costos de transacción micro se disminuyen alineando las estructuras de gobernancia con los atributos de las transacciones, que son frecuencia, incertidumbre y especificidad de los activos (Zylbersztajn, 1996).

El objetivo final de estas alineaciones propuestas es diseñar e implementar un ambiente organizacional correcto, que apunte a desarrollar las llamadas economías de segundo orden, al reducir los costos de transacción micro en el marco de la acción colectiva, en el ámbito de los grupos pequeños y/o grandes.

3.3.1. Estructura de Gobernanca predominante en Comercialización de granos:

La estructura de gobernanca más usada para granos commodities es el mercado, realizando las ventas a través de contratos de compra-venta simples entre el productor y el acopio o cooperativa o directamente a puerto a través de un corredor.

Atributos y costos de transacción en el mercado de granos:

Teniendo en cuenta esta estructura de gobernanca, los atributos de estas transacciones son baja especificidad de activos (se analizan muestras de acuerdo a lo preestablecido por el estándar de calidad y condición para liquidación de mercadería), alta frecuencia de transacción y baja incertidumbre en las condiciones de intercambio, para estas transacciones son utilizados contratos estándar emitidos por la Bolsa de Cereales, siendo el precio lo único a negociar previo al diseño del contrato. Los precios son los determinados por el mercado, tomando como referencia el mercado de Chicago, y haciendo los ajustes pertinentes al mercado local.

Los costos de transacción de estos contratos son positivos, y pueden medirse en términos de porcentajes de comisiones de corretaje, en el caso de ventas en el mercado disponible, y también por contratos de futuros y/o forwards, y en términos de costo de prima por tonelada, en el caso de las opciones. Estos costos de transacción pueden ser considerados como inversiones en comercialización, y su resultado ser evaluado en función de la rentabilidad que se obtenga de la misma.

Este planteo sin embargo, está muy lejos de ser adoptado por gran parte de los productores del Sur de Santa Fe, cuyos hábitos de comercialización son generalmente conservadores, además de las limitaciones comentadas respecto al ambiente institucional y organizacional, que desmotivan la búsqueda de alternativas comerciales.

Es por esto que el paradigma tecnológico que se plantea en el proceso de comercialización, hace referencia a los supuestos del comportamiento del productor agrícola, quien toma decisiones según su racionalidad limitada, en función de la información que recibe respecto al contexto del mercado de granos, de su formación respecto a la utilidad de las herramientas de comercialización disponibles, y de su capacidad para interpretar y generar conocimiento. El oportunismo se observa en los hábitos especulativos de los productores, ya que especulan con su producción en el mercado disponible, esperando que suban los precios después de la cosecha, asumiendo el riesgo que los mismos tomen una dirección opuesta.

3.3.2. Rol de las Bolsas de Cereales: Estas entidades son uno de los actores más importantes en el desarrollo de los mercados de granos, cuyo rol principal es concentrar la mayoría de las operaciones de compraventa, para garantizar la formación de un precio representativo, el que se publica en las pizarras, mejorando las condiciones de negociación. Su rol es importante debido a la particularidad del mercado de granos, donde los oferentes están muy atomizados (aproximadamente en 30.000 productores) y sus demandantes están concentrados en muy pocas firmas, dando oportunidad de que estos últimos saquen ventaja si no hubiera la suficiente transparencia.

Las Cámaras Arbitrales de la Bolsa acotan los riesgos de incumplimiento comercial, resolviendo conflictos comerciales, como paso previo a la vía legal, evitando este último paso muchas veces. Se logra mayor transparencia, dada la presencia de entidades para liquidar y garantizar las operaciones; analizar la calidad de la mercadería, entre otras funciones.

Muchas de las operaciones de compra venta de granos commodities se realizan dentro del marco de las Bolsas de Cereales. Hay diferentes modalidades de contratos estandarizados: “Operaciones de pago contra entrega actual”; “Operaciones de pago

contra entrega futura”; “Operaciones a fijar precio”; “Operaciones con pago anticipado y entrega futura”; “Operaciones de canje”, los que ya se describieron anteriormente.

Cada una de estas modalidades presentan salvaguardas prediseñadas, correspondientes a los riesgos involucrados en las mismas. El pago de estos contratos, en general, se recibe contra entrega de los documentos de la operación (Certificados de Depósito), pueden ser directas o mediante la intervención de un banco. Las directas son usadas en operaciones de poco monto o entre partes de mucha confianza. Los términos de la contratación (tipo de mercadería; calidad y cantidad de mercadería; procedencia y destino; forma y plazo de entrega) son declarados en la modalidad de contrato que corresponda, teniendo las partes vendedora y compradora la posibilidad de pactar modalidades diferentes según sea cada caso particular. Cada uno de estos contratos puede ser usado por el vendedor y el comprador, y no necesariamente declarar la operación en la Bolsa de Cereales.

En Argentina las más activas son las Bolsas de Buenos Aires, Rosario, Necochea y Bahía Blanca.

Dentro de las Bolsas de Cereales, pero con autonomía en su funcionamiento, y debido a la importancia de dar certeza a los mercados futuros de granos, se desarrollaron los Mercados a Término (MAT), dando la posibilidad a los productores de transferir el riesgo precio de su producción.

La transferencia de riesgos se logra a través del uso de herramientas comerciales, como son los contratos de futuro y opciones de futuros. Los MAT son los que registran y garantizan el cumplimiento de estos contratos.

La importancia de las operatorias en los Mercados de Futuros es que regulan las bruscas oscilaciones de precios de los granos, dado que la oferta es estacional y la demanda continua, así las cotizaciones futuras son una fuente de referencia para la planificación y la toma de decisiones.

En Argentina funcionan dos Mercados a Término, el MATBA - Mercado a Término de Buenos Aires, y el ROFEX - Mercado a Término de Rosario.

3.3.3. Cambios en la competitividad de las transacciones y conflicto con las Bolsas de Cereales

El Centro de corredores de Rosario realizó una investigación en 2009, demostrando como año a año vienen cayendo las operaciones de venta de granos que pasan por las Bolsas, lo que puso en tela de juicio la importancia de los mercados concentradores para garantizar la transparencia de las operaciones y los precios.

Tal como se dijo en párrafos anteriores, hay muchos industriales y exportadores (que representan la demanda de la etapa secundaria) que adquieren la mercadería directamente de los productores, y, principalmente los exportadores, ofrecen condiciones más atractivas a los productores que venden directo a puerto, a través de menores costos de comisión, paritarias, y demás componentes del margen de comercialización, siendo esto suficientemente atractivos para captar cada vez más operaciones. Tal es así que en 10 años se triplicaron las operaciones directas y se redujo un 11% la intermediación de parte de corredores. Estas operaciones no pasan por la Bolsa de Cereales, por lo que no se sabe el precio de cierre de las mismas y no forma parte del conjunto de datos necesarios para formar el precio de referencia. El mayor perjuicio de esto es que hay una menor contribución de operaciones y por ende menor representatividad de los precios publicados.

“Sin precio de referencia el productor queda desorientado y a merced de lo que el comprador quiera pagar ese día. Desde este punto el tener mercados de referencia se traduce en un bien público, que debería ser defendido y preservado”.

Esta pérdida de calidad institucional afecta más al productor, porque los exportadores están más concentrados y manejan mejor información al comprar.

Por otro lado desde la Bolsa de Cereales de Rosario se reconoce la necesidad de adaptar los mercados a las nuevas prácticas de producción y asociación, como los pools de siembra, fideicomisos, etc., que venden directo a puerto, o como es el caso de los silo bolsa, que permiten guardar la mercadería en el campo sin tener infraestructura, lo que contribuyó a la menor participación de acopios. Las modalidades de pago con granos, el canje cereal, han crecido mucho y este es otro factor a tener en cuenta, así como el uso de distintas modalidades de transacción, como es el caso de entrega de la mercadería a fijar precio, beneficioso para aquellos que no pueden almacenar a campo, directamente queda la mercadería en puerto, esta es otra de las modalidades que no forman precio (Delgado, R. 2009).

3.3.4. Grupos estratégicos y cambio de roles: Teniendo en cuenta las limitaciones a la exportación de los granos intervenidos por el Estado (trigo y maíz), como se describieran en el capítulo anterior, desde grupos influyentes nucleados en la agrupación “Consejo Argentino de Productores” (CAP) se lanzó la conformación de una nueva “Cámara de Exportadores de Cereales y Oleaginosas” (CAPECO). A través de esta muchos productores y pequeños exportadores tuvieron acceso a exportar su propio cereal y captar las rentas de la exportación, extraordinarias debido al desfase de precios locales respecto de los internacionales, dada la intervención estatal mencionada.

A partir de la creación de esta Cámara, fueron muchos los productores grandes y medianos que se acercaron para formar parte, asumiendo un rol que hasta el momento no tenían, el de exportador (Romano, D. 2012).

En el ambiente organizacional se observa la dinámica que tienen los jugadores de este sector ante las modificaciones de las reglas de juego, a través de la búsqueda de alternativas, ubicadas fuera de su zona de confort, accediendo a capacitaciones y asumiendo nuevos riesgos, a fin de superar las limitaciones impuestas por el contexto. Por lo que, teniendo esto en cuenta, se plantea como ventaja el potencial de desarrollo que presentan los productores.

3.4. Ambiente Tecnológico: Con el enfoque de la nueva economía institucional (Coase, 1937; North, 1990; Williamson, 1985, 1993, etc), se centra el análisis en el ambiente tecnológico de las empresas agrícolas, donde se destacan las tecnologías de proceso, cuya función de producción es la manera de *cómo se hace*, conocido como *know how*, y tecnología de producto, cuya función de producción es el *que hacer*, conocido como *know what*.

En este ambiente es importante definir el nivel de tecnología disponible en el sector, las lagunas tecnológicas, el potencial de innovación, y el grado de inversión en capital tecnológico.

El potencial de innovación, estará directamente ligado al potencial de crear nuevo conocimiento, y será directa consecuencia del potencial de desarrollo del capital social, de los niveles de productividad, de la calidad y de interpelación asociados al mismo.

3.4.1. Know How: Las tecnologías de procesos en comercialización de granos están representadas por las metodologías de comercialización que puede utilizar el productor agrícola.

Los productores del Sur de Santa Fe comercializan gran parte de su producción a través de Cooperativas de primer y segundo grado, en menor proporción a través de acopios privados, y en menor medida a través de corredores, exportadores e industrias.

Las transacciones que se realizan a través de las cooperativas y acopios, son contratos simples de venta de granos en el mercado disponible, pudiendo realizar ventas anticipadas a través de contratos Forwards, ventas futuras o coberturas de precios en los Mercados a Término, en caso de que el productor lo solicitara puntualmente, no es frecuente sin embargo esta práctica de parte de los productores.

Estos últimos, contratos forwards, futuros y opciones, son herramientas comerciales que se suman como una alternativa más de gestión en transacciones de compra venta de granos, bien utilizadas, sirven para disminuir muchos de los riesgos ocasionados por los vaivenes de los mercados, de modo que los precios resultantes no arrojen por la borda los esfuerzos puestos en llevar adelante una producción exitosa. Muchos analistas de mercado, corredores, y otros agentes vinculados a este ambiente organizacional, aseguran que los productores agropecuarios, elevarían sustancialmente sus ganancias si hicieran “tranqueras afuera”, en lo que concierne a la comercialización de la cosecha, el mismo esfuerzo que invierten en que esta llegue productivamente a buen término⁶, dado que ha habido un gran desarrollo técnico de parte del productor que no ha sido acompañado por un desarrollo comercial.

3.4.2. Know what: Las tecnologías de productos, para responder al “que hacer”, son las herramientas de comercialización del mercado de granos, contratos a través de los que puede gestionarse la comercialización, tanto en el mercado disponible como en los Mercados a Término, cuyas modalidades se describen a continuación.

- Operaciones de pago contra entrega actual: Estas operaciones son conocidas como ventas en el mercado disponible, dado que se fija el precio según el valor de referencia publicado el día en el que se entrega la mercadería. Se realiza el pago contra recibo extendido por el receptor, lo usual es que el comprador pague el importe total dentro de las 48 horas de presentada la liquidación. El productor recibe el pago aproximadamente 7 a 10 días después de entregada la mercadería.
- Operaciones de canje: Es una modalidad muy utilizada entre agentes de ventas de insumos y productores, sea para financiar el pago de insumos a través de la cosecha, en el que están implícitos los intereses por pago diferido, o también para pagar en especies, cuando se dispone de la mercadería. Estas operaciones son efectuadas por acopios, cooperativas, empresas de agroinsumos, de maquinarias, inmobiliarias, hay un amplio abanico de posibilidades de usar los granos como moneda de cambio, aún para la compra de bienes no relacionados directamente con el agro (departamentos, autos, etc.)
- Operaciones a fijar precio: Modalidad utilizada por productores, cooperativas y acopios, cuando prefieren almacenar determinada cantidad y calidad de mercadería con el comprador (exportador o industrial), por falta de espacio físico, pero dejando el precio de venta pendiente de fijar para un momento posterior a la entrega, a opción del vendedor.

⁶ Archivo Súper Campo. Rodríguez M. L.

- Operaciones con pago anticipado y entrega futura: Se acuerda entre las partes la cantidad, calidad, precio y fecha de entrega de la mercadería. El comprador paga el valor de la mercadería en forma anticipada, contra entrega de garantías de parte del vendedor, las que dependerán del plazo de entrega y de la solvencia patrimonial del mismo. Esta modalidad es utilizada cuando el comprador quiere asegurarse la provisión de la mercadería o cuando tiene superada su capacidad de almacenaje.

Disposiciones generales: Estas cuatro modalidades de venta en general se realizan a través de boletos de compra venta de granos, con la intermediación de un corredor, lo que implica la aceptación de las partes intervinientes de la jurisdicción de la Cámara Arbitral, convenida para resolver todas las cuestiones, reclamos o controversias que surjan de la relación establecida entre el corredor y las partes integrantes del contrato⁷.
- Operaciones de pago contra entrega futura o Forward (FW): En esta modalidad tanto el pago como la entrega de la mercadería se realizan en el futuro. Estos contratos se confeccionan pactando un precio a futuro por mercadería que aún no fue cosechada, en general estos contratos son a cosecha.

Los forwards se operan en mercados informales (Over The Counter = Negocios fuera de mercados formales) no son contratos estandarizados ni con garantías de cumplimiento, se celebra entre el productor y una empresa compradora (acopio, exportador, industria, etc.).
- Contratos de venta futura en el Mercado a Término (MAT) con entrega de la mercadería: Al igual que en el caso del FW, estos son contratos por el cual las partes se comprometen a comprar o vender determinada mercadería en una fecha futura y a un precio acordado.

Los contratos tienen condiciones de cantidad, calidad, tipo de cambio, mes y lugar de entrega estandarizadas, quedando solo el precio librado a la negociación entre la oferta y la demanda.

Antes del vencimiento del contrato el operador puede cancelar la operación vendiendo el contrato que compró o comprando el contrato que vendió en la rueda de operaciones. Sino, en la fecha de vencimiento los operadores entregan y reciben la mercadería objeto de su transacción, en el plazo y lugar pactado. En este caso, el MAT también garantiza el cumplimiento de la operación.

Al momento de cancelación del contrato, si el precio varía desde que se abrió el mismo, el vendedor pagará la diferencia si subió el precio y recibirá la diferencia de parte del comprador si el mismo bajó.

Tanto el comprador como el vendedor asumen un compromiso unilateral frente al Mercado a Término (MAT), de entregar o recibir la mercadería por el precio, la fecha futura y el destino que se acordaron. El MAT garantiza tanto al comprador como al vendedor el cumplimiento de la operación.
- Contratos de venta futura en el Mercado a Término (MAT) sin entrega de la mercadería: Las condiciones son semejantes al anterior, solo que estos contratos de venta futura son sin entrega de la mercadería, es decir, solo se realizan para establecer un precio futuro. Estos contratos son cancelados, al igual que el

⁷ Reglas y usos del comercio de granos. Artículo N°9: Intervención del corredor. Pg 40

anterior, realizando la operación contraria a la que lo inició, es decir, si se inició vendiendo a futuro, se cierra comprando ese mismo futuro, y pagando o cobrando la diferencia de precio, según sea el precio mayor o menor al precio de venta respectivamente. La diferencia sustancial con el contrato anterior, es que nunca se concreta el contrato con la entrega de la mercadería, sino que se cierra la operación por diferencia de precio.

- Seguros de precios futuros en el MAT: Son contratos por los que el comprador, a cambio del pago de una prima, cuyo precio se negocia en la rueda del MAT, adquiere el derecho, pero no la obligación, de comprar o de vender un contrato de futuro, a un precio dado, durante un período determinado.

El vendedor de la opción recibe la prima y queda obligado durante dicho período a comprar o vender el contrato de futuro si el comprador decide hacer uso de su derecho.

Existen dos tipos de opciones, Call (opción de compra) y Put (opción de venta). El precio que el comprador se asegura con la adquisición de la opción se denomina Precio de Ejercicio. Cuando el comprador hace uso del derecho que la opción le da, el precio del contrato de futuro de compra o venta que se genera es igual al precio de ejercicio que se pactó en el momento de comprar la opción.

Capítulo IV *Aportes Teóricos*

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se conceptualiza el proceso de toma de decisiones a través de la teoría prospectiva, relacionándolo con aspectos del comportamiento desarrollados desde los agronegocios.

4.2. TEORÍA DE LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones ha sido abordada en principio por las Ciencias Matemáticas, remontándose al 1600 en la fundación de las matemáticas. En un primer momento vinculada al valor del dinero, posteriormente vinculada a la utilidad relacionada al comportamiento racional y actualmente adicionándole el aspecto irracional, con aportes de la Psicología.

La toma de decisiones se puede examinar desde tres puntos de vista: el descriptivo *–lo que es–*, el normativo *–lo que debe ser–* y el prescriptivo *–lo que guía a la gente para tomar mejores decisiones–* (Raiffa, 1994).

En este marco teórico se hará foco en la toma de decisiones desde lo normativo y lo descriptivo.

4.2.1 Toma de decisiones desde lo normativo: Las normas establecidas para la toma de decisiones indican *lo que debe hacerse* ante diferentes situaciones y según lo que se esté buscando.

- Normas deductivas: Cuando el interés en la decisión es buscar las inferencias que preservan la verdad, se apela a las reglas de la lógica o normas deductivas, que representan las normas del razonamiento.
- Teorías de la probabilidad y estadística: Cuando se buscan normas respecto a cómo tomar decisiones correctas en el campo del azar y la incertidumbre se apela a estas teorías.
- Teoría formal de Toma de Decisiones: Se utiliza cuando el objetivo es tomar decisiones que maximicen los beneficios a obtener bajo ciertas condiciones de incerteza.
- Teoría de los Juegos: Cuando se agregan otros actores que también están tomando decisiones, que pueden afectar los resultados de nuestras decisiones, se utilizan estas teorías.

Teniendo en cuenta que las decisiones comerciales son aquellas tomadas con cierto grado de incerteza, importa profundizar en la Teoría Formal de Toma de Decisiones, cuyo origen se corresponde a la fundación matemática de la teoría de la probabilidad en 1654, desarrollada entre Pascal y Fermat, en la que propusieron una función de “maximización del valor esperado”.

Luego Daniel Bernoulli (1738) propone, en base a la Paradoja de San Petersburgo, que las personas no evalúan las opciones por su valor objetivo de -maximizar el valor-, pero sí lo hacen por su utilidad o valor moral, y que esta utilidad o nivel de satisfacción disminuye relativamente al incrementarse la riqueza. La diferencia radical planteada es entre **valor** y **utilidad** esperada, al reconocer que la determinación del valor de un artículo depende solamente de sí mismo, y es igual para cualquiera; la utilidad, sin embargo, depende de las características particulares de la persona que la estima, así una misma cantidad de dinero, es decir con el mismo valor monetario, no significa lo mismo para un rico que para un pobre.

Más tarde Von Neuman y Morgenstern (1944) completan lo dicho por Bernoulli, y desarrollan la “Teoría de la Utilidad Esperada” o EUT (*Expected Utility Theory*), esta utilidad esperada tiene relación con las actitudes de los individuos ante el riesgo, donde se asume que un agente, que enfrenta situaciones de incertidumbre, seguirá un criterio maximizador de la utilidad esperada, el cual depende del beneficio esperado y de las preferencias individuales hacia el riesgo.

A través de este modelo se analiza la elección de un determinado curso de acción para alcanzar una meta propuesta que el decisor juzga, de acuerdo a su racionalidad, como la más factible, la mejor o la más apropiada para su situación entre un abanico de alternativas a su alcance. Esta teoría fue aceptada como un modelo normativo de las elecciones racionales y ampliamente usada como un modelo descriptivo del comportamiento económico, dominando el análisis de las decisiones bajo riesgo.

En una situación bajo riesgo la información es imperfecta pero factible de ser cuantificada mediante una distribución de probabilidades para el conjunto de resultados, lo que permite conocer qué probabilidad tiene cada curso de acción. En esta dirección se sostiene que el **riesgo** afecta el bienestar o los intereses o beneficios del individuo, y se lo puede definir como: “la posibilidad de adversidad o pérdida de bienes, dinero o imposibilidad de prestar un servicio que causa un perjuicio económico o de otro tipo”.

Este modelo propuesto, muy utilizado en la economía neoclásica, se desarrolla en términos de que los agentes económicos conocen todas las alternativas y que las evalúan correctamente y, por tanto, deciden en términos óptimos, maximizando. Una de las principales objeciones que se le imputan a esta teoría es que su aplicación empírica requiere conocer la función de utilidad del decisor (Martínez Melo, 2003) o su actitud hacia al riesgo.

4.3. PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

Según Fremont E. Kast el proceso racional es considerado como aquel que se basa en el razonamiento, es más objetivo que subjetivo, entendiendo por objetivo tener en cuenta el objeto y no la manera de pensar o de sentir.

En muchas situaciones de solución de problemas se supone que el objeto del que toma las decisiones puede ser evaluado cuantitativamente, generalmente con el dinero como denominador común. La racionalidad en este sentido tiene que ver con la opción que toma una persona con respecto a alternativas muy definidas.

Según Harold Koonts la toma eficaz de decisiones tiene que ser racional. Las personas que actúan o deciden racionalmente intentan alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. Deben comprender claramente los cursos alternativos mediante los cuales se puede lograr una meta en las circunstancias y con las limitaciones existentes. También tienen que contar con la información y la capacidad para analizar y evaluar alternativas de lo deseado.

4.3.1 Fases del Proceso Racional de Toma de Decisiones:

- I- Diagnosticar el problema: Existe esta fase ante la presencia de cierta información que actúa de estímulo sugiriendo la necesidad de ejecutar una acción remediadora, por ejemplo ante una disminución de ganancias, aumento en las pérdidas, etc. Significa que para comenzar un proceso racional, necesariamente debe haber información canalizada como un problema, y la misma debe ser analizada con el propósito de encontrarle una solución adecuada. (Kepner y Tregoc, 1970)

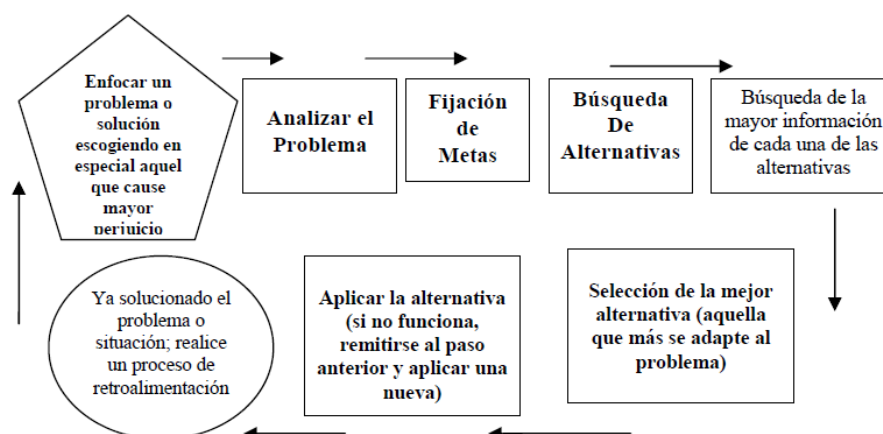
- II- Hallar las alternativas más adecuadas: Desarrollar alternativas se relaciona con los procesos humanos de inventiva e innovación. Una de las formas de abordarlo es suministrándole condiciones que conduzcan al pensamiento creativo. Para que estas alternativas tengan un significado se necesita de algún tipo de predicción que muestre las posibles consecuencias que surjan al seguir un curso de acción, esto puede hacerse de tres maneras, mediante estimaciones y adivinanzas; mediante el método experimental; mediante el conocimiento establecido por las teorías. El más predominante es el de la estimación que se da para situaciones no programadas. Después de haber organizado la información que indique los resultados probables de varias alternativas, el siguiente paso es la comparación de las alternativas.
- III- Analizar estas alternativas: La comparación de alternativas implica que los resultados se comparen en función de los objetivos preestablecidos, esta comparación tiene como propósito determinar cuál es la alternativa que cumple en mayor proporción los fines deseados.
- IV- Seleccionar la alternativa más conveniente: Finalmente es importante volver a estudiar la situación, para asegurarse de que se han considerado adecuadamente todos los aspectos importantes, para tomar la decisión.

4.3.2. Modelos de Racionalidad: No hay un único modelo de toma de decisiones, pero se hace mención a dos de ellos, por ser los más representativos, el modelo de racionalidad económica, y el modelo de racionalidad limitada, ambos se diferencian en los supuestos bajo los que se enuncian, y en el alcance de sus objetivos.

- Modelo de racionalidad económica: Se basa en dos suposiciones; a) asume que las personas poseen racionalidad económica, la cual existe cuando las personas tratan de maximizar logros, ejemplo: obtener el máximo de utilidades, producir el máximo de unidades, etc.; b) asume que las personas tratan de maximizar los logros de una manera ordenada y lógica, desde lo más importante a lo menos importante.
- Modelo de racionalidad limitada: Se basa en dos suposiciones; a) las personas no tratan de optimizar, sino que escogen la primera alternativa que satisfaga su nivel de aspiraciones; b) las personas que toman decisiones utilizan la heurística para reducir grandes problemas a más simples, de modo que se puedan tomar más rápido las decisiones.

4.3.3. Unificación del proceso de la toma de decisiones: Si bien ambos modelos tienen pasos a seguir según busque la maximización o la satisfacción de sus aspiraciones, puede hacerse una unificación de estos procesos, dados los puntos en común que comparten. En el siguiente gráfico puede verse este proceso unificado.

Figura N°4.1: Proceso unificado de Toma de Decisiones.



Fuente: Teoría de toma de decisiones.

1. Enfocar un problema o solución escogiendo en especial aquel que cause mayor perjuicio: En general se presentan muchos o un gran número de problemas; para lo que sería bueno realizar una escala de valor, colocando en la parte superior de esta el problema más fuerte, es decir el que más afecte la empresa como tal.

2. Analizar el Problema: Se analiza el problema elegido verificando las áreas donde está atacando, las futuras consecuencias y hasta el momento cómo se está manipulando el inconveniente.

3. Fijación de Metas: Fijar metas permite evitar distracciones y demorar la resolución del problema. Como dice David Campbell “si no sabe a dónde va, probablemente terminará en algún otro lugar”, “si siempre se sabe hacia dónde se va, jamás llegará a estar en un lugar distinto”.

Los cambios rápidos no constituyen la única razón para ser guiado hacia las metas, en vez de estar gobernado por ellas. Es frecuente que la gente no sepa lo que desea, hasta haberlo conseguido o no. Muchos se esfuerzan en llegar a ser lo que son, sólo para descubrir que lo que han logrado no es lo que deseaban. Una manera de considerar una meta, es formarla como hipótesis; es imaginar que esta ya se ha alcanzado, una vez que la haya alcanzado, se sentirá complacido.

4. Búsqueda de Alternativas: Es entendible el hecho de que buscar alternativas genera costos e inversión en tiempo; pero para dicho sistema propuesto, será más óptimo tener gran cantidad de elementos de selección. Para esta etapa es gran apoyo la denominada fuerza grupal o también puede ser útil la división del trabajo.

5. Búsqueda de la mayor información de cada una de las alternativas: La información no siempre “es amigable con el usuario”; con frecuencia la información es deficiente: incompleta, prejuiciada, incierta, irrelevante, subjetiva, y jamás independiente de los valores, sean los de uno o los de otras personas. Todos los días se recibe información que no se ha pedido, que no se deseaba, que no ayuda a nuestros intereses; y se presenta de manera tan persuasiva psicológicamente, que se la usa a menudo en decisiones sin que uno mismo lo sepa a conciencia. En la mente se producen una gran variedad de selecciones, se niega, filtra, distorsiona, exagera, proyecta, racionaliza y reprime información. La mente explora, escudriña y selecciona, censurando la información recibida según las percepciones del momento y de recuerdos distantes. De esta manera se “usa” la información para conseguir lo que desea.

6. Selección de la mejor alternativa: Utilizando debidamente la información conseguida sobre las alternativas, se procede a seleccionar aquella que más se adapte al problema.

7. Aplicar la alternativa (si no funciona, remitirse al paso anterior y aplicar una nueva): En muchos casos las alternativas escogidas no son las óptimas, para ello debe retomarse la búsqueda de información (paso 5) y seleccionar una nueva alternativa.

8. Ya solucionado el problema o situación; realizar un proceso de retroalimentación: Es necesario reiniciar el proceso (retroalimentación); y ubicar el siguiente problema a resolver, según el grado de afección a la empresa.

La racionalidad se predica de las conductas adecuadas para conseguir los fines propuestos en el marco de ciertas condiciones y restricciones.

4.3.4. Toma de Decisiones Comerciales:

El Plan de Comercialización está estrechamente ligado al Plan Productivo y al Presupuesto Financiero de la empresa, y son las decisiones comerciales las que le dan significado económico al proceso productivo.

Un Plan de Comercialización es un Plan acerca de cuándo y cómo ponerle precio al grano, con el objetivo de defender el valor de la producción. Un empresario toma decisiones asignando recursos en un marco de riesgo, para obtener un beneficio. Pero se deben diferenciar riesgos, según los genere las variables climáticas, tecnológicas y de mercado, y la actitud empresaria del productor para administrarlos.

El mercado ofrece herramientas comerciales para administrar el riesgo precio, por lo que en un Plan de Comercialización, las operaciones con Futuros y Opciones sobre Futuros, procuran contribuir a capturar rentabilidad y lograr previsibilidad en los resultados presupuestados.

Los Futuros y Opciones que se negocian en los Mercados a Término, permiten desvincular el momento de determinación del precio y el momento de entrega y pago de la mercadería, dando un mayor rango temporal que posibilita la anticipación en la toma de decisiones comerciales. Así el planeamiento comercial es un proceso continuo que se cumple en etapas, y debe guardar cierta flexibilidad para accionar ante cambios de escenarios.

Proceso para la Toma de Decisiones Comerciales:

- a) Determinar los costos unitarios de producción: El productor debe partir de una estimación de sus costos unitarios (calculando rendimientos promedios) y, sobre esa base, aprovechar las oportunidades para capturar rentabilidad que ofrezca el mercado a lo largo del ciclo comercial.
- b) Delinear el posible escenario de mercado a cosecha: Sin ser un erudito en la materia, el productor puede escuchar, comparar y usar el sentido común para formarse una opinión fundada acerca de las tendencias futuras del mercado, alcistas, bajistas o neutras. No se trata de acertar, sino de anticipar hablando de probabilidades de ocurrencia. Si bien la evolución del mercado queda fuera de control del productor, el conocerla y accionar en consecuencia es una necesidad desde el momento que se decide sembrar.
- c) Fijar objetivos y metas comerciales: Las metas serán en función del probable contexto del mercado, sumado a la posición financiera de la empresa, la disposición del productor de asumir y administrar riesgos, y las capacidades logísticas y administrativas de la empresa.
- d) Evaluar las oportunidades que presenta el mercado en cada momento: El Plan de Comercialización debiera especificar con claridad las combinaciones de volúmenes y precios a partir de los que se logra rentabilidad. Las metas debieran revisarse cada vez que una modificación del escenario así lo justifique. La intensidad de este seguimiento estará ligada al riesgo que la empresa pueda tolerar y a las consecuencias económicas de las decisiones que tomen.

- e) Tomar decisiones: Las decisiones comerciales debieran permitir conservar la flexibilidad suficiente para adaptarse a imprevistos.
- f) Ejecutar las decisiones: La ejecución es lo que da sentido al proceso de toma de decisiones, ante una oportunidad identificada, hay que actuar.
- g) Repetir el proceso cuantas veces sea necesario: La toma de decisiones comerciales es una tecnología de procesos, y como tal debiera permitir efectuar adaptaciones a medida que ingresa nueva información. El conocimiento del marco global y el manejo adecuado de las herramientas de comercialización permiten ir mejorando la posición inicial a partir de adaptaciones sucesivas.

4.3.5. Confluencia de Procesos de Toma de Decisiones:

Dado el proceso racional de toma de decisiones, el proceso unificado y el proceso de toma de decisiones comerciales, se unificarán criterios a fin de identificar aspectos comunes entre los mismos.

Cuadro N° 4.1: Unificación del Proceso Racional y Comercial de Toma de Decisiones.

| Proceso Racional de Toma de Decisiones | Proceso de Toma de Decisiones Comerciales |
|--|---|
| Diagnosticar el Problema Enfocar el problema o solución de mayor impacto. Analizar el problema. Fijación de metas. | Determinar costos unitarios de producción. Delinear posible escenario a cosecha. Fijar objetivos o metas comerciales. |
| Hallar las alternativas más adecuadas. Búsqueda de alternativas. Búsqueda de más información de cada alternativa. | Evaluar oportunidades que presenta el mercado en cada momento. |
| Analizar alternativas. | |
| Seleccionar la alternativa más conveniente. Selección de la mejor alternativa. Aplicar la alternativa. Proceso de retroalimentación. | Tomar decisiones flexibles. Ejecutar las decisiones. Repetir el proceso cuantas veces sea necesario. |

4.3.6. Críticas de la teoría normativa:

Años después, las paradojas de Allais (1953) y Ellsberg (1961) demostraron que el comportamiento humano se desvía en caminos sistemáticos muy diferentes de los previstos por la teoría de la utilidad esperada, y que esta teoría y sus modelos alternativos fallan para capturar tres elementos importantes que caracterizan la toma de decisión bajo riesgo. El primero se refiere a la naturaleza de la **incerteza en la elección**; el segundo en el **efecto del contexto** y el tercero en la **dependencia entre probabilidades y pagos** (Einhorn & Hogarth, 1986).

Por otro lado, Herbert Simon, en 1955 publicó Racionalidad Limitada (Bounded Rationality), en el cual exponía que la hipótesis económica de la maximización no es realista, dado que los agentes reales satisfacen sus necesidades en lugar de maximizarlas. Sin examinar todas las opciones posibles, buscan una alternativa que sea satisfactoria según su nivel de apreciación, sin que necesariamente sea la mejor y, cuando la encuentra desiste de la búsqueda de otras y escoge esa. Lo hacen en un ámbito acotado, en el que se mueven con una “racionalidad limitada”, debido a una disponibilidad de conocimiento también limitada, tanto por defecto en el saber del agente (en cuanto a su condición de recibir, almacenar, recuperar y procesar

información) como por incertidumbre propia de la materia conocida. Simon en 1962, define al comportamiento humano como “intencionalmente racional pero limitado”. A esta forma de buscar alternativas, Simon la denomina como un modelo de selección de satisfacción, de esta manera, entiende que los agentes económicos satisfacen más que maximizan.

Por eso, a Simon le interesa, sobre todo, que la economía ayude a entender los fenómenos económicos en lugar de predecirlos.

La actividad económica no se da bajo una situación de certeza, sino en un ámbito natural y social complejo, y las leyes de la economía no pueden tener el grado de universalidad y constancia propia de la mecánica newtoniana, o cualquier otra ley de la física o la química, así la toma de decisiones se realiza bajo condiciones de incertidumbre o riesgo.

Supuesta la imperfección del conocimiento, Simon propone como clave el método utilizado que se asienta en la observación experimental directa de los fenómenos psicológicos a nivel individual, al fijarse más en los procesos –de aprendizaje, de resolución de problemas y de formulación de reglas– (racionalidad procedural, psicológica o real) que en los resultados (racionalidad substantiva), frecuentemente inciertos. Éstos serían algunos de los elementos centrales del complejo de la inteligencia humana que guía las decisiones económicas.

En 1978, la Real Academia de Ciencias de Suecia confiere a Simon el premio Nobel de Economía, por “sus amplias contribuciones a la comprensión del proceso de toma de decisiones, en especial en organizaciones económicas” (Citado por Pascale, 2007).

4.3.7. Teoría Prospectiva (descriptiva):

Ante las limitaciones de la teoría de la decisión en su aplicabilidad a la vida real, se desarrolla la teoría prospectiva a partir de Tverky y Kahneman, que dio lugar a la economía comportacional, poniendo énfasis en las capacidades humanas (opuestas a lo normativamente correcto, es decir, que describe *lo que es*) en la toma de decisiones basadas en “pérdidas y ganancias”. En su teoría resaltan expresamente que el hombre “común”, tiene un modelo perceptivo estructurado de forma de conocer los cambios y las diferencias, más que valorar las dimensiones absolutas. Kahneman y Tversky aplican aspectos intuitivos a cualidades como la riqueza, el prestigio, o la salud, de esta forma refutan la teoría normativa de la toma de decisiones, donde se supone que la mente procesa la información imitando los modelos formales del razonamiento, demostrando así que existe una brecha o sesgo entre los resultados obtenidos a través de los estándares normativos que plantean *como debemos razonar* y el *cómo realmente razonamos*, a través de más de una única razón (como plantea la teoría normativa de la utilidad esperada, que solo propone maximizar). Sobre este punto Kahneman (2002) señala: “El **valor** está dado por la diferencia entre los estados económicos y no está dado por los datos presentados en sí mismos” (Citado por Pascale, 2007).

Según esta teoría las elecciones son influenciadas por como son representadas cognitivamente las perspectivas en términos de ganancias o pérdidas y sus probabilidades asociadas, dicho de otro modo, el tomador de decisiones edita las perspectivas en formación de sus representaciones subjetivas.

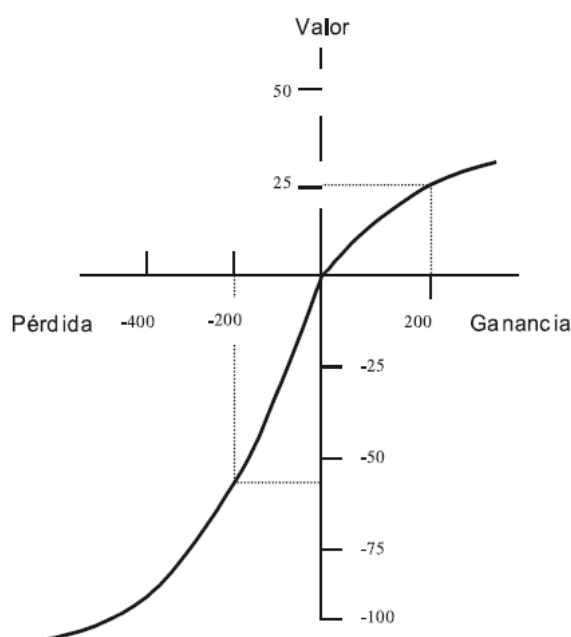
En “*Rational Choice and the Framing of Decisions*” (Elección Racional y la formulación de decisiones) (1986) analizan el proceso de selección en condiciones inciertas distinguiendo dos aspectos; en primer lugar, la estructuración, o caminos en los que se estructuran los eventos tendrá la representación mental de ellos y, en segundo lugar, una fase de valuación.

En este proceso de representación mental, se resalta el marco (framing) en el cual el individuo coloca la elección y que, a igualdad de todas las condiciones determina un comportamiento diferente.

La representación mental de los eventos se transforma en un punto crucial de la decisión. Demuestran en numerosos experimentos cómo un individuo muestra una actitud diferente ante el mismo riesgo, según el contexto en que se sitúa.

Para representarlo en la clásica gráfica que expusieron ambos autores, puede verse en la figura N°1 que ganar 200 unidades monetarias produce un placer, o una utilidad de 25 unidades. Si se observa el cuadrante inferior izquierdo, cuando se estructura la misma cantidad de dinero como pérdida, se advierte que perder 200 unidades monetarias produce una utilidad negativa, insatisfacción o tristeza de más de 50 unidades, así se representa que las personas son más sensibles a las pérdidas que a las ganancias.

Figura N°4.2: Función de valor según Kahneman y Tversky



Fuente: Kahneman (2000)

Tversky & Kahneman (1984) discuten los determinantes psicofísicos y cognitivos de la elección en contextos bajo riesgo, y explican que la psicofísica de los valores induce a la aversión al riesgo en las ganancias y a tomar riesgo cuando hay pérdidas. Estas situaciones se observan en problemas que en términos de la utilidad esperada es el mismo problema, pero en términos de estructuración, uno se representa como pérdida y otro como ganancia. Estos factores psicofísicos inducen a cambiar el sobrepeso tanto de cosas ciertas como de eventos improbables, relativizando a unos y otros como eventos de moderada probabilidad.

Bajo dos principios, la disminución de la sensibilidad y aversión al riesgo, se confirman cuatro patrones de riesgo: aversión al riesgo para las ganancias y tomando riesgo para pérdidas de alta probabilidad; tomando riesgo para las ganancias y aversión al riesgo para las pérdidas de baja probabilidad (Citado por Leavy 2010).

Estos autores describieron que bajo incertidumbre, quienes toman las decisiones tienen problemas en la obtención y utilización de la información, en la formación de percepciones coherentes y por otra parte utilizan heurísticas para sus decisiones que pueden ser incompatibles con las hipótesis de maximizar las preferencias y son

individuos sensibles. En estas aproximaciones de fuerte impronta cognitiva, ponen un especial énfasis en la **comprensión** de los elementos de la decisión, en la forma que se ubican las situaciones así como la determinación de los valores.

Así el juicio humano realiza una serie de aproximaciones heurísticas y no un procesamiento de tipo algorítmico. Los heurísticos son procedimientos rápidos, mecánicos, atajos del pensamiento para estimar probabilidades, establecer reglas propias y tomar decisiones, que se activan de manera automática, con poco gasto de recursos atencionales, es decir de modo más eficiente, especialmente cuando los problemas que se enfrentan son complejos, hay información incompleta, no se dispone de mucho tiempo y se asumen riesgos (Tversky & Kahneman, 1973). Estos procedimientos heurísticos normalmente no aportan soluciones óptimas para resolver problemas, sino soluciones suficientemente buenas para resolver nuestros propósitos inmediatos, según nuestro contexto, son procedimientos necesarios para el desarrollo normal de las actividades, sin embargo muchas veces pueden conducir a sesgos (biases) o errores sistemáticos, o sea una tendencia a tener en cuenta factores irrelevantes o ignorar factores relevantes.

En economía, habitualmente, se pone énfasis en el camino que va desde los inputs de información a la elección. Así, las preferencias se ubican como previas al análisis y, el proceso como una “caja negra”. Según los modelos económicos neoclásicos, el consumidor se comporta “como si” existiera una racionalidad, tanto de la percepción, como de las preferencias y del proceso.

4.3.8. Principales diferencias entre la Teoría Prospectiva Acumulativa y la Teoría de la Utilidad Esperada:

Las tres características de especial significación para diferenciar ambas teorías son:

- En primer término, en la Teoría Prospectiva el decisor no está interesado en el valor final, sino en el cambio de estado con respecto a un cierto nivel de referencia, que se denomina status quo, el mismo está determinado por un proceso cognitivo del decisor.
- En segundo lugar, la función de valor tiene, como se ha visto, una forma de “S”, siendo distinta la actitud ante el riesgo de los individuos frente a las ganancias que frente a las pérdidas.
- Por último, en la Teoría de la Utilidad Esperada, la utilidad de cada éxito esperado es ponderado por su probabilidad. En la Teoría Prospectiva el valor de cada cambio de la utilidad es multiplicado por la función de ponderación o el peso de la decisión. El peso de la decisión no es la probabilidad sino transformaciones de ésta.

Como señalan los autores “miden el impacto de los eventos sobre la deseabilidad de la prospectiva y no simplemente la probabilidad percibida de los eventos” (Kahneman, 2002). En el impacto de los eventos sobre la deseabilidad prospectiva, aparecen **sesgos**, el uso de la **heurística** y el **efecto de encuadre**.

4.3.9. Sesgos cognitivos:

Es un efecto psicológico que produce una desviación en el procesamiento de lo percibido, lo que lleva a una distorsión, juicio inexacto, interpretación ilógica, o lo que se llama en términos generales irracionalidad, que se da sobre la base de la interpretación de la información disponible, aunque los datos no sean lógicos o no estén relacionados entre sí. Los sesgos sociales se denominan generalmente sesgos atribucionales y afectan a nuestras interacciones sociales de cada día, también están presentes en la probabilidad y toma de decisiones.

Fueron Kahneman y Tversky quienes, en 1970, introdujeron su enfoque sobre heurística y sesgos, desafiando los modelos que dominaban en la época y que eran estrictamente

racionales, planteando nuevas hipótesis sobre los juicios humanos frente al riesgo y la incertidumbre. Esta noción fue introducida por Kahneman y Tversky, desde su experiencia con la imposibilidad de las personas de razonar intuitivamente con órdenes de magnitud muy grandes, dada nuestra agilidad de captar y procesar grandes cantidades de información, muy diferente a lo que ocurre con procesadores mecánicos. Tanto ellos como otros investigadores demostraron la existencia de varios patrones de situaciones en que los juicios y decisiones humanas diferían de lo predecible según la teoría de la elección racional. Explicaron estas diferencias en términos heurísticos, procesos intuitivos pero que introducen errores sistemáticos.

Los procedimientos heurísticos son útiles al proveer ayuda en la solución de problemas a través de juicios intuitivos, basados en conocimientos parciales, en la experiencia o en suposiciones que a veces son correctas y otras erradas, no existe una seguridad absoluta y lógica sobre los mismos (Citado por de Kohan, 2008).

Hay aproximadamente 100 tipos de sesgos cognitivos identificados, y se hará mención de cuatro de ellos.

- Heurístico de representatividad: Regla general en el que la gente juzga la probabilidad o frecuencia de una hipótesis, considerando cuánto se parece la hipótesis de los datos disponibles en lugar de utilizar un cálculo bayesiano, es decir, se asigna más probabilidad a un hecho solo porque es más representativo en nuestra mente, no porque sea realmente más probable. Por ejemplo siempre que se piense en un auto Ferrari el mismo estará representado por el color rojo, cuando se piense en Paris, se representará con la Torre Eiffel.
- Heurística de disponibilidad: Es una predicción sesgada, debido a la tendencia a centrarse en el beneficio o suceso más sobresaliente, más familiar y emocionalmente cargado. Se tiende a creer que un evento es más probable cuanto más podemos recordar ese evento o circunstancias similares. Es decir, al juzgar a grosso modo una probabilidad, esta tiende a estar influenciada no por acontecimientos objetivos, sino más bien por la experimentación emocional del sujeto o a través del suceso más sobresaliente que haya sufrido este.
- Ajuste y Anclaje (Obstinación, terquedad o empecinamiento): Es la tendencia común a depender demasiado o “anclarse” en un rasgo o parte de la información cuando se toman decisiones. Como si se lanzara un ancla para estabilizar antes de un proceso racional, nuestra mente tiende a establecer un cierto número de factores, circunstancias, creencias, etc., para hacer comparaciones y jerarquías, que son inamovibles y no negociables. Este rasgo o particularidad por el que se decanta uno, es con frecuencia el primero que se ha conocido o recibido. Cuando vamos a una tienda, por ejemplo, y prácticamente el único elemento de comparación entre productos similares es el precio, entonces todo lo demás desaparece ante nuestros ojos y de nuestro entendimiento.
- Efecto de encuadre: Se relaciona al de anclaje, dado que es la tendencia a alterar las decisiones según sea la manera en que se contextualiza la decisión. Como resultado, se deducirán conclusiones diferentes a partir de la misma información dependiendo de la forma como se presenta la información. Las personas tienden a seleccionar opciones, dependiendo si la cuestión está enmarcada para concentrarse en las pérdidas o en las ganancias.
- Efecto de sobre-atribución, sesgo de correspondencia o error fundamental de atribución (Locus de control interno y externo parcial a conveniencia): Es la tendencia o disposición de la gente a sobre-dimensionar los motivos personales internos a la hora de explicar un comportamiento observado en otras personas, dando poco peso por el contrario a motivos externos como el rol o la situación, para este mismo comportamiento. La gente tiende a obviar los motivos externos y cree más e incluso

amplifica los motivos genéticos o de carácter internos. Por otro lado, cuando las personas piensan sobre sí mismas atribuyen su éxito a una cualidad personal interna (inteligencia, bondad, fuerza, carácter) y sus fracasos a circunstancias externas (mala suerte, desventaja, manías). Cuando la gente piensa en otros, atribuyen los aciertos de los demás a circunstancias externas (tuvo suerte, tuvo ventaja) y los fallos a debilidades o características internas (tiene mucho carácter, él no es suficientemente fuerte, inteligente).

4.3.9.1. El sesgo de la miopía en la administración del riesgo:

Un aporte interesante que define el comportamiento de las empresas frente al riesgo, es el supuesto de Sandmo (1971), quien plantea que las empresas competitivas tienen un comportamiento miope frente al riesgo, al no tomar posiciones frente al mismo, esto se relaciona con la Teoría Prospectiva que enuncia la mayor aversión a las pérdidas. En los años noventa, se le suma una corriente de pensamiento renovadora; Lapan (1991), Lence, Hayes y Meyers (1992) y más recientemente Lence y Hayes (1998), que introdujeron el supuesto del comportamiento no miope de las empresas cuando tienen aversión al riesgo y miran el futuro en sus decisiones. Estos nuevos desarrollos teóricos contribuyeron notablemente a la comprensión de por qué muchas empresas operan en los mercados de futuros y opciones.

Lence y Hayes (1998) demostraron que las empresas con aversión al riesgo y con expectativas de futuro, producen más que las empresas neutrales al riesgo que tienen un comportamiento miope según el supuesto de Sandmo en 1971 (Sonnet y Sartori, 2000).

4.4. SUPUESTOS DEL COMPORTAMIENTO

Williamson (1985) enfatiza en tomar al hombre tal cual es y determina los supuestos del comportamiento. Reconoce en el comportamiento humano, tanto las limitaciones en la capacidad de conocimiento descritas por Simon (1955) como “*racionalidad limitada*”, como las actitudes de interés personal que determina el “*oportunismo*”.

En 1985 Williamson cuando se refiere al “hombre contractual” define tres tipos de racionalidad: maximizadora o fuerte, limitada y orgánica o débil.

Considera a la racionalidad fuerte como el supuesto central de la economía neoclásica que determina la maximización del lucro. Considera a la racionalidad limitada el supuesto fuerte de la economía de costos de transacción que determina principalmente la incompletud de los contratos. En cuanto a la racionalidad débil, hace referencia a la escuela austríaca en donde se plantea que las instituciones no son planeadas por ninguna mente, más bien surgen en un contexto donde a veces prevalece la “ignorancia” al “conocimiento”. (Ordoñez, 2000)

En cuanto al oportunismo Williamson (1985) lo define como las actitudes de auto-interés presentes en el comportamiento humano. En el oportunismo incluye actitudes como mentir, robar, y hacer trampa. El oportunismo lleva a la información incompleta y a la confusión.

Así como Williamson distingue tres tipos de racionalidad, frente al oportunismo plantea también tres arquetipos: oportunismo o el fuerte propio interés, el auto interés simple sin oportunismo y la obediencia o ausencia del propio interés.

Considera al oportunismo como un supuesto de comportamiento para la economía de costos de transacción. Relaciona la ausencia de oportunismo, auto interés simple con la ortodoxia y a la ausencia del propio interés con formulaciones utópicas de la ingeniería social.

Furquim de Azevedo (1997) plantea que “los individuos son racionales, aunque limitadamente, y todos ellos son oportunistas”, y también lleva adelante la discusión al plano de la ética. Ubica a la misma como una institución que restringe y limita estas facetas del comportamiento humano. Williamson (1985) analizando el tratamiento del oportunismo en Maquiavelo señala como única alternativa válida el desarrollo de compromisos creíbles entre las partes, “credible commitments”, dando lugar al prestigio y a la confianza subsecuente como clave en las relaciones de intercambio. Williamson 1996, en torno a los conceptos de racionalidad limitada y oportunismo, señala: es relevante dejar en claro “la incompletud de los contratos” y “la característica de promesa del contrato”, respectivamente.

Al mencionar oportunismo como uno de los supuestos del comportamiento, no se hace referencia al hecho de captar las oportunidades de crecer y desarrollarse, sino a las oportunidades de actuar de manera antiética y/o inmoral. Es importante para este punto el aporte realizado por Stephen Robbins en su libro “Comportamiento organizacional”, donde describe factores que afectan el comportamiento ético en la toma de decisiones.

El estado del desarrollo moral es uno de estos factores, el cual evalúa la capacidad de una persona para juzgar lo que es moralmente correcto. Mientras más alto sea el desarrollo moral de uno, menos dependiente será de las influencias externas y, por tanto, más predispuesto estará a comportarse con ética.

Así como la mayor o menor dependencia de las influencias externas para actuar con ética, indican el estado de desarrollo moral de las personas, la magnitud en la cual la gente cree que es responsable de los acontecimientos de su vida, indica el locus de control predominante en ellas. El locus de control es una característica de la personalidad, así las personas con un locus de control externo es menos probable que asuman la responsabilidad de las consecuencias de su comportamiento y es más probable que se apoye en influencias externas. En el otro extremo, quienes tengan un locus de control interno, es más probable que se apoyen en sus propios estándares de lo correcto y lo incorrecto para guiar su comportamiento y asumir las consecuencias. Penhall (2001) destaca que el locus es el grado de control de los acontecimientos que influyen en las personas, es una actitud que atribuye la causa de una conducta a eventos. Éstos pueden ser la causa reforzadora de una conducta interna o puede interpretarse como fuerzas externas que están fuera del alcance de la persona, en el primer caso la conducta es controlada; en el segundo es guiada por terceros (Bolívar y Rojas, 2008).

La importancia del locus de control radica en su relación con los procesos cognitivos como: actitudes, opiniones, percepción, formación de conceptos, toma de decisiones, satisfacción hacia el trabajo y otros factores como son: nivel de desempeño, responsabilidad y productividad del trabajador.

Se puede decir que los internos son responsables de su futuro y modeladores del mismo, mientras que los externos son incapaces de influir en sus propias recompensas tornándose más dependientes de las circunstancias y de los demás (Casique Guerrero y López Chanez, 2007).

Las personas con locus de control externo, se encuentran más inclinadas a creer que los factores externos los controlan y en consecuencia adoptan actitudes de conformismo, apatía, desinterés y sumisión con mayor frecuencia que quienes tienen locus de control interno, en consecuencia, se esfuerzan menos en prepararse para el futuro, trazar un plan de vida propio, formarse expectativas y metas de considerable nivel de compromiso. Creen que los resultados que obtendrán, no están vinculados con sus acciones y que realmente pueden ser modificados, e influenciados por los juicios y decisiones de otras personas más importantes, la suerte o el destino. Ivancevich, Konopaske y Matteson

(2005); Key Susan (2002); Treviño y Youngblood (1990); Kinicki y kreitner (2003); Furnhan (1992, 1997).

Las personas con locus de control interno, generalmente tienen un mejor desempeño en lo que hagan, mayor éxito y satisfacción; buscan más información antes de tomar una decisión sobre sus trabajos antes de emplearse y están más motivados por el logro.

Sí el locus de control es aprendido y es un buen indicador del rendimiento académico, es posible a través de programas de capacitación lograr que las personas modifiquen su tipo de Locus de Control y promover así un incremento en su desempeño laboral.

El locus de control externo e interno podría relacionarse con el comportamiento miope y no miope de las empresas, dado que los primeros tienen un comportamiento pasivo frente al riesgo, y no toman decisiones al respecto, mientras que los segundos, con una visión a futuro, se capacitan y perciben la importancia del riesgo, tomando decisiones para mitigarlo.

4.5. CLASIFICACION DE LAS DECISIONES

En la práctica los diferentes problemas requieren diferentes soluciones, los asuntos de rutina por ejemplo, ya poseen de antemano un procedimiento establecido, incluso según las circunstancias, el momento o el lugar; las decisiones más importantes, las que hasta esa fecha no tenían precedentes, requieren de un cuidado especial y de un novedoso procedimiento, procedimiento no estructurado hasta el momento para tomar las decisiones y resolver los problemas.

De ahí que surjan decisiones programadas (las de rutina) y no programadas (las Extra-ordinarias o sin precedentes).

4.5.1. Decisiones programadas:

Este tipo de decisiones se toma de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos previamente acordados; la finalidad es facilitar la toma de decisiones en situaciones recurrentes y sumamente comunes dentro del entorno propiamente empresarial, puesto que limitan o excluyen alternativas.

Si un problema es recurrente y sus elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces se empieza a perfilar como una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan la libertad empresarial, ya que los directivos cuentan con menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de este tipo de decisiones es liberarnos de la carga que acarrea la toma y análisis de decisiones. Las políticas, las reglas y los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndole al directivo dedicarse a otras actividades más complejas e importantes.

4.5.2. Decisiones no programadas:

Este tipo de decisiones aborda problemas poco frecuentes o excepcionales.

Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

Problemas como la asignación de los recursos dentro de la organización, que hacer con una línea de productos que fracasa, como mejorar las relaciones con la comunidad, es decir los problemas de mayor magnitud e importancia que enfrenta o enfrentara la gerencia, normalmente requerirán decisiones de tipo no programadas.

El siguiente cuadro ayudara a visualizar los tipos de decisiones y las técnicas aplicables a estos. Posteriormente, se hallara un esquema de las características de las decisiones, esto con el fin de establecer claramente sus diferencias.

Cuadro N° 4.2: Clasificación de las Decisiones – Técnicas tradicionales y modernas.

| | Tipos de decisión | Técnicas para decisiones tradicionales | Técnicas para decisiones Modernas |
|--|--|---|--|
| P R O G R A M A B L E S | Decisiones repetitivas de rutina | Habito; Rutina (procedimientos de acción estandarizados) | Investigación de Operaciones Análisis matemático. Modelos de simulación en computador |
| | Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización | Estructura organizacional, políticas, directrices, metas, programas, normas y reglas | Procesamiento electrónico de datos |
| N O P R O G R A M A B L E S | Decisiones de momento, mal estructuradas y de nuevas políticas | Juicio, intuición y creatividad. Reglas empíricas | Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicada a: |
| | Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas | Selección y entrenamiento de ejecutivos, políticas, directrices, normas y reglamentos | Entrenamiento de personas para la toma de decisiones Establecimiento de programas heurísticos para computador |
| Decisiones programables | | Decisiones no programables | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Datos adecuados - Datos repetitivos - Condiciones estáticas - Certeza - Previsibilidad - Rutina | | <ul style="list-style-type: none"> - Datos inadecuados - Datos únicos - Condiciones dinámicas - Incertidumbre - Imprevisibilidad - Innovación | |

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V

Resultados y Discusión

5.1 INTRODUCCIÓN:

A través de los conceptos de toma de decisiones desarrollados en el capítulo anterior, se presenta la caracterización de la toma de decisiones comerciales del productor agrícola, como decisor de su empresa familiar. Se brindan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a productores agrícolas del Sur de Santa Fe, así como los aportes obtenidos a través de talleres de focus group.

5.2 TOMA DE DECISIONES DEL PRODUCTOR AGRÍCOLA

5.2.1 Caracterización del Proceso de Toma de Decisiones del productor en la empresa agrícola:

El productor agrícola del sur de Santa Fe administra 1,4% de las tierras productivas de Argentina y es responsable del 9% de la producción nacional de granos.

Hay aspectos comunes a todos los productores, tales como el hecho de que administran los recursos naturales que poseen, siendo responsables de la toma de decisiones respecto a que, cuánto, cuándo y cómo producir. Pero hay aspectos que los diferencian entre sí, y condicionan sus decisiones en torno a la comercialización de granos, es el caso de las características socioeconómicas (nivel educativo, tamaño de la empresa agrícola, composición de la familia, etc.) que influyen en la percepción del riesgo por parte del productor, y sus características psicológicas (mayor o menor aversión al riesgo) (Martínez Melo, Mosciaro, Ioro, 2003), que hacen de cada uno un ser único, interactuando en su contexto.

Las características socioeconómica se obtienen a partir de datos cuantitativos, como superficie trabajada, edad, nivel académico, etc., no presentando mayores inconvenientes que el de relevar esos datos; por otro lado, las características psicológicas se obtienen a partir de datos cualitativos, donde el estado de ánimo del productor, el momento de la historia en el que se realizaron las entrevistas, y muchas otras variables intervienen, aportando cierto grado de complejidad a esta descripción.

Teniendo en cuenta entonces la importancia de estas características en el comportamiento para la toma de decisiones, se comienza con la caracterización socioeconómica de los productores entrevistados.

En cuanto a las características psicológicas, haciendo referencia a Simon (1955), respecto a la importancia de fijarse más en los procesos –de aprendizaje, de resolución de problemas y de formulación de reglas– (racionalidad procedural, psicológica o real) que en los resultados (racionalidad substantiva), frecuentemente inciertos, a fin de tener mayor aproximación respecto de algunos de los elementos centrales del complejo de la inteligencia humana que guía las decisiones económicas, se postula el proceso racional de toma de decisiones como una herramienta de caracterización. Este proceso implica identificar las cuatro fases principales; diagnosticar el problema; hallar las alternativas más adecuadas; analizar estas alternativas; seleccionar la alternativa más conveniente.

Debido a que los modelos clásicos de racionalidad resultan muy exigentes y no logran dar cuenta de la acción humana, de las limitaciones de conocimiento, recursos y tiempo, que están presentes a la hora de adoptar decisiones, es importante observar cómo los productores adoptan decisiones teniendo en cuenta normas sociales, valores compartidos, procesos de imitación y aprendizaje como herramientas importantes que sirven a modo de estrategias racionales en un mundo incierto.

Se tiene en cuenta entonces las diferencias entre lo que la teoría económica estándar asume, que los agentes económicos son plenamente racionales y el criterio de

“racionalidad limitada” con el que los agentes económicos reales frecuentemente actúan, manejando los siguientes supuestos:

1. Pueden carecer de información relevante, lo que se caracteriza a través de sesgos cognitivos; 2. Pueden carecer de la capacidad (por limitaciones computacionales o de falta de tiempo) de procesar incluso la información que tienen, caracterizado como procedimientos heurísticos en la toma de decisiones; 3. La pura maximización del bienestar individual puede olvidar la consideración de componentes altruistas, conformistas, de mero capricho, etc.

Los productores pueden aprender de sus experiencias (“aprendizaje individual”) y de las experiencias de otros (“aprendizaje social”). A través del tiempo, sus acciones dan lugar a costumbres, convenciones, normas sociales e instituciones, y todas éstas a su vez constituyen el nuevo marco en que se toman las decisiones.

El planteamiento de la racionalidad limitada de los agentes permite ver con una nueva perspectiva el supuesto ya clásico que no esté definida una función de valor óptimo (al no haber función objetivo): es éste el caso de la llamada programación multicriterio.

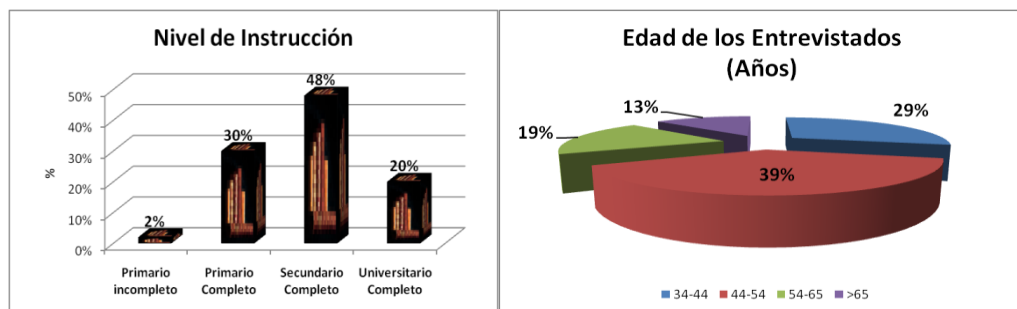
Por último y cómo un detalle que pretende redefinir el sujeto de estudio, teniendo en cuenta que el “productor” recibe este título en respuesta a su rol en la producción de materias primas, definiéndolo entonces de acuerdo a su actividad principal, y que la misma es el resultado de las decisiones que toma cada uno de ellos, en lugar de productor, aquí será llamado decisor.

5.2.2 Análisis de Resultados de Entrevistas y Talleres:

5.2.2.1 Características Socioeconómicas:

A- Nivel de instrucción y edad: La mayoría de los decisores entrevistados tiene un nivel inicial completo, casi un 50% ha terminado el nivel secundario, y un 20% ha completado una formación universitaria, tal como se observa en el siguiente gráfico. En cuanto a la edad el mayor porcentaje se encuentra entre los 34 y 54 años.

Gráfico 5.1.: Nivel de instrucción y edad de los entrevistados

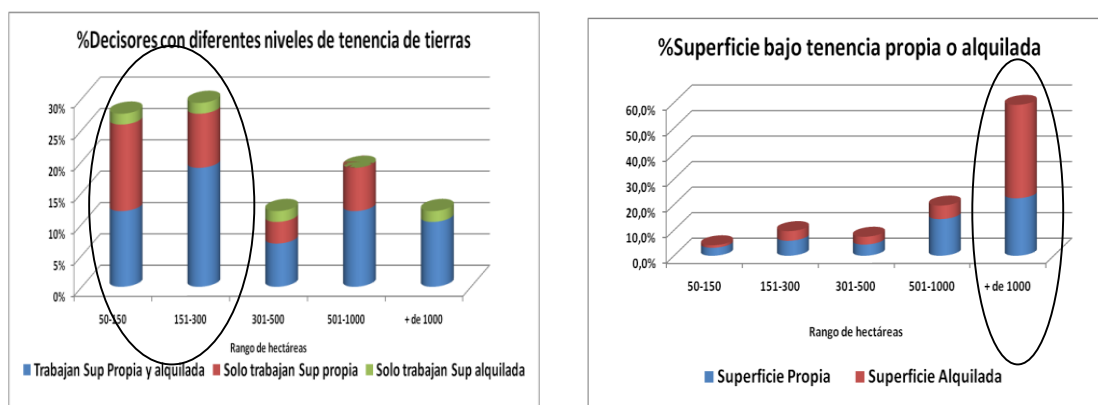


Fuente: Elaboración propia

B- Tenencia de tierras: La superficie relevada a través de las entrevistas fue de 39.890,5 hectáreas, 20.059,5 en tenencia propia y 19.831 bajo alquiler.

A modo de estratificar a los diferentes decisores se han diferenciado rangos de superficie total trabajada (propia + alquilada), y se ha diferenciado según sea superficie propia, alquilada, o ambas, tal como se observa en los siguientes gráficos.

Gráfico 5.2.: Escala y forma de tenencia de tierras.



Fuente: Elaboración propia

Las empresas agrícolas varían en cuanto a la escala de superficie de tenencia, tanto propia como alquilada, en un rango de 51,5 a 10.000 hectáreas, siendo sus actividades agrícolas predominantes los cultivos de Soja, Maíz y Trigo.

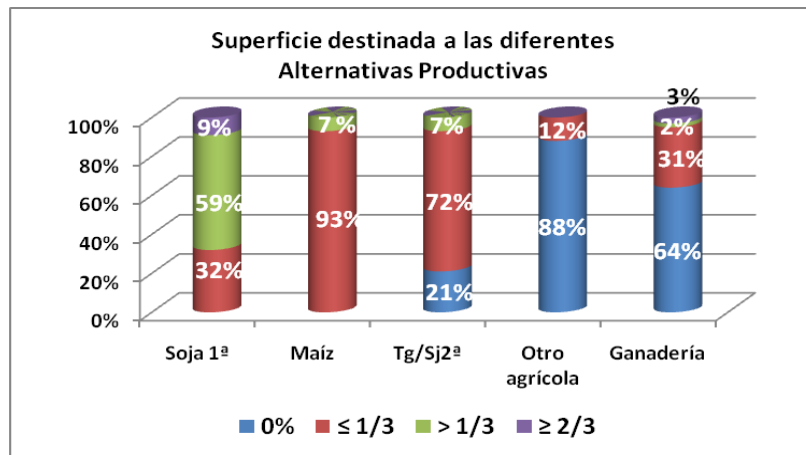
Tal como se observa, más del 60% de los decisores trabajan una superficie de entre 50 y 300 hectáreas, en un régimen de tenencia predominantemente propia y alquilada, o solo propia. Por otro lado, más del 60% de la superficie relevada pertenece a establecimientos de más de 1000 hectáreas, siendo en su mayor proporción superficies alquiladas.

C- Nivel de rotaciones: Todos los establecimientos relevados hacen agricultura, y además el 36% de los decisores realiza también actividades ganaderas, producción de carne y/o leche, sobre alguna proporción de su superficie, nunca mayor a un tercio de la misma.

En el gráfico N° 5.3 puede verse, según el uso habitual de la superficie del suelo de las últimas cuatro campañas (desde la 07/08 hasta la 10/11), que el 59% de los decisores realiza soja de primera sobre más de un tercio de su superficie productiva, y el 9% sobre más de dos tercios. El cultivo de maíz sin embargo, se destina a un tercio o menos de la superficie para el 93% de los decisores. En cuanto al doble cultivo trigo/soja de segunda se observa que el 21% de los decisores no lo realizan, y un 72% destina un tercio o menos para su producción. Solo el 12% de los decisores destina menos de un tercio de sus superficies para la producción de algún cultivo alternativo, diferente de estos tres tradicionales (trigo, soja y maíz).

La proporción en la que participan los diferentes cultivos, según la superficie destinada a ellos, habla del nivel de rotación predominante en la zona, siendo soja de primera el principal cultivo, seguido de maíz y en tercer lugar el doble cultivo trigo/soja de segunda. Este dato guarda relación con el nivel de rotación descrito para toda la provincia en el capítulo I - diagnóstico del territorio.

Gráfico N°5.3.: Nivel de rotaciones



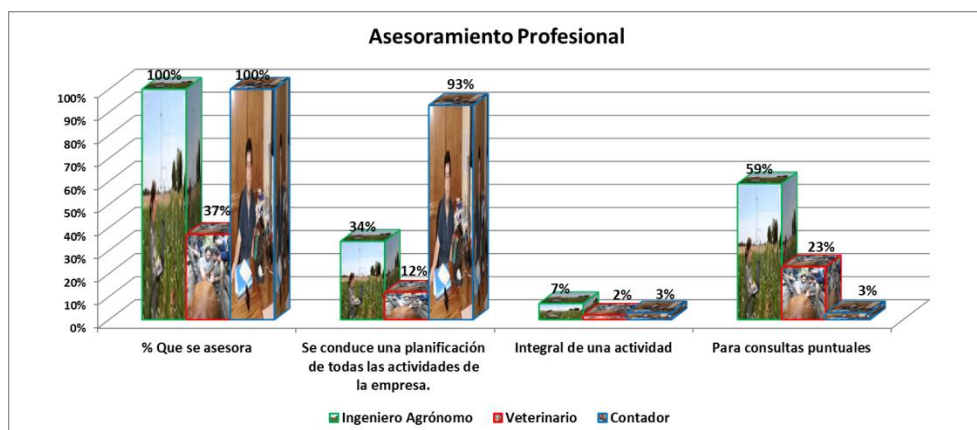
Fuente: Elaboración propia

D- Nivel de asesoramiento: Respecto al asesoramiento, es importante destacar que hay diferentes modos en que los decisores solicitan servicios profesionales, así distinguimos entre aquellos que lo requieren de manera integral, para planificar y hacer el seguimiento de toda su empresa, de quienes solo requieren servicios profesionales para alguna de sus actividades, y por último de aquellos que lo requieren de manera esporádica, a través de consultas puntuales.

En el siguiente gráfico puede observarse que el 100% de los casos entrevistados poseen asesoramiento profesional, tanto en la producción agrícola a través de Ingenieros Agrónomos, como quienes tienen producciones ganaderas, a través de Veterinarios, y también, respecto al manejo de la contabilidad, a través de Contadores.

El nivel de asesoramiento es integral en cuanto al seguimiento contable de la empresa, no obstante en lo que respecta a las actividades agropecuarias, tanto los ingenieros agrónomos como los veterinarios son requeridos para consultas puntuales en más del 50% de los casos, siendo menos requerido para un asesoramiento integral de la empresa.

Gráfico 5.4.: Nivel de asesoramiento profesional



Fuente: Elaboración propia

Fuentes de asesoramiento técnico agronómico: se consultó respecto a los diferentes medios a través de los que se informan, asesoran y/o toman consejos en cuestiones técnicas, tanto productivas como comerciales. Las fuentes de asesoramiento

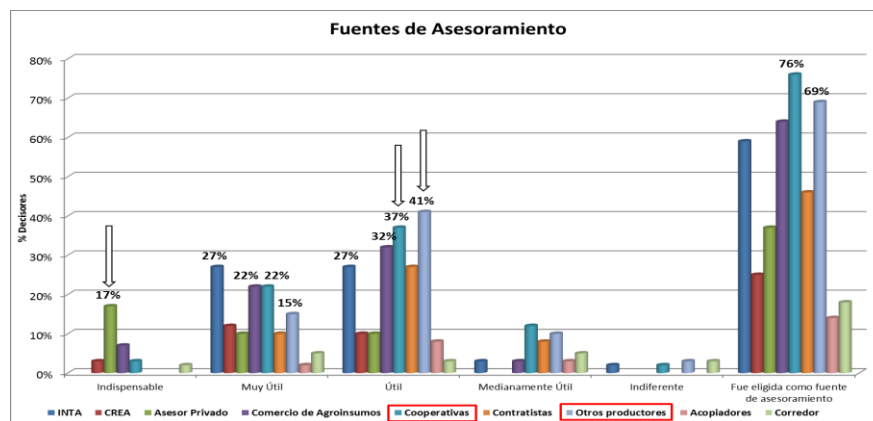
consideradas fueron: Asesores privados, corredores de cereales, cooperativas, acopios, comercios de agroinsumos, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA), y además se consideró el intercambio realizado con sus pares, que propicia un “aprendizaje social” a través de las experiencias de otros, tales como otros productores y/o contratistas de quienes toman servicios.

Estos actores generan opinión respecto a la empresa de cada decisor, y es considerado con mayor o menor relevancia a la hora de tomar decisiones.

Puede verse en el gráfico 5.5 que un bajo porcentaje de decisores consideran las fuentes de asesoramiento como indispensables para la toma de decisiones, y los que lo hacen se refieren al asesoramiento privado.

En un alto porcentaje las consideran útiles. Las consultas y/o intercambio con otros productores y al técnico de la cooperativa fueron las opciones con mayor porcentaje de respuestas.

Gráfico 5.5.: Fuentes de asesoramiento técnico agronómico.



Fuente: Elaboración propia

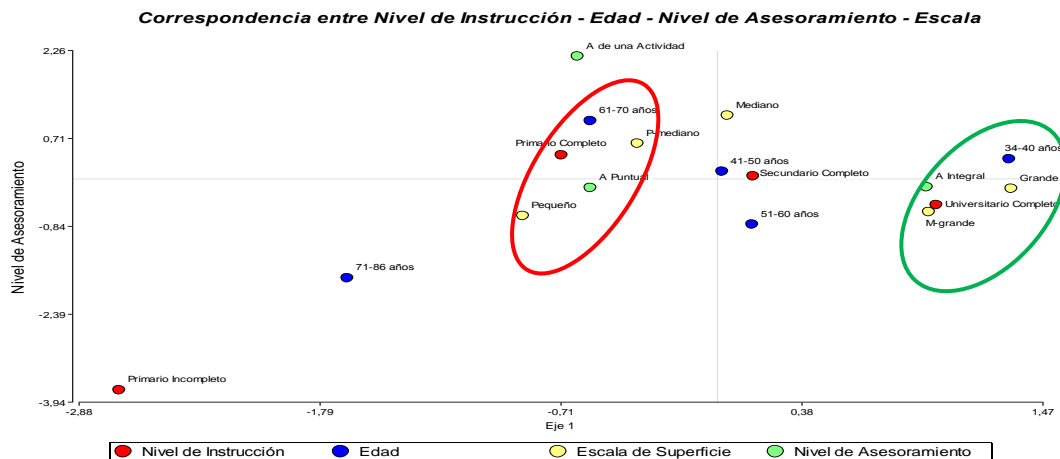
Es importante observar algunas características de estas dos alternativas más elegidas. Las cooperativas, brindan asesoramiento a gran cantidad de sus asociados, siendo su rol principal dar respuestas a consultas puntuales, no participando de la planificación de la empresa, se observó también una alta asociación entre la elección de cooperativas como parte del *asesoramiento puntual*, y la importancia para la toma de decisiones en la categoría de útil.

Por otro lado, las consultas entre pares, son el resultado de intercambios basados mayormente en conocimientos empíricos y apreciaciones personales, con un alto grado de informalidad.

Ante estas respuestas puede hacerse un acercamiento a la relevancia que estos decisores dan al asesoramiento profesional para la toma de decisiones de sus empresas.

E- Primeras Correlaciones: A partir de la información plasmada en los gráficos anteriores, respecto a rasgos socioeconómicos de los entrevistados, como superficie de tenencia de tierras (escala), edad, nivel de instrucción y nivel de asesoramiento, se buscó el grado de correlación entre estas cuatro variables (Gráfico 5.6).

Gráfico 5.6.: Correlaciones.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Esto puede hacer un primer aporte a la descripción del perfil del productor agrícola del sur de Santa fe, a pesar de que explique solo un 30% de la variabilidad.

En los dos ovals dibujados se observan las correspondencias entre las variables “Nivel de Instrucción – Edad – Nivel de Asesoramiento – Escala”.

El oval rojo encierra a los decisores con un nivel de asesoramiento básico, que son quienes consultan a profesionales en momentos puntuales del ciclo productivo, estos se correlacionan con aquellos decisores que han completado solo un nivel de instrucción inicial, luego, en cuanto a la escala, con pequeñas y pequeña–medianas superficies, y por último, con decisores de más de 60 años.

En el oval verde, yendo al otro extremo del gráfico, se observa que los decisores que eligen un nivel de asesoramiento integral, se correlacionan con quienes tienen un nivel de instrucción universitario, con empresas mediana–grandes y grandes, y con decisores de entre 34 y 40 años de edad.

Las correlaciones logradas, muestran dos perfiles principales, a los que se atribuye la diferencia en las decisiones respecto al nivel de asesoramiento, en función de su edad, nivel de instrucción y escala de tenencia de tierras.

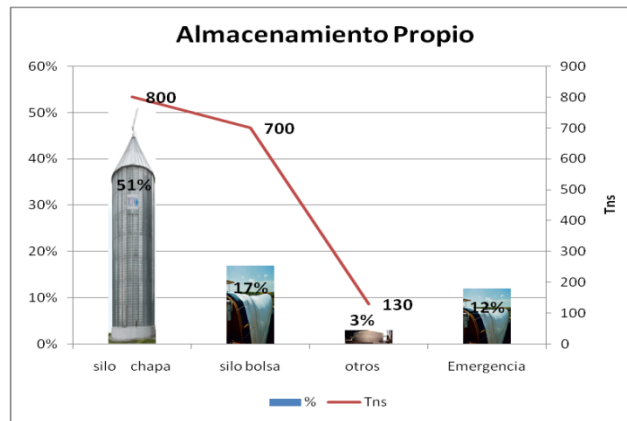
Es posible observar que los decisores más jóvenes, capacitados y de mayor escala de tenencia, son quienes eligen un nivel de asesoramiento integral, lo que implica que realizan, junto a un profesional, la planificación productiva de su empresa; y los decisores de más edad, menos capacitados y con menor escala de tenencia, eligen el asesoramiento en momentos puntuales del ciclo productivo.

F- Capacidad de almacenamiento propio: Tener capacidad de almacenamiento propio, brinda ventajas competitivas a la empresa agrícola en la etapa de comercialización, al poder prescindir del transporte en momentos de cuello de botella, como es en plena cosecha, y brindar autonomía para comercializar entre los distintos agentes comercializadores, al no necesitar servicio de almacenamiento de parte de los mismos, dicho por los entrevistados *–una vez que entregaste el grano, quedas comprometido a vender a través de ese comercializador, sea Cooperativa o acopio privado–*.

En el gráfico 5.7 se observa que el 51% de los entrevistados dispone de silos de chapa, y en su mayoría con una capacidad de almacenamiento de aproximadamente 800 toneladas. El 29% utiliza silos bolsa, de ellos un 17% lo usa como parte de su estructura de almacenaje, acopiando en su mayoría volúmenes de hasta 700 toneladas, mientras el

12% restante usa estos silos bolsa solo ante emergencias (ante imprevistos de no poder sacar la mercadería por malas condiciones de los caminos o falta de camiones por ejemplo). Un 3% dispone de otros medios de almacenaje, como silos de alambre o galpones, solo para un bajo volumen de almacenaje, no más de 130 toneladas.

Gráfico 5.7.: Nivel de Almacenamiento propio.

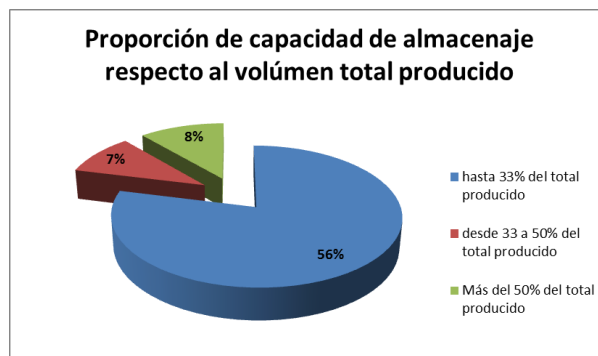


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 5.8 se observa que, del 71% de decisores que tienen almacenaje propio, el 56% posee una capacidad de almacenamiento igual o menor al 33% de su producción, el 7% de entre 33 y 50%, y el 8% de más del 50%.

Significa que a la hora de acopiar el 100% de la mercadería cosechada, es fundamental contar con cooperativas o acopios de terceros.

Gráfico 5.8.: Capacidad de almacenaje en función del volumen producido.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la calidad del grano almacenado en establecimientos productivos, más del 90% dicen no tener problemas de calidad en el grano almacenado que repercute en la etapa comercial disminuyendo su valor.

5.2.2.2 Características psicológicas: Proceso de Toma de Decisiones Comerciales.

5.2.2.2.1 Diagnosticar el problema:

Esta etapa del proceso racional de toma de decisiones involucra identificar como problema determinada información de la que se dispone, con el propósito de buscar una

solución. En comercialización de granos, el primer paso sería enfocar el problema de comercializar la producción, que se plantea desde los costos de producción pre-siembra, hasta haber vendido el total de la producción post-cosecha. Priorizar o no este problema depende del valor que el decisor le dé al mismo, según la dimensión en que afecte a la empresa agropecuaria. Esta etapa permite plantear objetivos, que servirán de guía para la toma de decisiones comerciales.

Se buscó identificar percepciones y actitudes de los decisores, que permitieran conocer la factibilidad de que prioricen la comercialización de granos dentro de los problemas decisorios de su empresa agrícola. Así se consideró: A- Importancia de las decisiones comerciales; B- Percepción del riesgo precio; C- Predisposición a la planificación comercial.

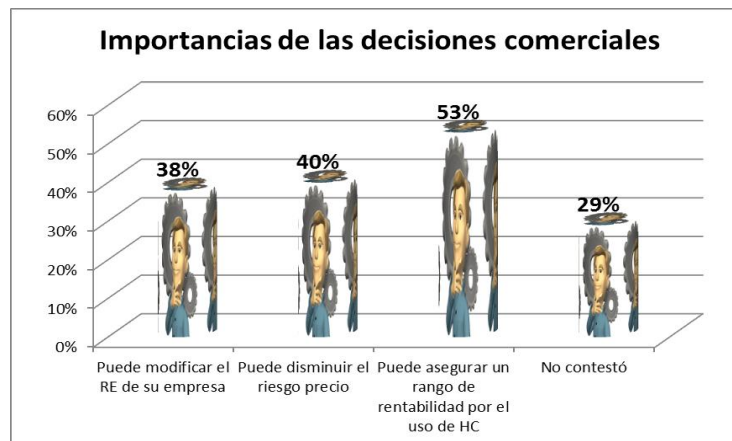
A- Importancia de la forma de decidir la comercialización de granos:

Conocer la importancia que otorga el decisor a esta área de decisión, brinda información cualitativa respecto al valor que se le da a la misma y la relevancia que se le asigna en el resultado de la empresa.

Se plantearon tres opciones a modo de objetivos que podrían plantearse, además de dejar espacio a opiniones abiertas.

En el gráfico N° 5.9 puede verse el porcentaje de decisores que optaron por las opciones prediseñadas, y como las respuestas no eran excluyentes, hay quienes optaron por una, dos y hasta por las tres opciones, un 29% no eligió ninguna de ellas.

Gráfico 5.9.: Importancia de las decisiones comerciales.



Fuente: Elaboración propia

Las opciones menos elegidas fueron que a través de las decisiones comerciales “podían modificar el resultado económico (RE) de su empresa” y “disminuir el riesgo precio”. Por otro lado, la opción elegida por más de la mitad de los entrevistados, fue que a través de las decisiones comerciales, “podían asegurar un rango de rentabilidad, por el uso de herramientas de comercialización (HC)”. No es muy amplia sin embargo, la diferencia entre la opción más elegida de la menos elegida.

Este 71% de los entrevistados, que seleccionó alguna/s de las tres opciones planteadas, asumen que la forma de decidir la comercialización es relevante en los resultados de la empresa, y por ende que lo valoran. Quienes no se identificaron con ninguna de las opciones, el 29%, puede que no valoren y/o prioricen la comercialización dentro de sus empresas.

Al mismo tiempo se tomaron comentarios abiertos de los decisores respecto a su forma de comercializar. Estos fueron agrupados como se describe a continuación:

- a) Importancia de las decisiones comerciales: el 43% comentó que era muy importante o importante la toma de decisiones comerciales, y una minoría, 9% de los entrevistados, contestó que no era importante o era poco importante, atribuyendo poco significado a la forma de decidir sobre el problema de lograr precio (Anexo II), o dando respuestas inconsistentes (Anexo III). Hay correlación positiva entre quienes dieron importancia a las decisiones comerciales y eligieron alguna/s de las opciones seleccionadas más arriba, que identifican el porque de esta importancia. Sin embargo quienes dijeron que la comercialización no tiene importancia, también contestaron positivamente a alguna/s de las opciones prefijadas, generando una inconsistencia entre una respuesta y la otra, un comentario que deja a ver esta inconsistencia es el siguiente (Anexo IV).

Es importante destacar que el 48% no hizo comentarios referidos a la importancia de las decisiones comerciales, y, al no surgir de ellos este comentario, teniendo en cuenta la pregunta, dirigida a la importancia en su forma de decidir la comercialización, puede decirse que casi la mitad no reconoce esta importancia, y pone en tela de juicio el verdadero valor asignado a la misma.

- b) Problemas que observan en la comercialización de granos: el 45% de los decisores se refirió a los problemas que observan en la comercialización de granos. Más de la mitad de ellos atribuyó gran peso a la incertidumbre generada por el gobierno, a problemas de coyuntura, a la incertidumbre del mercado, etc., es decir, problemas que quedan fuera de su alcance como para solucionar a través de sus decisiones comerciales. Menos de la mitad de ellos hablaron de deficiencias de los productores por falta de formación, falta uso de herramientas comerciales, no destinar tiempo a estas decisiones, además de la escala productiva, asumiendo que la pequeña escala limita el uso de estas herramientas.

En estas respuestas hubo correlación positiva entre quienes responsabilizaban a la incertidumbre del gobierno como el principal problema en la comercialización, y quienes no eligieron ninguna de las tres opciones planteadas más arriba, y también hubo correlación entre quienes se atribuían a sí mismos parte de la responsabilidad, y asumían como verdaderas alguna/s de las tres opciones citadas.

Dar mayor relevancia a los problemas fuera de su alcance, que a los que están dentro de sus posibilidades para gestionar soluciones, habla de un predominio del locus de control externo sobre el interno, esto en general es un desincentivo que condiciona la búsqueda de soluciones a partir del decisor, teniendo en cuenta que creen que los resultados que obtendrán no están vinculados con sus acciones, sino que realmente pueden ser modificados e influenciados por los juicios y decisiones de otras personas más importantes que ellos, la suerte o el destino. (Ivancevich, 2005 y otros)

Por otro lado quienes asumen parte de la responsabilidad de un bajo nivel en la toma de decisiones comerciales, no plantean un cambio de actitud frente a esto a futuro, puede citarse como ejemplo el comentario citado en el Anexo V.

Un 18% de los encuestados planteó que desearía lograr o logra mejores precios promedio a través de su esquema de comercialización (Anexo VI). Hay una alta correlación entre estos decisores y las opciones elegidas más arriba. Solo uno dijo tener el objetivo de lograr mejores precios promedio, pero no eligió ninguna opción, es importante destacar que en su comentario atribuyó la posibilidad de disminuir el riesgo precio dependiendo de como se presentará el año comercial (Anexo VII), es decir que a

pesar de tener metas comerciales, no muestra indicios de planificar su comercialización y de mitigar el riesgo precio, adjudicando la responsabilidad de sus resultados al mercado y no a su forma de tomar decisiones.

Estas afirmaciones y comentarios abiertos permiten percibir la valoración que hacen sobre esta área de decisión.

Puede hacerse una diferenciación entre los decisores concistentes, que perciben la posibilidad de alcanzar objetivos a través de sus decisiones comerciales, visto en el gráfico 5.9, y lo ratificaron en sus comentarios abiertos, estos valoran la comercialización como un problema decisorio; los inconcistentes, que no acompañaron con sus comentarios las opciones elegidas por ellos mismos, probablemente valoren parcialmente y no hayan enfocado la comercialización de granos como uno de sus problemas decisorios; y los indiferentes, que no respondieron a las opciones sugeridas, no valorando esta área de decisión.

Esta diferenciación indica que hay decisores cuya percepción cognitiva de su rol⁸ como decisor, podrían influir a la hora de diagnosticar los problemas, que deben ser resueltos con la toma de decisiones comerciales.

B- Posicionamiento frente al riesgo comercial: Caso ejemplo-Maíz

Decisiones productivas y comerciales para producir Maíz: Teniendo en cuenta las particularidades tanto productivas como comerciales del cultivo de maíz, que lo diferencian de su principal competidor, la soja⁹, conocer el criterio utilizado por los decisores tanto para decidir su producción como su comercialización, permitirá conocer su percepción del riesgo y su disposición de asumir y administrar los mismos, siendo esta percepción uno de los elementos de mayor importancia a la hora de fijar objetivos y metas comerciales, dentro de la etapa “diagnóstico del problema” en el proceso de toma de decisiones.

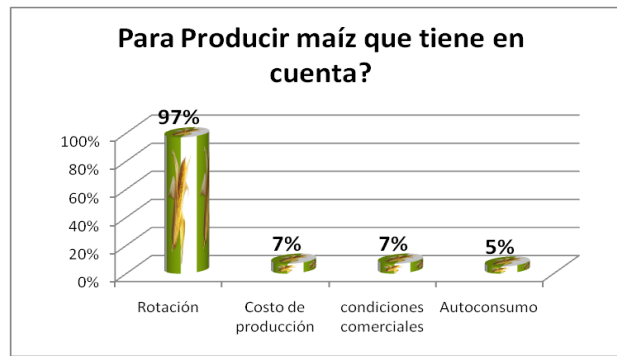
- a) Motivación priorizada para producir maíz: En el gráfico N°5.10 se observa que el 97% de los encuestados decide producir maíz por rotación. Los altos costos de producción y las restricciones comerciales son aspectos que, al tenerlos en cuenta, son un desincentivo a su producción, es por eso que no es un motivo para producir maíz, sino para no producirlo, esto explica el bajo porcentaje de participación en el uso de la superficie agrícola de los entrevistados (gráfico N°5.3). No es relevante su producción con destino al autoconsumo como forraje, debido a la baja proporción de ganadería que poseen los entrevistados.

Teniendo en cuenta que la rotación de cultivos aporta a la sustentabilidad de la empresa agrícola en el mediano y largo plazo, la proporción y frecuencia en la que se elige producir este cultivo es un indicador del bajo nivel de prioridad que da el decisor a la planificación productiva de mediano y largo plazo, y permite deducir que el horizonte temporal de las expectativas futuras del decisor es muy cercano.

⁸ Rol: Concepto que explica como las personas interpretan su función en la tarea a realizar, en este caso comercializar su producción.

⁹ Las particularidades del cultivo de maíz fueron descriptas en el capítulo I “Diagnóstico de territorio”

Gráfico 5.10.: Motivos principales para producir maíz.

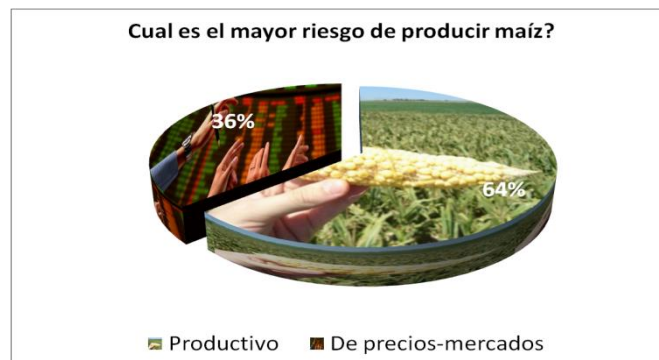


Fuente: Elaboración propia

b) Priorización del riesgo precio versus productivo: Bajo la hipótesis de que los productores están habituados a considerar el riesgo productivo, y tomar decisiones en consecuencia, pero sin embargo no considerar el riesgo de disminución de precios, se preguntó cuál riesgo¹⁰, si el productivo o de precios, les parecía mayor para lograr rentabilidad en este cultivo.

El 64% considera que el mayor riesgo al producir maíz es productivo, percibiendo que la variabilidad de rendimiento puede perjudicarlos más que la variabilidad de precios. El 37% restante percibe mayor riesgo en la variabilidad precio, argumentando que el alto nivel de tecnología disponible, ha permitido disminuir en gran medida la variabilidad de rendimientos, sin embargo el mercado, sujeto a las reglas de juego nacionales, puede causar mermas de precios y su consecuente pérdida de rentabilidad.

Gráfico 5.11: Percepción de principal riesgo para producir maíz.



Fuente: Elaboración propia

c) Decisiones comerciales para maíz: Se indagó respecto al canal comercial usado para maíz, diferenciando si usan el mismo canal comercial que para el resto de los granos, o si usan alguna estrategia diferente para este cultivo. En el gráfico N° 5.12 puede verse que el 42% utiliza alguna estrategia diferencial para comercializar todo o una proporción del maíz que producen, teniendo en cuenta estos la coyuntura particular de este cereal en nuestro país, sobretodo por limitar las condiciones de entrega y obtención de precios. El 58% restante comercializa todos los granos que

¹⁰ Riesgo: Cualquier variación en el resultado esperado. Incluye tanto resultados deseables como no deseables. (Lawrence Galitz.)

producen a través de los mismos canales comerciales, en su mayoría cooperativas, acopios, etc.

Gráfico 5.12: ¿Usa alguna estrategia en especial para comercializar su maíz?

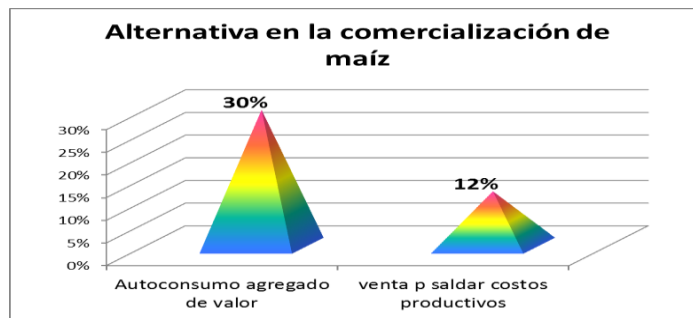


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N° 5.13 puede verse a que se refiere el 42% de los entrevistados cuando dicen usar una estrategia en especial para comercializar maíz.

El 30% consideró como estrategia el usar su maíz para autoconsumo, como forraje para agregado de valor, convirtiendo el grano en carne o leche. El resto de las estrategias consideradas para comercializar este cereal, fue vender el grano en canje por insumos, o utilizarlo para saldar los costos productivos tanto de maíz como de soja, priorizando la venta de este cereal y guardando la soja para especular con lograr mejores precios.

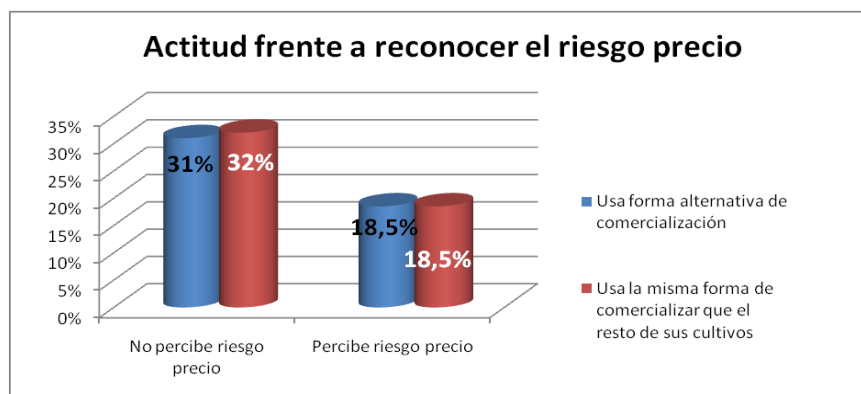
Gráfico 5.13: Alternativas utilizadas diferentes para maíz, respecto a la comercialización del resto de los granos producidos.



Fuente: Elaboración propia

- d) Actitud ante el Riesgo Precio: En el gráfico 5.14 se observa que la mitad de quienes dijeron percibir como más importante el riesgo precio, usan la misma forma de comercializar este cereal que para el resto de los cultivos.

Gráfico 5.14: Coherencia entre la percepción del riesgo precio en el cultivo de maíz y las decisiones tomadas para su comercialización.



Fuente: Elaboración propia

No se observa entonces correlación entre priorizar el riesgo precio, y la búsqueda de alternativas comerciales para mitigarlo. Puede decirse entonces que aquellos que perciben el riesgo precio y no toman ninguna decisión para mitigarlo tienen un comportamiento miope frente al riesgo, tal como lo describe el supuesto de Sandmo (1971).

En suma a lo anterior, quienes deciden la comercialización del maíz de igual forma que el resto de los granos, lo describen como parte de un accionar programado, en el que se toma la decisión por hábito y rutina, siguiendo una línea de decisiones programadas, y no una planificación comercial, que profundice en las limitaciones de cada grano en particular, en este caso ejemplo, del maíz.

Quienes eligieron agregar valor con su propio maíz, para alimentar su ganado, convirtiéndolo en carne, mostraron un grado de integración entre la actividad agrícola y la pecuaria, ganando competitividad productiva y comercial.

Por último, quienes seleccionaron alternativas comerciales diferentes a las habituales, a través de priorizar las ventas de este cereal a cosecha antes que soja, o hacer canjes para saldar costos, se relaciona con la identificación del maíz como un problema comercial, que comienza luego de la cosecha, y del cual deben salir no necesariamente hallando el mejor precio, pero sí priorizando evitar mayores costos por guardarlo. Esto demuestra que su nivel de planificación es bajo, y que decidieron la comercialización de manera que sea satisfactoria, y no necesariamente maximizadora, coincidiendo con lo dicho por Herbert Simon (1955) respecto a que los agentes reales tienden a buscar satisfacer sus necesidades en lugar de maximizarlas, teniendo en cuenta su racionalidad limitada.

Los resultados demuestran que, a pesar de percibir en algunos casos el riesgo comercial del cultivo de maíz, no se profundiza en un diagnóstico del problema, habiendo indicios de miopía frente al riesgo. En general se avanza en la toma de decisiones comerciales con racionalidad limitada, en busca de no perder y/o satisfacer, en lugar de buscar ganar, con un bajo nivel de planificación.

C- Planificación comercial:

En el marco de un taller de comercialización realizado el 9 de Noviembre de 2010, se preguntó a los asistentes que puntaje, del 0 al 10, se pondrían en la planificación productiva y cual en la planificación comercial de sus empresas agrícolas. Todos, sin excepción se pusieron a sí mismos puntajes entre 7 y 8 en la planificación productiva, reconociendo que eran muy planificadores, que sabían siempre con anticipación que

iban a producir, cuanto y como, haciendo la salvedad que procuraban tomar decisiones flexibles que les permitieran hacer cambios si el clima lo requiriera (tipo de cultivo, fecha de siembra, etc.). Sin embargo ninguno pudo ponerse un puntaje respecto a la planificación comercial, dado que no era un tema en el que hacían planes con anticipación, si bien uno de los presentes ponía precio futuros, no era el fuerte de sus decisiones, ni estaba habituado a hacerlo a través de una planificación.

En el anexo VIII pueden apreciarse los comentarios aportados por algunos de ellos, muy representativos de su forma de pensar hacia sí mismos en este tema.

Sólo un productor, si bien reconoció que no tiene un alto nivel de planificación, sí está usando herramientas comerciales, y, teniendo en cuenta su autocrítica (último comentario citado en el anexo VIII), se encuentra en la búsqueda de alternativas para mejorar su toma de decisiones, ya que no se anima a ponerse un puntaje, pero asume que inició un camino para mejorar su nivel de toma de decisiones comerciales, por lo que no se pondría un cero.

A través de las autocríticas relevadas en los comentarios, se percibe la poca relevancia que tiene para estos decisores la planificación comercial. A su vez se sorprendieron ante la pregunta, y algunos necesitaron saber a qué se hacía referencia cuando se hablaba de planificación comercial, se percibió que no están habituados a ver la comercialización como un problema que requiera buscar una solución de parte de ellos, es decir que ratifica un precario o inexistente nivel de diagnóstico del problema en torno a la comercialización de granos.

Conclusión Parcial: A través de los resultados obtenidos en la etapa Diagnóstico del Problema, pudo obtenerse en el punto A, que la importancia brindada a la comercialización de granos tiene diferentes grados de relevancia, demostrado en las consistencias e inconsistencias de algunas respuestas; en el punto B, que en la mayoría de los entrevistados no se prioriza el riesgo precio, y quienes lo hacen, no continúan una línea de diagnóstico del problema, que permita hallar alternativas y avanzar sobre el proceso de toma de decisiones; C, que el nivel de planificación comercial es inexistente o muy precario.

Puede encontrarse a partir de estos resultados una barrera en el primer paso hacia el proceso de toma de decisiones, “diagnóstico del problema”, a través de la percepción de la importancia de la comercialización de granos, que lleva a diferentes niveles de priorización de esta área, y en algunos casos surge la percepción del problema en comercialización con un Locus de control externo, ambos aspectos, falta de priorización y percepción con Locus de control externo, limitan la búsqueda de alternativas de solución. La percepción del riesgo precio presenta rasgos de miopía, marcando otra barrera. La baja predisposición a planificar se plantea entonces como una consecuencia ante estas barreras encontradas.

5.2.2.2.2. Hallar las alternativas más adecuadas:

Buscar alternativas genera costos monetarios y de tiempo, a fin de acceder a suficientes elementos de selección. Esta etapa se relaciona con los procesos humanos de inventiva e innovación, vinculado con la búsqueda de conocimiento, que se desarrollan a partir de una necesidad identificada en la etapa previa del proceso racional de toma de decisiones.

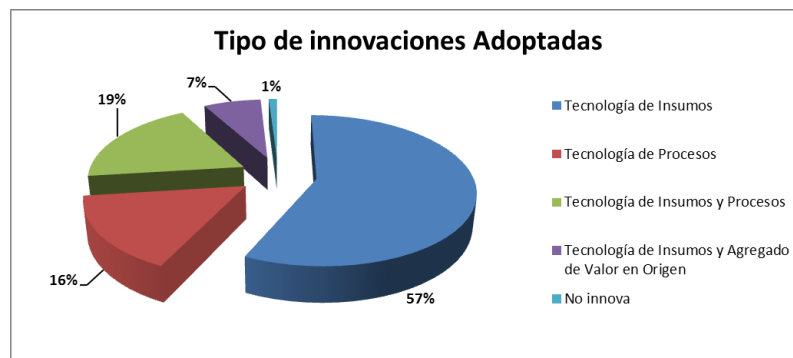
Para caracterizar esta etapa, se describen los siguientes resultados: A- Adopción de innovaciones; B- Conocimiento de Alternativas Comerciales; C- Medios de información utilizados.

A- Adopción de innovaciones:

Teniendo en cuenta el tipo de innovaciones que han adoptado los entrevistados en los últimos cinco años, se caracterizó la actitud del productor frente a la búsqueda de alternativas, según se base en tecnologías de insumos o de procesos, considerando las diferencias entre ambas.

- ✓ Tecnología de insumos: Estas responden a la pregunta *¿Qué hacer? (know what?)*, y se caracterizan por ser tangibles, su empleo es relativamente sencillo y rutinario, se asocian a un desarrollo industrial previo y por ende tienen un costo monetario. Se considera dentro de ellas la innovación en semillas, agroquímicos, maquinarias, etc. Generalmente su adopción es rápida, apuntalada por un agresivo sistema de mercadeo. Suelen ser propulsadas por empresas privadas que, mediante diversos instrumentos legales, las patentan y obtienen las correspondientes regalías. Su aplicación se realiza en un momento preciso de un ciclo productivo, siendo el insumo en sí mismo una tecnología.
 - ✓ Tecnología de procesos: Estas innovaciones responden a la pregunta *¿Cómo hacer? (know how?)*, y se caracterizan por ser intangibles, tiene incorporado un fuerte componente de información, conocimiento y eficiencia. Su administración es compleja y relativamente creativa, y el costo que poseen es de carácter intelectual y de tiempo, más que un costo monetario, y su adopción es más dificultosa. Estas tecnologías no necesariamente requieren de la incorporación de insumos¹¹.
A diferencia de las tecnologías de insumos, las de procesos aportan beneficios principalmente sociales, involucrados con el desarrollo y la gestión, requieren de un trabajo de programación previo, presencia, aprendizaje y control o seguimientos de parte de quien la adopta, y no necesariamente implican la concesión de ningún derecho hacia el generador de las mismas. De allí que sean las instituciones oficiales las principales promotoras de este tipo de tecnologías.
- a) Tipo de tecnologías adoptadas como innovación: En el gráfico N° 5.15 se observa que tipo de tecnologías fueron adoptadas por los decisores a modo de innovación en los últimos 5 años.

Gráfico 5.15: Tipo de innovaciones adoptadas en los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia

Tecnología de insumos: La mayor proporción de decisores, el **83%**, adoptó tecnología de insumos, dentro de las que se mencionan:

¹¹ Forjan, H. "Tecnologías de Procesos para hacer sustentable la agricultura de la región". INTA

- Renovación de maquinarias (quienes no disponen de maquina propia hablan de cambio de contratistas, en busca de mejores maquinarias).
- Adopción de dispositivos relacionados a la agricultura de precisión (banderillero satelital, monitor de siembra y cosecha).
- Adquisición de nuevas variedades de semillas, nuevos productos para el control fitosanitario de los cultivos, y fertilizantes.

Se discrimina entre los que solo innovaron en tecnología de insumos, un 57% de los entrevistados, de quienes además de adoptar estas tecnologías, adoptaron tecnología de procesos, el 19% de los casos, y de los que incorporaron actividades de agregado de valor en origen, principalmente pecuarias, el 7% de los casos.

Tecnología de procesos: Quienes adoptaron tecnologías de procesos, sea junto con tecnologías de insumos o solo procesos, suman el **35%** de los entrevistados, dentro de las mencionadas se encuentran las siguientes:

- Ajustes de manejo en elección de lotes para cada cultivo, densidad de siembra, dosis de fertilizantes, según información obtenida a través de los dispositivos de agricultura de precisión (manejo por ambientes). Ajustes de fertilización y momento de siembra según la resultados de análisis de suelo. Adopción de plan de rotación de cultivos para estabilizar productividad del campo.
- Incorporación de asesoramiento profesional para aspectos productivos (Ingeniero Agrónomo). Monitoreo de plagas a campo para ajustar momentos de aplicación de fitosanitarios.
- Incorporación de protocolos de actividades, para estandarizar trabajos internos. Incorporación de programas informáticos para ordenar la información.
- Adopción de seguros contra granizo, tras análisis financieros que evidenciaron la necesidad de acotar el riesgo productivo.
- Adopción de herramientas de comercialización de granos, entre ellas usar silo bolsa para evitar flete corto al acopio, iniciar ventas directas a puerto, ventas futuras a través de contratos forwards, compras y ventas futuras sin entrega de mercadería a través de contratos futuros, y ventas de hacienda a través de plataformas electrónicas, ROSGAN¹².

Innovación por agregado de valor en origen: El **7%** de los entrevistados, que consideraron haber innovado al incorporar una actividad de agregado de valor en su empresa, la ganadería, podría haber sido incorporado como innovación en tecnología de procesos, pero se lo diferenció por tratarse de una nueva actividad, que implica adoptar la tecnología necesaria para llevarla a cabo, cuyo objetivo es potenciar los resultados económicos de otra actividad preexistente, la agricultura.

Los resultados muestran la predominancia de innovar a través de tecnologías de insumos, para lo que en general no es necesario usar demasiados recursos de tiempo y atención, por ser simples de incorporar a la empresa luego de adquirirlos.

Predomina el uso de recursos monetarios, más ligado a un perfil consumista que a uno empresario. Por el contrario, menos de la mitad han innovado a través de tecnologías de procesos, las que requieren capacitarse y/o ser asesorados para adquirir e implementar la innovación.

La predominancia de adopción de tecnologías de insumos por sobre las de procesos, puede indicar la preferencia por lo simple de parte de los decisores, sumado a la

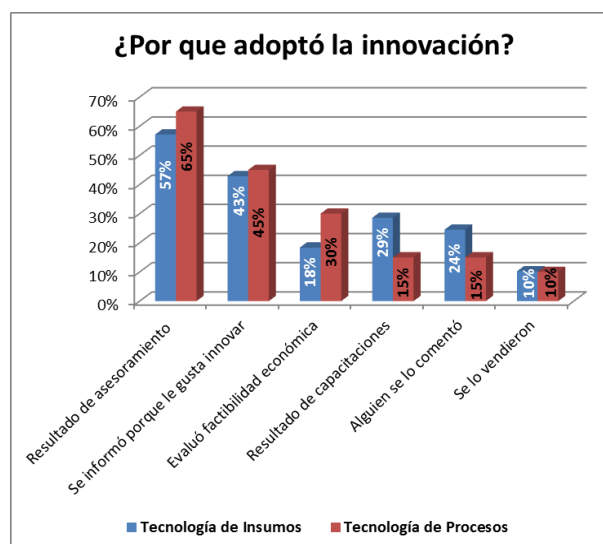
¹² ROSGAN: Mercado Ganadero de comercialización de hacienda vinculado a la Bolsa de Comercio de Rosario y consignatarios de hacienda de distintas provincias de Argentina

búsqueda por satisfacer sus necesidades, más que de optimizar sus resultados, tal como lo menciona la teoría prospectiva de la toma de decisiones.

b) Motivación para innovar: Las innovaciones adoptadas fueron el resultado de un proceso previo de búsqueda de alternativas, el cuál puede haber sido activo o pasivo de parte del productor. Se dice que fue activo cuando hubo demanda de asesoramiento, capacitaciones, búsqueda de información y/o evaluación de factibilidad económica, y se dice que fue pasivo cuando hubo recepción de comentarios de terceros, o de un sistema de venta que se lo ofreció. La calidad de la búsqueda de alternativas permitirá inferir sobre la calidad de las alternativas halladas.

En el gráfico N° 5.16 se observan las proporciones en que fueron seleccionadas las principales motivaciones. A fin de comparar el peso de cada una de ellas por igual, se tomó como 100% al total de los que dijeron adoptar tecnologías de insumos, y de quienes dijeron haber adoptado tecnologías de procesos.

Gráfico 5.16: Motivación para innovar.



Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Búsqueda activa de alternativas de innovación:**
Asesoramiento: La búsqueda de alternativas de innovación a través del asesoramiento es la mayor proporción tanto para adoptar tecnología de insumos como de procesos. Interesa desglosar esta respuesta, y cruzarla con el nivel de asesoramiento descrito en las características socioeconómicas, a fin de descubrir si existe relación entre el nivel de asesoramiento (integral o puntual) y el tipo de innovación que adoptan los decisores. Dentro de este grupo de productores, se observa que hay decisores que reciben asesoramiento en momentos puntuales de su ciclo productivo, y que adoptaron tecnologías de insumos, lo que permitiría inferir que la adopción de innovaciones es resultado de sugerencias de profesionales en el momento de la siembra, o de controles fitosanitarios (herbicidas, insecticidas, fungicidas, fertilizantes, etc.). Por otro lado, también hay quienes reciben un nivel de asesoramiento integral, e innovaron desarrollando tecnologías de procesos, lo que podría vincular la presencia de un profesional en la planificación y seguimiento de la empresa, a un mayor nivel de análisis para la adopción de procesos innovadores. Pero también hay decisores que

reciben asesoramiento integral, y solo adoptaron tecnologías de insumos, y otros que adoptaron tecnologías de procesos y son asesorados solo en momentos puntuales. Se hubiese esperado que la mayor proporción de quienes reciben asesoramiento integral, coincidiera con quienes innovan en tecnología de procesos. Sin embargo no se encontró una relación directa en todos los casos entre ambas variables. Esto puede verse en el siguiente cuadro, donde se observa que la coincidencia entre las proporciones de decisores que adoptaron tecnologías de insumos o de procesos, con la proporción de productores que reciben los diferentes niveles de asesoramiento no es tan fuerte.

Cuadro N° 5.1: Relación entre nivel de asesoramiento recibido y tipo de tecnología adoptada.

| | Tecnología de Insumos | Tecnología de Procesos |
|------------------------|-----------------------|------------------------|
| Asesoramiento integral | 16% | 25% |
| Asesoramiento puntual | 41% | 40% |

Fuente: Elaboración propia

Gusto por innovar: La búsqueda de información por iniciativa propia, por la preferencia de innovar, también se presenta en proporciones similares para la adopción de ambos tipos de tecnologías. En los comentarios se observó una clara intención de mostrarse buscadores de novedades como una cualidad positiva, esto a veces podría dar lugar a adoptar innovaciones dando prioridad a lo nuevo, independientemente de que sea necesario o no para el crecimiento de la empresa.

Evaluación de factibilidad económica: Realizar esto previo a la adopción innovaciones, es parte de una búsqueda de alternativas acompañada de un análisis de posibles resultados, que permite elevar el nivel de selección a posteriori. Si bien no se profundizó en el tipo de análisis económico realizado, la mayor proporción es entre quienes adoptaron tecnologías de procesos, respecto de quienes adoptaron tecnologías de insumos.

Asistencia a capacitaciones y actualizaciones: La mayor participación se encuentra entre quienes adoptaron tecnologías de insumos, lo que indica por un lado la búsqueda de conocimientos teóricos e inversión de tiempo, para ayudar en la evaluación de las consecuencias antes de adoptar esas tecnologías, y por el otro la presión de empresas que brindan estas capacitaciones, para generar esta adopción.

✓ **Búsqueda pasiva de alternativas de innovación:**

Comentarios de terceros: Es más común de lo que se refleja en el gráfico, pero se observa que no son muy tenidos en cuenta los comentarios de terceros a la hora de innovar, en la búsqueda de alternativas.

Venta: Es bajo el número de personas que asumen haber innovado por fuerza de venta, pero es otra de las formas en las que se ha encontrado la alternativa de innovación.

Algunos decisores atribuyeron la adopción de innovaciones solo a una de las opciones sugeridas, pero la mayoría recibieron motivaciones para innovar a través de diferentes vías.

Opiniones abiertas respecto a la búsqueda de alternativas de innovación: Una de las formas de evaluar las consecuencias de innovaciones antes de adoptarlas fue interpretada como la posibilidad de “extrapolar experiencias”, referido esto a seguir las innovaciones que primero probaron otros, para luego implementarlo en la propia empresa (Anexo IX). Se destaca en este comportamiento un costado conservador, ya que primero esperan comprobar que funcione en otros, y lo adoptan luego que se ratifica el éxito de la innovación.

Se observa en la mayoría de los entrevistados una actitud de buscar condiciones que lo conduzcan al pensamiento creativo, a través de la asistencia a ferias, exposiciones, reuniones, agrupaciones de productores (CREA, Cooperativa). La búsqueda en general es activa, y aunque predomina la adopción de tecnologías de insumos, implicando que hay mayor predisposición a invertir dinero antes que tiempo, también se observa un hábito hacia la búsqueda de profesionales, y al acceso a capacitaciones a fin de mantenerse actualizados.

A partir de estas especificaciones, puede verse como las innovaciones fueron contextualizadas dentro de un marco teórico y/o experimental calificado, lo que afecta a la toma de decisiones causando sesgos de encuadre, por lo que la selección estará influenciada por la manera en la que fue enmarcada, según sea a través de las pérdidas o las ganancias.

- c) Actitud de búsqueda de innovaciones en comercialización de granos: Luego de identificar la menor preferencia de los decisores por adoptar tecnologías de procesos, entre las que se encuentran las innovaciones en aspectos de comercialización de granos, se explica una de las características por las que se obtiene un bajo nivel de adopción de estas últimas. La actitud de búsqueda de innovaciones comerciales entonces, será mucho más débil que aquella utilizada para adquirir paquetes tecnológicos.

“La creación de riqueza proviene directamente de la innovación y no tanto de la optimización; vale decir que la riqueza no se genera perfeccionando lo conocido, sino más bien captando imperfectamente lo desconocido”- Kevin Kelly (Citado por Botta, 2003).

B- Conocimiento de alternativas comerciales:

Para hallar alternativas en torno a la toma de decisiones comerciales, es necesario en principio saber que existen diferentes alternativas.

Las herramientas comerciales, particularmente contratos de seguros de precios y ventas futuras, son algunas de las alternativas disponibles en comercialización de granos, y permiten administrar el riesgo precio en la toma de decisiones. Saber si los decisores las conocen, y si tienen cierta formación al respecto, permite deducir si estas formarían parte de sus alternativas a la hora de hallar las más adecuadas para la toma de decisiones comerciales.

- a) Conocimiento de Herramientas de Comercialización: Se preguntó en forma abierta respecto a cuales eran las herramientas de comercialización que conocían. Cada decisor contestó según su criterio, y solo se aclaró, en los casos en que fue necesario, que se trataba de comentar sobre aquello a través de lo que podían comercializar su producción, dado que la palabra herramienta a veces fué entendida como si se tratara de maquinarias o implementos, más familiares para el productor que los contratos, intangibles a simple vista.

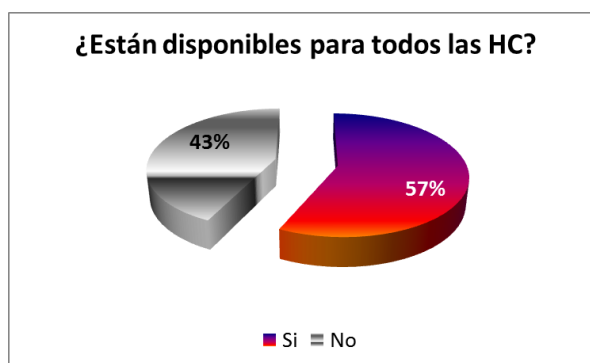
En el siguiente cuadro se observa el porcentaje de decisores que reconoció las diferentes herramientas de comercialización.

Cuadro N°5.2: Conocimiento de Herramientas de Comercialización.

| | |
|---|------|
| Forwards, Futuros y Opciones. | 90 % |
| Mercado disponible, poner base de precios y ventas a fijar. | 28 % |
| Vender en Canje. | 16 % |
| Tener capacidad de negociación. | 14 % |
| Acceder a información de mercados. | 10 % |
| Agregar valor después de la cosecha. | 9 % |
| Herramientas de financiación, tarjetas agropecuarias, etc. | 7 % |

Teniendo en cuenta que el 90 % de los entrevistados entiende que los Forwards, Futuros y Opciones son herramientas comerciales, puede decirse que la mayoría están informados respecto a la existencia de estos contratos comerciales, el resto de las respuestas, que también son herramientas de comercialización, en algunos casos eran las únicas reconocidas por los decisores, principalmente quienes se refirieron a la venta en el Mercado disponible.

- b) Disponibilidad de las Herramientas de Comercialización: Según las respuestas anteriores, se preguntó si las herramientas comerciales, delimitando esta pregunta a los contratos de futuros, opciones y forwards, estaban disponibles para todos por igual. En el gráfico N° 5.17 puede verse que las respuestas fueron en proporciones muy parejas tanto afirmativa como negativamente, con mayoría que opinan que sí están disponibles para todos los que las soliciten.

Gráfico 5.17: ¿Están disponibles para todos las Herramientas Comerciales?

Fuente: Elaboración propia

Cuando se busca alguna correlación entre quienes no reconocieron a los futuros y opciones como herramientas comerciales, se observa que la mayoría cuando se los mencionó, para preguntar si los conocían y si les parecía que estaban disponibles, dijeron que no estaban disponibles. Por otro lado algo menos de la mitad que sí consideró los futuros y opciones como herramientas comerciales, también respondió que, según su criterio, estos no estaba disponibles para todos por igual.

- c) Limitaciones en el uso de Herramientas de Comercialización: Ante la respuesta anterior, tanto a quienes contestaron afirmativa como negativamente, se preguntó acerca de las limitaciones que observaban a la hora de usar estas herramientas comerciales.

Dado que las respuestas fueron abiertas, las mismas fueron agrupadas de acuerdo al significado principal del mensaje. Se diferenci6 entre las limitaciones que parten de la persona, de aquellas que parten del contexto, asumiendo que responden a caracteristicas de la personalidad definidas como Locus de Control Interno y Externo respectivamente.

➤ Limitaciones que responden a un Locus de Control Interno:

Autocrítica: El 33% dio respuestas que involucra actitudes propias del entrevistado, las que reconoce como limitantes para acceder a las herramientas de comercialización. En este grupo de respuestas se encuentran quienes dijeron que tenían una *actitud de comodidad; falta de búsqueda de información y asesoramiento; falta de educación y voluntad de aprender; interpretación limitada del productor; falta de apertura mental; limitaciones en la capacidad de gestión; poca relevancia que da el productor a este tema; no estar habituados a buscar alternativas de comercialización*, por mencionar algunas de las respuestas dadas.

Este comportamiento podría estar ligado a un estado de miopía frente al riesgo precio, dado que demuestra la no priorización de buscar alternativas para administrarlo y/o reducirlo. No buscar capacitarse y/o informarse en este tema, por comodidad, puede relacionarse también a una resistencia a salir de su status quo por aversión al riesgo del cambio.

Falta de Formación: 22% reconocían que el desconocimiento era otra limitante importante para el uso de estas herramientas, los comentarios frecuentes se resumen en el siguiente, *“Falta de conocimiento para usarlas; el productor no tiene entonces el ejercicio para adquirir el hábito.”*. Esto podría agruparse con el punto anterior, autocrítica, pero se lo diferencia por apuntar específicamente a la falta de formación como una limitante que acortaría el horizonte hacia el uso de herramientas de comercialización de granos.

➤ Limitaciones que responden a un Locus de Control Externo:

Autolimitación: El 34% de las respuestas giró en torno a aspectos estructurales que reconocen como un límite propio, dependiente de elementos fuera del alcance del decisor para modificar, creando en su percepción un límite difícil de romper, como por ejemplo la escala de producción; la capacidad de acopio propio; la edad; la aversión al riesgo; la incertidumbre del clima; nivel de liquidez, que limita la búsqueda de mejores alternativas comerciales. Es lógico que al sentirse limitados y/o incapaces de superar esas limitaciones, no se generen instancias de búsqueda de información y/o formación, dado que no se espera poder acceder a un cambio.

El resto de agrupaciones en estas respuestas fueron referidas a la falta de acceso a información; falta de relaciones de confianza; desconfianza de la información recibida, o al sistema comercial; y complejidad del sistema contable. Estas son limitaciones que los decisores reconocen fuera de su alcance, pertenecen al contexto en el que se encuentran, y no tienen la capacidad de influir para generar un cambio.

En el siguiente cuadro se observa la participación de las limitaciones mencionadas entre los entrevistados.

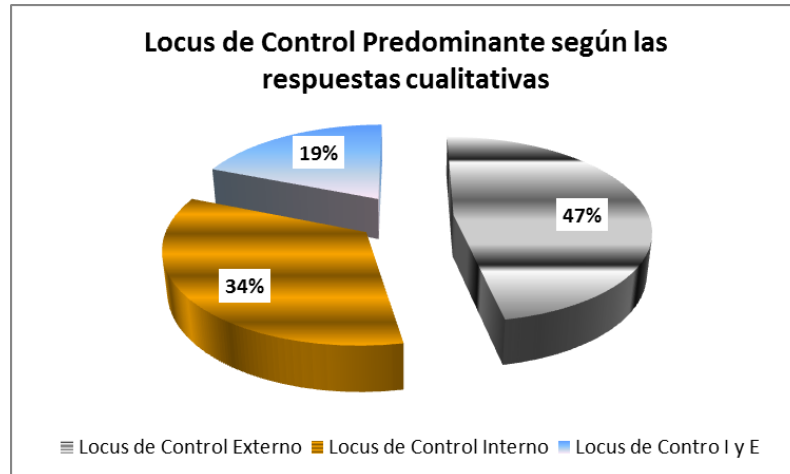
Cuadro N°5.3: ¿Qué limita el uso de Herramientas de Comercialización?

| | |
|--|-----|
| Autocrítica | 33% |
| Falta de Formación | 22% |
| Autolimitación | 34% |
| Falta de Acceso a Información | 17% |
| Falta de Relaciones de Confianza | 10% |
| Desconfianza de Fuentes de Información | 9% |
| Miedo x Sistema de Comercialización | 9% |
| Sistema Contable | 3% |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que muchos dieron más de una respuesta, se enlazan estas para evitar sobredimensionar los porcentajes, entonces se obtiene que el **53%** de los decisores se reconocen a sí mismo como parte del problema en el bajo uso de estas herramientas, y el **66%** reconocen limitaciones fuera de su alcance para lograr una solución.

En el gráfico N°5.18 se observan estas limitaciones agrupadas según respondan a un Locus de Control Interno (Autocrítica y falta de formación), o a un Locus de Control Externo (Autolimitación, Falta de información, desconfianza en sistema comercial, sistema contable complejo, etc.).

Gráfico N° 5.18: Locus de Control Predominante en los decisores.

Fuente: Elaboración propia

- d) Correlaciones entre conocimiento y limitaciones de las herramientas de comercialización: Al correlacionar las limitaciones agrupadas como Locus de control interno y externo, con el conocimiento de futuros y opciones como herramientas comerciales, se observó que quienes sí conocían estas herramientas asumieron las limitaciones de su uso con un Locus de Control Interno, y quienes no conocían los futuros y opciones como herramientas de comercialización, veían las limitaciones de su uso con un Locus de Control Externo.

La importancia de interpretar estas opiniones según el locus de control radica en la relación de este con los procesos cognitivos como: actitudes, opiniones, percepción,

formación de conceptos, toma de decisiones, satisfacción hacia el trabajo, responsabilidad y productividad. De esta forma, el **34%** de los entrevistados, con predominancia de Locus de Control Interno, serían potenciales buscadores de información y formación en el uso de herramientas comerciales, si priorizaran la comercialización dentro de sus problemas.

El **47%** restante, con predominancia de Locus de Control Externo, podrían ser enseñados, bajo la premisa de que el Locus de Control es aprendido, a través de programas de capacitación, a fin de lograr que modifiquen su tipo de Locus de Control, sensibilizándolos para que se reconozcan como parte del problema, y no como víctimas del sistema comercial.

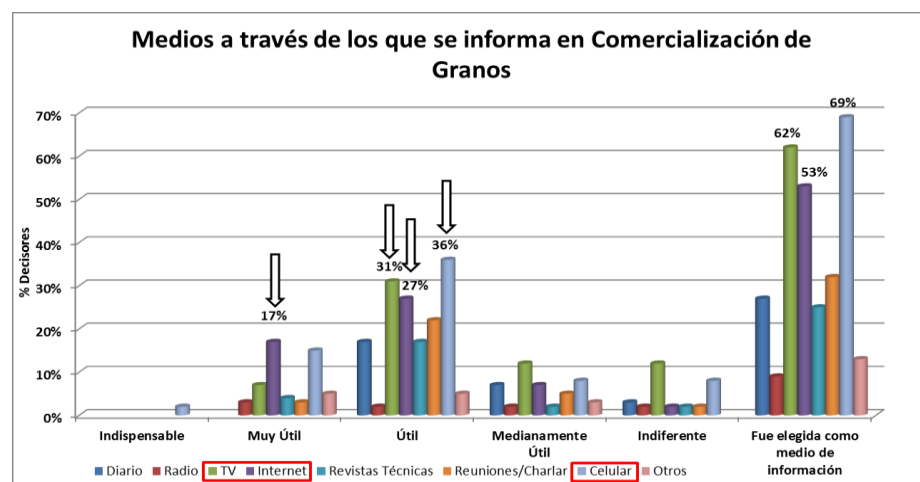
El **19%**, donde se observaron respuestas de ambos Locus de Control, el Locus de Control predominante dependerá de la relevancia que le den a una u otra percepción, sin embargo es más posible que reconozcan la importancia de tomar acciones remediadoras, y será más simple llegar con un mensaje que los inste a verse a sí mismos como parte del problema.

C- Medios de información utilizados:

La búsqueda de alternativas u oportunidades comerciales en el mercado de granos, va de la mano a la búsqueda de información que permita hacer un análisis previo a la toma de decisiones.

- a) Medios a través de los que se informan en aspectos de mercados (precios de granos, tendencias comerciales, noticias económicas, etc.), y utilidad para la toma de decisiones comerciales: Los medios más elegidos fueron el teléfono celular, la televisión e internet, en ese orden. El uso del teléfono celular como medio de información, se refiere a la recepción de mensajes de cotizaciones de cereales de parte de Cooperativas y/o agentes corredores de cereales, la televisión también es elegida por la posibilidad de ver diariamente las cotizaciones de pizarra. Cuando se optó por internet, sin embargo, se destacó la posibilidad de acceder también a informes de mercados, noticias relevantes en cuanto a economía, etc. En el gráfico 5.19 puede verse la relevancia que dan los productores a estos medios de información para la toma de decisiones comerciales.

Gráfico 5.19: Medios a través de los que se informan los decisores en comercialización de granos.



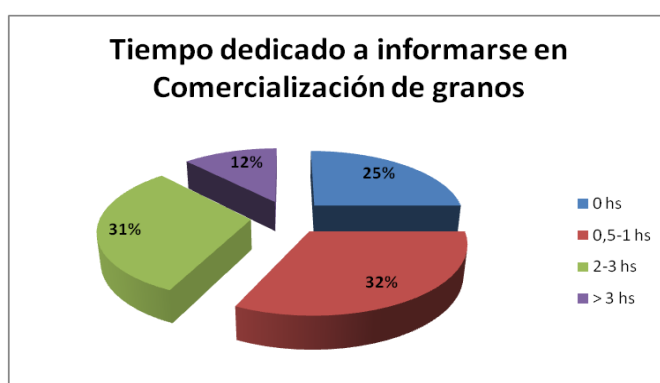
Fuente: Elaboración propia

Se observa que en general todos los medios fueron calificados en mayor proporción como “útiles” para la toma de decisiones comerciales, y el medio que más calificaciones de “muy útil” recibió, fue internet. Solo un entrevistado puso en primer lugar y como indispensable, el uso del celular, refiriéndose tanto a la recepción de información, como al uso que hace del mismo para concretar transacciones. Al mencionar la utilidad de estos medios para tomar decisiones, se acompañaba con comentarios referidos a que si bien era útil la información, vendían según su necesidad y según les gustara el precio, siendo consistentes con lo dicho previamente, cuando hablaron de sus decisiones comerciales.

Se observa que casi la mitad de los entrevistados no tuvo en cuenta el uso de internet para informarse en temas de mercados, lo que plantea una brecha tecnológica entre quienes usan internet y quienes no lo hacen, actuando como una barrera más para muchos productores, que represente dificultades de acceso a información, más allá de estar disponible, por no sentir empatía y/o no estar habituado a usar este medio.

- b) **Tiempo dedicado a informarse sobre mercado de granos:** En el gráfico 5.20 se observa que más del 50% no dedica tiempo o dedica menos de una hora a la semana. Esto se debe por un lado a los pocos segundos que les toma ver los precios diariamente, y por otra parte al desinterés en conocer información de mercado en mayor profundidad. Quienes dedican entre 2 y 3 horas o más de 3 horas para informarse, tienen el hábito de leer informes semanales, que dan un panorama de cómo va evolucionando el mercado, y las alternativas del futuro cercano.

Gráfico 5.20: Tiempo dedicado a informarse en Comercialización de granos.



Fuente: Elaboración propia

- c) **Correlación entre utilidad y tiempo brindado a la información de mercados:** Se observa que muchos de los que contestaron que eran muy útiles o útiles, no le dedican nada de tiempo, o le dedican una hora por semana, esto parece contradictorio por la relevancia que le otorgaron a esta información en la respuesta anterior, sin embargo puede decirse que es lógico si se tiene en cuenta que sus aspiraciones podrían ser satisfacer sus necesidades de estar informados en el corto plazo, y no buscar maximizar sus resultados con una mayor búsqueda de información para una mejor toma de decisiones comerciales, tal como lo dice Simon en su obra, *Racionalidad Limitada*. Por otro lado, todos los que dijeron dedicar más de tres horas semanales para informarse en mercados, etc., dicen que estos medios son muy útiles o útiles para la toma de decisiones comerciales.

- d) Correlación entre locus de control predominante en las limitaciones de uso de herramientas comerciales (B) y utilidad de la información de mercados: El **80%** que contestaron con un locus de control interno, dieron a la información el rango de útil y muy útil, sin embargo **89%** de quienes respondieron con un locus de control externo opinaron sobre la importancia de la información entre útil e indiferente. Por otro lado resulta contradictorio que, quienes dijeron que parte de las limitaciones para el uso de herramientas comerciales, estaba en la desconfianza y en la falta de información comercial disponible, dijeran también que los medio de información eran muy útiles o útiles para la toma de decisiones comerciales.

Conclusión Parcial: En el punto A se destacó la menor preferencia por innovar a través de adoptar tecnologías de procesos, a las que pertenece el proceso de toma de decisiones comerciales, ligado esto a la preferencia por lo simple, y evitar procesos complejos, esto lleva a deducir que habrá menor preferencia por la búsqueda de alternativas más adecuadas para mejorar la toma de decisiones en esta área.

Respecto al conocimiento de las herramientas de comercialización, descrito en el punto B, se concluye que el hecho de saber que existen no implica el saber usarlas y considerarlas dentro de las alternativas comerciales, por el contrario, los decisores con predominancia de locus de control externo, probablemente estén muy lejos de considerar las herramientas de comercialización como una alternativa útil para el desarrollo de su empresa. Por último, el tiempo y la calidad de información recibida por los decisores, descrito en el punto C, es para la mayoría de los decisores de poca relevancia para aportar alternativas útiles de comercialización, y se diferencian de quienes dedican mayor tiempo, en el mayor nivel de utilidad que les significa, para la toma de decisiones comerciales. Se observa un alto nivel de correlación entre quienes no usan internet y dedican poco tiempo a informarse en temas comerciales, siendo una evidencia de la existencia de una brecha tecnológica para el acceso a información en esta temática.

Hallar alternativas más adecuadas en el proceso de toma de decisiones comerciales, podría estar limitado por la percepción de complejidad que significa la comercialización de granos (tecnología de procesos), por la sobrevaloración de motivos externos al decisor que condicionan sus resultados (locus de control externo), y por la baja calidad de las fuentes de información y/o baja dedicación de tiempo a informarse en aspectos de comercialización.

- 5.2.2.2.3. Analizar alternativas: En esta etapa se comparan las alternativas halladas en función de los objetivos preestablecidos, para determinar que alternativa cumple en mayor proporción con los fines deseados.

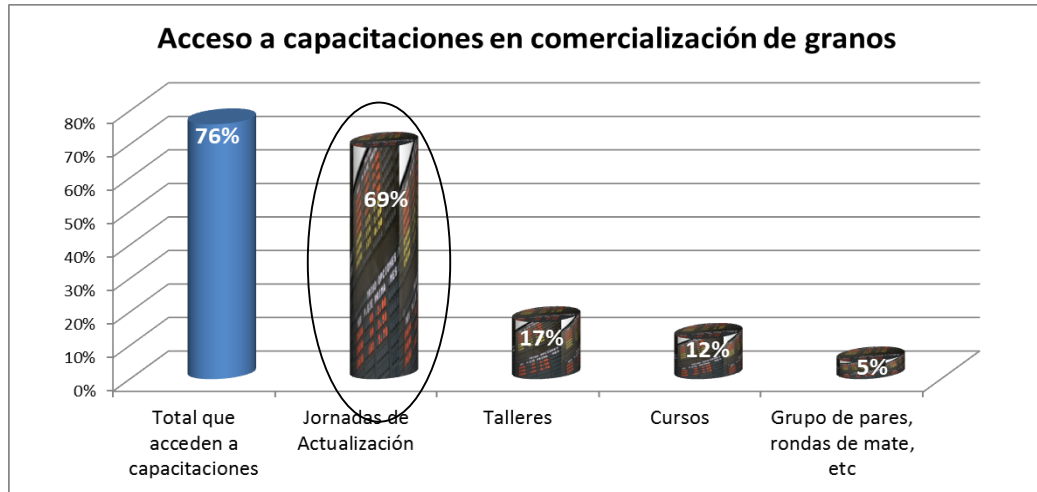
Comparar alternativas implica evaluar las mejores combinaciones de volúmenes y precios, para lo que es necesaria una preparación que brinde un nivel de formación en aspectos comerciales, a fin de interpretar la información obtenida en la etapa anterior y analizar las alternativas disponibles. Esto se obtiene a través de capacitaciones y/o asesoramiento profesional, por lo que se describirán los siguientes aspectos: A- Valoración de la propia formación; B- Valoración del asesoramiento profesional; C- Identificación de referentes en comercialización.

A- Valoración de la propia formación:

- a) Acceso a instancias de formación en comercialización de granos: En el gráfico N° 5.21 puede verse el acceso a instancias de capacitación que han tenido los decisores en los

últimos 4 años, considerando como tal a todo tipo de reunión, jornada o curso en el que hayan tenido la oportunidad de formarse en el uso de herramientas comerciales y mercados.

Gráfico 5.21: Acceso a capacitaciones en Comercialización de granos.



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el **76%** participó de alguna instancia de capacitación, y, al indagar sobre el tipo de capacitación a la que se referían, en general se trató de jornadas de actualización o reuniones informativas, que se brindan una vez al año a cargo de la cooperativa local, donde algún experto en temas de mercados informa sobre el panorama y las tendencias comerciales de la campaña en curso, mencionando las herramientas comerciales convenientes de utilizar, sin profundizar en el mecanismo de las mismas. Estas charlas en general cierran con una cena de camaradería para los asistentes, una de las fortalezas de la misma.

Si bien es positivo el hecho de acceder a este tipo de eventos, su corta duración y baja frecuencia, no permiten profundizar ni aportar suficientes elementos metodológicos, como para desarrollar la formación necesaria y elevar el nivel de análisis en la toma de decisiones comerciales.

El **14%** comentó haber realizado cursos de formación, para comprender ciertos mecanismos del mercado y el uso de herramientas de comercialización, el **12%** dijo participar de talleres de formación e intercambio, con frecuencia generalmente mensual, donde tienen la posibilidad de recibir información y formación en esta temática, y el **5%** (3 entrevistados) habló de participar en ronda de mates con grupo de pares, refiriéndose a reuniones de trabajo con frecuencias semanales, donde hacen un seguimiento de las decisiones tomadas, y planifican en el corto y mediano plazo, para avanzar tanto en aspectos productivos como comerciales, de estas reuniones participan profesionales de las diferentes áreas, y van dando continuidad a la planificación productiva y comercial de las empresas.

Unificando solo a quienes participan de talleres, cursos y rondas de mate, por considerar estas instancias relevantes en cuanto a la oportunidad de adquirir formación, se obtiene que representan al **26%** de los decisores entrevistados, y la mayoría de ellos, cuando hablaron de las limitaciones para el uso de herramientas comerciales en el punto anterior, asumieron que el productor tiene toda o parte de la responsabilidad en estas limitaciones, es decir, brindaron respuestas enmarcadas dentro de un Locus de Control Interno. Se obtiene que este grupo entonces, tal como se describe en conductas con

predominancia de Locus de Control Interno, tiende a superar sus limitaciones tomando acciones concretas para elevar su capacidad de análisis para la toma de decisiones.

Por otro lado, más de la mitad de quienes solo acceden a Jornadas de actualización o a ningún tipo de capacitación, también asumieron la responsabilidad de las limitaciones en el uso de herramientas de comercialización con un Locus de Control Interno. Es decir que, por un lado reconocen que ellos mismos son responsables del no uso de estas herramientas, y por otro no buscan superar estas limitaciones, lo que puede estar ligado a la forma en la que este grupo representa cognitivamente la comercialización de granos, subestimando su impacto en las ganancias de su empresa, por ende no priorizando esta temática.

Teniendo en cuenta el bajo nivel de formación requerido por los decisores, es de esperar que el nivel de análisis esté acotado al mismo. Esto puede plantear un paradigma tecnológico en el proceso de comercialización, referido a su racionalidad limitada, donde la información que recibe respecto al contexto del mercado de granos, será interpretada y transformada en conocimiento, en función de su formación en mecanismos de comercialización y sus herramientas.

Probablemente los decisores menos formados podrían estar condicionados para un correcto análisis de la problemática comercial por sesgos de encuadre.

- b) Falta de percepción de ventajas económicas – talleres de focus group: Desde las reuniones de Focus Group pudo obtenerse, respecto a las instancias de formación en comercialización de granos, que hay desinterés general, ligado a la no percepción de los beneficios económicos que genera el uso de herramientas de comercialización.

El nivel de acceso a instancias de formación en esta temática se relaciona entonces con la no valoración de estas en términos de ganancias, así como dice Kahneman (2002) respecto a que el **valor** está dado por la percepción de diferencia entre los estados económicos y no por los datos presentados en sí mismos.

Pudo observarse a través del intercambio en los talleres, que la percepción de ganancias se limita en muchos casos a la obtención de altos rendimientos en términos de volumen cosechado, mostrando que probablemente sea más satisfactorio obtener altos rendimientos que obtener mejores precios promedio, dado que el primero se evidencia en la cosecha y culturalmente marca diferencias de status entre productores, y el último requiere un manejo más meticuloso, cuyo resultado se observa a la vuelta del año, y no en un momento puntual (Anexo X). En este caso la percepción de ganancias esta enfocada en los rendimientos observados a campo, y no en la comercialización.

En la teoría prospectiva se explica que las elecciones son influenciadas por como son representadas cognitivamente las perspectivas en términos de ganancias o pérdidas y sus probabilidades asociadas.

Puede decirse que los productores no estarían predispuestos a invertir o gastar tiempo y/o dinero para formarse en esta área, mientras no perciban y asocien los elementos de decisión en comercialización de granos, a la oportunidad de obtener ganancias, haciendo un aporte claro a su cambio de estado.

B- Valoración del asesoramiento profesional:

La búsqueda de asesoramiento profesional, es otro aspecto importante que afecta la etapa de análisis y evaluación de alternativas.

- a) Asesoramiento tecnico-agronómico: Dado que los aspectos productivos son priorizados a los comerciales, se indago respecto al pago o no de un arancel en concepto de

asesoramiento productivo profesional. En el gráfico N°5.22 se observa que el 24% de los decisores abonan un arancel y el 76% lo obtiene sin cargo.

Cuando se asocia este aspecto con el nivel de asesoramiento que reciben (integral o puntual), se obtiene que en general quienes se asesoran a cambio de un arancel tienen un asesoramiento integral a través de una planificación productiva, y quienes reciben asesoramiento sin cargo, en general se refieren a consultas puntuales, ligado generalmente a la compra de insumos para la producción.

Gráfico 5.22: ¿Tiene costo el asesoramiento que utiliza?



Fuente: Elaboración propia

A su vez, quienes poseen un asesoramiento arancelado, también dicen que el mismo es indispensable o muy útil para la toma de decisiones, y la mayoría de quienes reciben asesoramiento sin cargo valoraron el mismo como útil o medianamente útil para la toma de decisiones.

- b) Asesoramiento comercial: Se consultó si estarían dispuestos a pagar por un servicio de asesoramiento en la comercialización de su producción de granos. En el gráfico 5.23 se observan las respuestas.

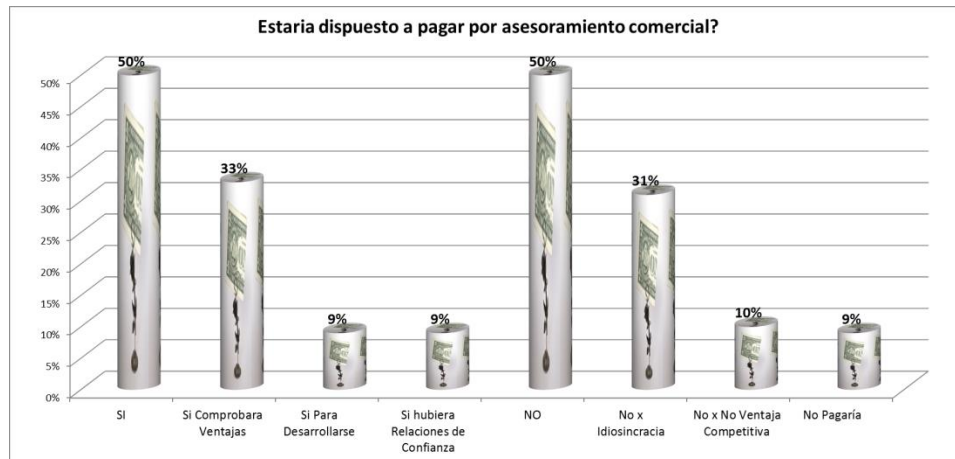
Un 50% no estarían dispuestos, y dieron los motivos por los que no lo harían:

- ✓ No estar habituados a este tipo de asesoramiento, por cuestiones de idiosincracia.
- ✓ No ver en un asesoramiento comercial verdaderas ventajas competitivas.
- ✓ Referido esto a ver resultados en términos económicos, es decir, acceder a un cambio positivo en su status quo.
- ✓ No creer que debería pagarse por este servicio, atribuyendo a la cooperativa, responsable de su comercialización, el deber de ofrecerlo sin cargo, tal como lo hace en los aspectos técnico-productivos.

El otro 50% de los decisores dijo sí estar dispuesto a pagar por este servicio, condicionado por los siguientes motivos:

- ✓ Si comprobara que realmente se traduce en ventajas competitivas, necesitan ver resultados medibles en dinero que justifiquen este costo. Aquí vuelve a hacerse referencia a un cambio de status quo.
- ✓ Si lograra desarrollar mejor conocimiento desde el asesoramiento, lo que se traduciría en un aporte a la formación personal en esta área.
- ✓ Si lograra una relación de confianza con quien realice este asesoramiento, y hubiera cercanía del asesor con los productores. Surge el miedo al oportunismo.

Gráfico 5.23: ¿Estaría dispuesto a pagar por asesoramiento comercial?



Fuente: Elaboración propia

Si bien la mitad dijo estar de acuerdo en un asesoramiento comercial arancelado, no forma parte de sus prioridades y hay muchas dudas respecto a las ventajas que esto podría aportar en sus empresas. Se relaciona esto con la naturaleza de la incerteza en la toma de decisiones comerciales, donde se definen las decisiones como muy personales como para involucrar a un tercero, no percibiendo en este asesoramiento una ayuda en aumentar el nivel de análisis propio para tomar mejores decisiones comerciales.

Las ventajas competitivas hacen referencia en general a la posibilidad de obtener los mejores precios, percibiendo la ganancia en los precios, y no en el nivel de cobertura que pudiera estabilizar sus márgenes ante las fluctuaciones de precios.

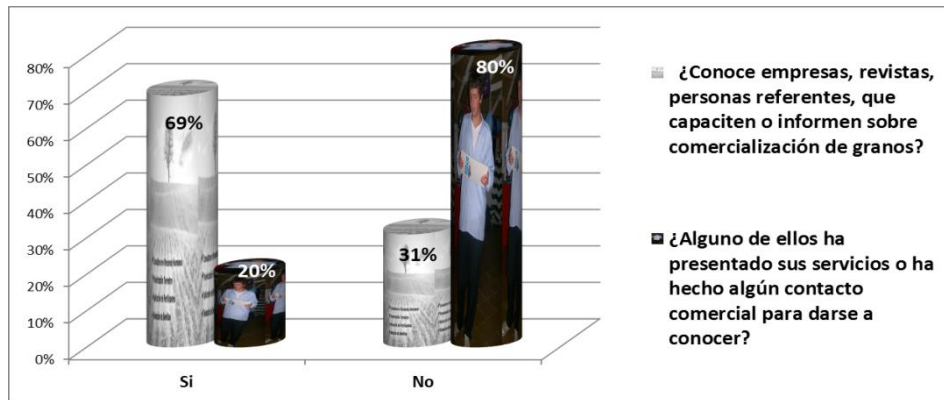
- c) Asociación entre búsqueda de formación y disposición al asesoramiento: Se buscó el nivel de asociación entre quienes asistieron a cursos y talleres de formación en comercialización de granos y quienes dijeron estar dispuestos a pagar por asesoramiento comercial.

La mayoría de quienes asistieron a estas capacitaciones, se encuentran dentro del 50% que estaría dispuesto a tener un asesoramiento comercial arancelado, así el acceso a formación suma valor a la percepción del área comercialización.

C- Identificación de referentes en asesoramiento comercial:

Se consultó sobre la existencia e identificación de agentes que ofrezcan información, formación o asesoramiento en temas relacionados a la comercialización de granos, a fin de conocer el grado de presencia de estos agentes en el pensamiento de los decisores. Se formularon las preguntas que figuran en el gráfico N°5.24.

Gráfico 5.24.: Presencia de Agentes asesores en comercialización de granos.



Fuente: Elaboración propia

Si bien casi el 70% de los entrevistados conoce algún referente en la temática, se observa que solo un 20% comentó haber sido contactados por alguno de estos, a fin de ofrecer sus servicios.

No se observan asociaciones importantes entre quienes accedieron a capacitaciones de formación bajo el formato de cursos o talleres, y quienes fueron contactados por agentes asesores o referentes en comercialización de granos. Tampoco se observa correlación entre la oferta de servicios de comercialización y la escala de tenencia de tierras, o la edad de los productores.

Si hay correlación entre quienes usan internet 2 a 3 horas por semana, lo que, teniendo en cuenta el lugar de asiento de estas empresas asesoras, en general las grandes ciudades, Rosario y/o Buenos Aires, pone al servicio de internet como uno de los que acortan distancias entre estas y los potenciales usuarios. Es otra posible consecuencia de la brecha tecnológica entre quienes usan internet y quienes no lo hacen. Por otro lado plantea una pobre penetración de estas empresas de asesoramiento en la zona en estudio, y las limitaciones de comunicación de estas para captar el interés genuino del productor agropecuario.

Conclusión Parcial: Se concluye que hay baja disposición a elevar el nivel de análisis en alternativas comerciales, debido al bajo acceso a instancias de formación más profundas en esta temática, como son los cursos o talleres, descrito en el punto A, y escasa valoración del asesoramiento profesional, descrito en el punto B, esto permite ver una percepción cognitiva limitada hacia esta área de decisión, y por ende un nivel de análisis con racionalidad limitada. La identificación y el bajo nivel de vinculación con informantes referentes del sector comercial, descrito en el punto C, permite visualizar una brecha importante entre niveles más profundos de análisis y la realidad de los decisores entrevistados.

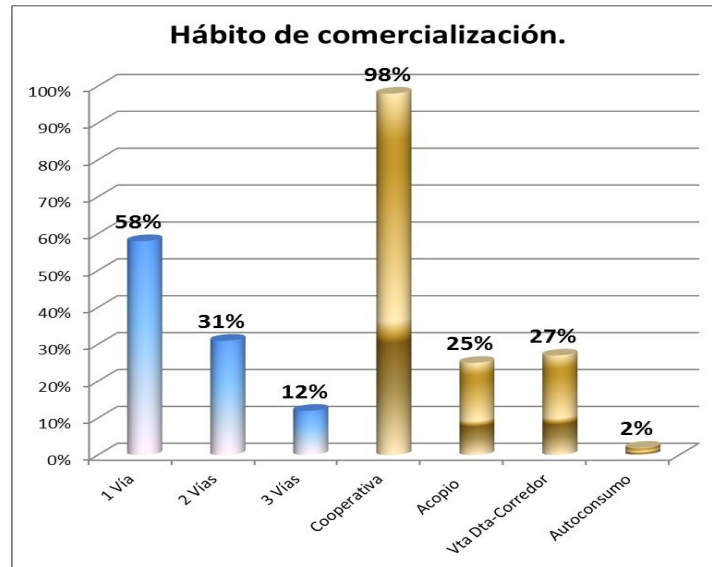
- 5.2.2.2.4. Selección de la alternativa más conveniente: En esta etapa es importante seleccionar alternativas comerciales flexibles, a fin de adaptarse a imprevistos, y ejecutarlas en tiempo y forma. Esto se debe a que esta selección es realizada en un contexto de incertidumbre, por no haber información exacta para saber cuál es la mejor decisión. Para caracterizar la selección comercial de los entrevistados, se describirán los siguientes aspectos: A- Hábitos de comercialización de granos; B- Asesoramiento de agentes comercializadores; C- Decisiones comerciales – Perfiles de decisión; D- Toma de decisiones financieras – paralelismo con las decisiones comerciales.

A- Hábitos de comercialización de granos:

Según el agente comercializador a través del cual se efectivicen las ventas, la calidad de información y el asesoramiento que este brinde, habrá mayor o menor certeza en la selección de la alternativa más conveniente. Por esto mismo interesa conocer los hábitos del decisor a la hora de efectivizar una operación, y los motivos que prioriza para dicha selección.

Puede verse en el gráfico 5.25 que la mayoría comercializa a través de la Cooperativa de la zona.

Gráfico 5.25: Hábitos de Comercialización.

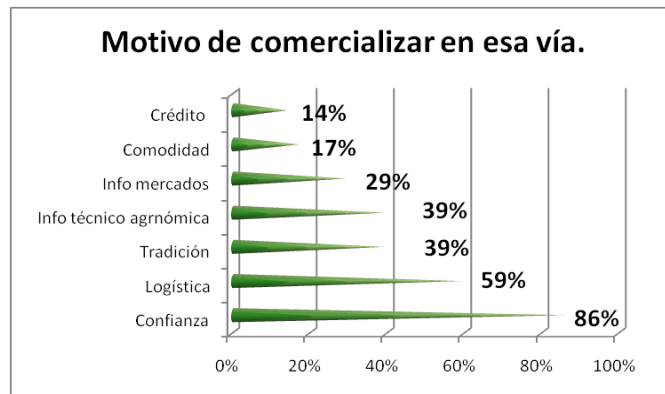


Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el 58% comercializa toda su producción a través de una vía, puede afirmarse que se trata de la Cooperativa, aquellos que comercializan a través de 2 y 3 vías de comercialización diferentes, utilizan además acopios privados y/o ventas directas a puerto y/o industria a través de un Agente Corredor de cereales.

En el gráfico 5.26 se observa que la principal motivación descripta para utilizar una u otra vía de comercialización es la confianza, en segundo lugar la logística, y en tercero la tradición o costumbre y el asesoramiento agronómico. Estos principales motivos describen las fortalezas que buscan los productores en sus agentes comercializadores.

Gráfico 5.26: Motivos principales de Comercializar a través de esas vías.



Fuente: Elaboración propia

Significa que la confianza prima sobre cualquier otra cualidad, en este punto vale destacar que en general los comentarios referidos a la confianza, señalan el nivel de relación que sostienen con sus comercializadores, la cercanía geográfica, la frecuencia con la que interactúan con ellos, etc., y marcan la diferencia entre esta relación de confianza hacia una entidad comercializadora que reside en la localidad, respecto de aquellas que se instalan en las grandes ciudades, como es el caso de Rosario o Buenos Aires (Anexo XI). La confianza entonces responde a poder relacionarse frecuentemente con quienes operan, e incluso a conocerlos fuera del ámbito laboral.

Tanto la confianza como la costumbre y la seguridad de obtener servicios de logística y asesoramiento agronómico, son ventajas que aporta esta relación comercial y ponen al decisor en una zona de confort, lo que podría representar su status quo para optar por esos canales comerciales.

Interesa destacar que la confianza relacional, es uno de los aspectos más vinculados a un nivel de referencia en el que el decisor determina cognitivamente que puede tomar decisiones comerciales. Se observa que no se destacan resultados económicos satisfactorios, sino la naturaleza de la incerteza en las decisiones comerciales, dado que los mercados son inciertos, es fundamental tener confianza en los comercializadores, que brinden un contexto de certeza en el que se deciden las ventas, vinculado principalmente con el cumplimiento de pagos, es decir que la naturaleza de la incerteza, el efecto del contexto y la dependencia de probabilidades y pagos, contemplados como los tres elementos que la teoría normativa de toma de decisiones no capta (Einhorn & Hogarth, 1986), tienen gran peso en el proceso de toma de decisiones comerciales.

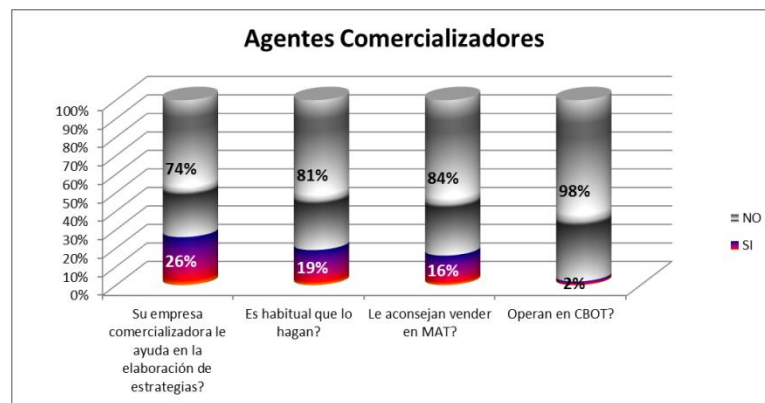
B- Asesoramiento de los Agentes Comercializadores:

A fin de conocer si los decisores se sienten acompañados por sus agentes comercializadores en el proceso de toma de decisiones comerciales, se preguntó si estos brindan algún asesoramiento comercial para la elaboración de estrategias de venta, planificar la comercialización, etc. Se observa en el gráfico N°5.27 que más del 70% respondió no recibir este tipo de asesoramiento, y en general esta respuesta estaba acompañada por frases como “yo tampoco lo pido”. No es extraño, dado que en el gráfico anterior pudo verse que, de los motivos que llevaban a decidirse por su canal de comercialización, solo el 29% dijo que era por obtener información de mercados, este bajo porcentaje demuestra el poco interés de los decisores en obtener consejos y/o acompañamiento en su toma de decisiones comerciales. La no recepción ni interés en

recibir asesoramiento comercial puede estar relacionado a lo que Tversky & Kahneman discuten, en lo referido a los determinantes psicofísicos y cognitivos de las elecciones bajo riesgo, donde quienes toman decisiones tienen problemas en la obtención y utilización de la información, y utilizan aproximaciones heurísticas para sus decisiones comerciales. En la comprensión de los elementos de decisión, estas aproximaciones las realizan a través de reglas propias, que se activan automáticamente, tomando atajos del pensamiento para estimar probabilidades, aplicando aspectos intuitivos, donde la información de que disponen es incompleta y asumen riesgos (Tversky & Kahneman, 1973). Esta descripción del proceso de toma de decisiones bajo riesgo coincide con la toma de decisiones comerciales sin solicitar acompañamiento y/o ayuda calificada.

Por otro lado, el 16% de los decisores recibe consejos para vender en el Mercado a Término, y solo uno opera en el Mercado a Término de Chicago, una de las alternativas más avanzadas de gestión comercial disponibles.

Figura N°5.27: Asesoramiento comercial de los agentes comercializadores.



Fuente: Elaboración propia

De quienes dijeron sí recibir algún tipo de asesoramiento o ayuda en la toma de decisiones comerciales, 3% corresponde a quienes solo comercializan a través de Cooperativas, el resto comercializa también a través de corredores o acopios. Significa que la mayoría de quienes solo comercializan a través de cooperativas manifestaron no recibir asesoramiento en el uso de herramientas comerciales, como ventas futuras u opciones en el Mercado a Término.

Se observa asociación entre quienes utilizan más de una vía de comercialización y quienes reciben ayuda en la elaboración de estrategias de cobertura, significa que estos ampliaron el contexto dentro del cual toman decisiones comerciales.

C- Decisiones Comerciales:

- Perfiles decisores: Los entrevistados se refirieron a la selección de alternativas que realizan para comercializar su producción, y fueron agrupados en 3 perfiles según sus respuestas como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N°5.4: Perfiles decisores según alternativas comerciales utilizadas.

| | | |
|-----|-----|--|
| I | 12% | Sus decisiones incluyen ventas futuras, cubriendo precios sobre cierta proporción de su mercadería, usando contratos de futuro y opciones. |
| II | 43% | Deciden sus ventas usando estrategias como poner base de precios, vender a lo largo del año, fijar precios por anticipado a través de contratos Forward, o compra anticipada de insumos. |
| III | 46% | Las decisiones de venta de este grupo están sujetas a sus necesidades, viendo sus obligaciones y/o tamaño de su empresa como condicionantes para decidir su comercialización. También están dentro de este grupo los que especulan en los mercados disponibles a la suba, no vendiendo hasta que el mercado les brinde el precio que esperan. Se agruparon en conjunto, debido a que ambos no presentan indicios de planificación comercial. |

Al referirse a estas decisiones, se describe la información que utilizan como impulsor de su decisión de venta, vale decir el problema que debe ser resuelto a través de la venta de la producción.

- I- Quienes utilizan contratos de futuros y opciones, el 12% de los entrevistados, en su mayoría hicieron referencia a cubrir parte de los costos de producción, haciendo ventas futuras sobre el 20-25% de la producción. Significa que sus costos son tomados como la información que define parte del problema que debe ser resuelto a través de sus decisiones comerciales. También mencionaron la importancia de diversificar la forma de comercializar, y de lograr precios promedios a través de las diferentes formas y momentos de ventas. Solo uno de estos mencionó que utilizaba las ventas futuras para lograr precios objetivos preestablecidos en la empresa, lo que muestra un nivel de planificación mayor a los demás en sus decisiones comerciales.
- II- Quienes aplican estrategias usando su propio criterio, el 43% de los entrevistados, en general se muestran confiados en su forma de comercializar, y toman decisiones sistemáticas cada año, independientemente de la información brindada, algunos incluso manifestaron su desconfianza hacia la información disponible. Usan expresiones como – *sigo mi intuición; pongo base la precio que me guste; vendo en época de siembra porque hay mejor precio; vendo a lo largo del año buscando un buen promedio, etc.* –, por otro lado están quienes piensan en sus costos productivos, buscando la mejor relación insumo/producto, a través de compras en precampaña, o buscan evitar costos de comercialización a través del almacenaje propio, a fin de evitar fletes cortos, y hacer ventas directas a puerto.

Todas estas acciones permiten identificar un criterio maximizador, tras la búsqueda de oportunidades de precio y/o menores costos. Pero además deja ver el criterio en administración de riesgo, cuando diversifican los momentos de ventas, para lograr un precio promedio, aunque este precio promedio no sea necesariamente el que la empresa necesite para lograr rentabilidad, esta observación no fue realizada por ninguno de los entrevistados.

Por otro lado, la compra anticipada de insumos permite disminuir el riesgo de quedar descalzado a la vuelta del año, por aumento de costos y/o baja de precios de los granos, dando la idea de un cierto nivel de planificación en la toma de decisiones.

El criterio maximizador sin embargo, se vé acompañado con aspectos de racionalidad limitada, ya que en ningún momento se destaca el reconocimiento de un escenario de mercados al alza, baja o neutro, de hecho queda expresado que se desestima la información brindada, quitando a las decisiones la oportunidad de ser flexibles ante un cambio en los escenarios. La administración del riesgo precio queda limitada entonces dentro de un esquema comercial que se repite año a año, dando resultados variables según sean las variaciones de los mercados.

III-Las ventas por necesidad se refieren a ventas realizadas con el fin de cancelar obligaciones crediticias, suplir gastos, etc. Reconocen incluso vender a mal precio por necesidad e impostergabilidad de la decisión, lo que permite ver un bajo nivel de planificación inicial, que permitiría presupuestar costos y fijar metas comerciales según estos y el delineamiento previo de escenarios posibles del mercado a cosecha.

Estos productores buscan satisfacer sus necesidades, viendo en su escala y/o alto nivel de obligaciones, la imposibilidad de maximizar, planificar o diversificar su forma de comercializar. Toman decisiones en el momento de la necesidad, haciendo aproximaciones heurísticas, dejando de lado la posibilidad de anticiparse y mejorar el nivel de toma de decisiones. La mayoría de quienes venden por necesidad tienen empresas pequeñas y pequeña-medianas.

Quienes venden especulando para obtener el mayor precio posible, fueron agrupados junto a quienes venden por necesidad, debido a la inexistencia de planificación comercial, sin embargo, se diferencian de estos en que usan un criterio maximizador, y ningún tipo de administración de riesgo a través de coberturas, ventas anticipadas, o fijación de costos, etc., como sí se observó en los dos perfiles anteriores. En este caso el comportamiento maximizador está acompañado con una percepción miope hacia el riesgo precio, dado que sus decisiones están basadas en lo que quieren que pase con el precio de su mercadería, pero nunca toman las precauciones en caso que lo deseado no ocurra en el futuro.

b) Correlaciones de caracterización del Perfil I: Teniendo en cuenta que en este perfil se encuentran quienes dijeron seleccionar estrategias de coberturas de precios a través de contratos de Futuros y Opciones, se buscó la coincidencia entre estos y quienes dijeron comercializar a través de corredor y además recibir colaboración en el armado de estrategias comerciales.

En la tabla de contingencia que pudo realizarse con los tres datos (Uso de Futuro y Opciones; Comercialización a través de corredor; Ayuda en la elaboración de estrategias de cobertura) puede verse la coincidencia entre estas variables.

Cuadro N° 5.5: Tabla de contingencia – Correlación entre acceso a corredor comercial, colaboración en la elaboración de estrategias comerciales y uso de herramientas de comercialización (contratos de futuros y opciones).

| Comercialización a través de Corredor (1 Sí, 2 No) | Ayuda en la elaboración de Coberturas (1 Sí, 2 No) | N° de decisores que usan Futuros y Opciones en Estrategia Comercial |
|--|--|---|
| 1 | 1 | 5 |
| 1 | 2 | 1 |
| 2 | 1 | 1 |
| Total | | 7 |

Se observa que cinco decisores, que elaboran estrategias con el uso de contratos de futuros y opciones, utilizan agentes corredores y a la vez se sienten acompañados en la elaboración de estrategias de cobertura, uno dijo que, si bien utiliza corredor, no es ayudado por sus empresas comercializadoras, y otro dijo ser ayudado en el armado de estrategias, y no utiliza agentes de corretaje. No es excluyente entonces el hecho de disponer de un servicio de corretaje privado a la hora de operar en los Mercados a Término, ni tampoco disponer de este servicio se traduce en recibir asesoramiento comercial, como se observa en los datos cruzados de los 2 entrevistados del cuadro, pero sí es más probable ser acompañado en la elaboración de un plan comercial teniendo acceso a un corredor de cereales, y de esta forma usar las herramientas de cobertura con un seguimiento profesional.

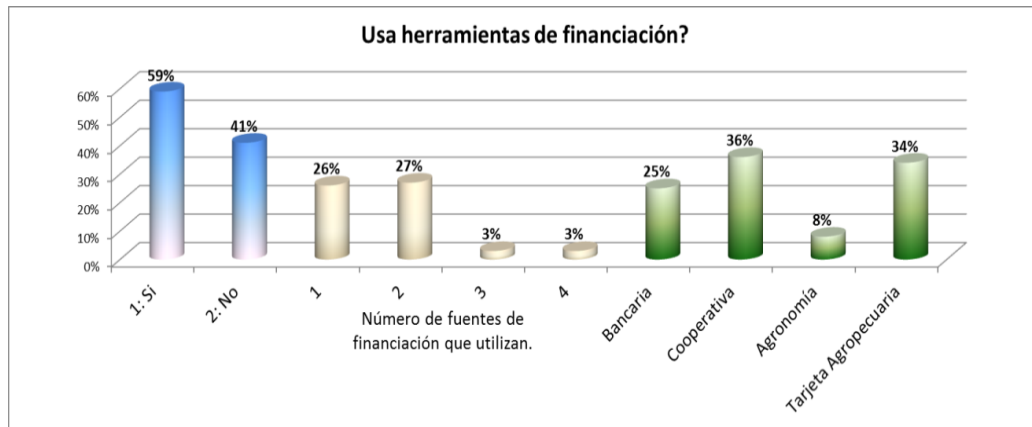
D- Toma de decisiones financieras:

El financiamiento es una herramienta que genera compromisos económicos en el futuro, generalmente con una tasa de interés que debiera ser inferior a la rentabilidad de la actividad para la que se está solicitando. El uso de las herramientas financieras requiere de un proceso de toma de decisiones tan cuidadoso como el uso de herramientas de comercialización, por esto se busca conocer los criterios usados para la toma de decisiones financieras, a fin de reforzar ciertas tendencias de pensamiento observadas en el proceso de toma de decisiones comerciales.

- a) Uso de herramientas financieras: En el gráfico N° 5.28 puede verse que casi el 60% de los decisores utilizan alguna herramienta financiera, siendo las más comunes la tarjeta de crédito agropecuaria, con tasas específicas para la actividad productiva, créditos bancarios, financiaciones de compra de insumos en las cooperativas y empresas de agroinsumos. El 40% restante, que no usan estas herramientas, justifican su decisión en el alto costo de gestión y en su autosuficiencia financiera, que los lleva a preferir lo simple y evitar complicaciones en las diferentes alternativas de financiación.

Se observa también que porcentaje de decisores elige las diferentes fuentes de financiamiento disponible, y el número de fuentes de financiamiento utilizadas, es decir, cuantos acceden solo a un tipo de financiamiento, cuántos a dos, tres y a las cuatro fuentes citadas.

La mayoría de quienes usan financiamiento utilizan la financiación a través del banco y/o de las tarjetas agropecuarias, que si bien son otorgadas por bancos, tienen condiciones diferentes, en general más flexibles y de menor monto que los demás créditos ofrecidos por estas entidades. Las financiaciones de cooperativas y empresas de agroinsumos, como se dijo más arriba, se refiere a la financiación de insumos generalmente a cosecha, a liquidar con entrega de cereal en canje, con tasas de interés generalmente bajas.

Gráfico 5.28: ¿Usa herramientas de financiación?

Fuente: Elaboración propia

- b) **Objetivo con el que se utiliza el financiamiento:** En el gráfico 5.29 se observa el objetivo con el que utilizan los diferentes tipos de financiamiento. Se observa que el 24% lo usan como método de apalancamiento para hacer inversiones comprando bienes de capital, generalmente maquinarias a bajas tasas de interés, lo que genera una oportunidad en la que, aunque tuvieran el dinero, resulta más conveniente financiarse. El 25% lo usa para cubrir costos de producción, créditos a cosecha, con plazos menores a un año generalmente. El 10% usa la financiación como herramienta de especulación, dado que, ante la necesidad de liquidez, prefieren endeudarse y no vender grano, a fin de esperar oportunidades de mejores precios para concretar sus ventas, se espera que los aumentos de precios sean mayores a las tasas de interés de los préstamos, puede decirse que en este caso el crédito es usado como una herramienta comercial.

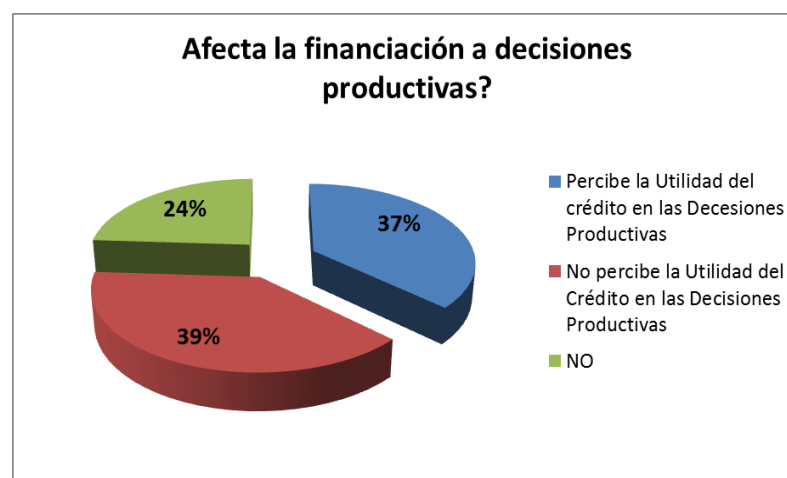
Gráfico 5.29: Objetivos del financiamiento.

Fuente: Elaboración propia

- c) **Implicancias del acceso al financiamiento y las decisiones productivas:** En el gráfico 5.30 se simplificaron los comentarios realizados respecto a si percibían que el disponer o no de financiamiento afectaba las decisiones productivas, como por ejemplo producir en mayor o menor proporción cultivos más costosos, de los cuales el maíz es uno de ellos. El 37% de los entrevistados afirmó poder tomar diferentes decisiones según la disponibilidad de crédito. El 24% respondió que sus decisiones productivas eran independientes de su acceso al crédito, normalmente a esta respuesta acompañaba el comentario de disponer de suficiente liquidez como para autofinanciarse y no depender

del crédito para afrontar una campaña productiva, y el 39%, que son quienes no utilizan ninguna herramienta financiera aun teniendo acceso a ellas, como se observó en el gráfico N° 5.21, explican que no perciben en ellas una verdadera oportunidad de apalancamiento, comentando que son caros, que prefieren no deber nada a nadie y autofinanciarse siempre que puedan. Se observa en ellos aversión al crédito, debido al temor a cambios bruscos de escenarios de precios y además sienten cierta animosidad en contra de las entidades financieras (Anexo XII). En estos comentarios puede verse como actúan los sesgos cognitivos de disponibilidad y encuadre, en algunos casos por estar la decisión influenciada por la propia experimentación emocional o la de alguien conocido, y en otros por la tendencia de alterar las decisiones dependiendo de cómo son contextualizadas en términos de pérdidas o ganancias (“*altos intereses y bajas ganancias*”).

Gráfico 5.30: ¿Afecta el acceso a financiamiento a las decisiones productivas tomadas?



Fuente: Elaboración propia

- d) Percepciones y criterios del decisor: Puede decirse que quienes deciden apalancarse para adquirir bienes de capital, lo hacen en general con un criterio maximizador, dado que mencionan las bajas tasas de interés para estas compras, las amortizaciones y la capacidad de recupero de esta inversión, como variables de decisión que tienen en cuenta para obtener estos créditos.

Además se observa la relevancia que dan a su cambio de estado tras adquirir el nuevo bien (Anexo XIII), dado que las elecciones son representadas cognitivamente como ganancias, expresado bajo el término “*crecer*”.

Contrario a este criterio que percibe ganancias, está el grupo que no ve oportunidad de apalancamiento en los créditos, percibiendo una pérdida en lugar de una ganancia. Se observa como frente a las mismas herramientas disponibles unos perciben la posibilidad de crecer y adquirir bienes como ganancias, siendo estos sus principales objetivos, y otros perciben los intereses como pérdidas, siendo su principal objetivo no endeudarse.

Esto último puede decirse que coincide con lo dicho por Kahneman y Tversky (1986), respecto de que previo a la toma de decisiones, existe un proceso de representación mental en él que se resalta la formulación de las decisiones, y según sean estas representaciones como ganancias o pérdidas, a igualdad de todas las condiciones, determina un comportamiento diferente.

Conclusión Parcial: Se concluye en la selección de alternativas comerciales que, los decisores priorizan la confianza y los servicios logísticos brindados por las Cooperativas de la zona, expuesto en el punto A, que los servicios de información y asesoramiento comercial no son en general ofrecidos por los agentes comercializadores, ni valorados por los decisores, como se observa en el punto B. Las diferencias entre los decisores, según sus decisiones comerciales observadas en el punto C, permitieron describir tres perfiles comerciales.

Por último, la toma de decisiones financieras, observadas en el punto D, se vincula con las decisiones comerciales, debido a que los criterios de uso y valoración de las herramientas financieras, indican diferencias entre los decisores similares a las observadas en el proceso de toma de decisiones comerciales, siendo la percepción de las herramientas financieras, por un lado como ventaja de apalancamiento (ganancia) y por otro como desventaja por altos intereses (pérdida), una de las principales.

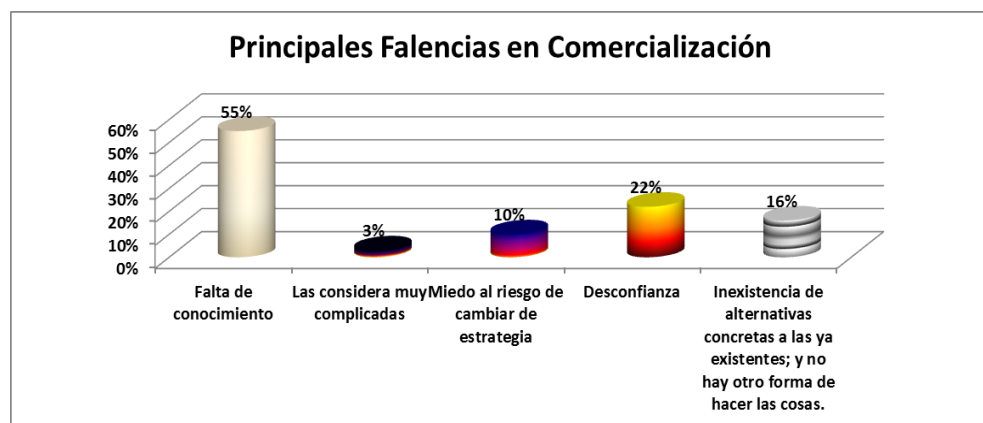
- 5.2.2.2.5. Proceso de retroalimentación: El proceso de toma de decisiones comerciales debe ser retroalimentado a través del análisis de las decisiones tomadas y replanteos o adaptaciones de los objetivos, según evoluciona el escenario de los mercados, y la flexibilidad de las decisiones tomadas.

Esta etapa final del proceso, que forma un círculo virtuoso en el modelo clásico racional de toma de decisiones, no se observa en la práctica de la mayoría de los decisores entrevistados, por lo que, teniendo en cuenta las limitaciones de conocimiento, recursos y tiempo destinado a las decisiones comerciales, se preguntó si reconocían falencias desde el decisor, en el Proceso de Toma de Decisiones, y, de ser así, cuales eran.

Falencias en la Comercialización de granos:

Tal cómo se observa en el gráfico N°5.31, el 55% consideró a la falta de conocimiento como principal falencia, y es la opción más elegida entre las demás.

Gráfico 5.31: Falencias del decisor en la toma de decisiones comerciales.



Fuente: Elaboración propia

Al relacionar estas respuestas con las brindadas a la hora de buscar formación en el área de comercialización, a través de cursos, talleres, o asesoramiento, se observa que, del 55% que reconoció falta de conocimiento, solo un 25% busca instancias de formación en esta área a través de asistir a cursos y/o talleres, es decir que el restante 75% no busca alternativas que le permitan salir de este desconocimiento asumido.

5.2.2.3 Caracterización de tres perfiles decisorios:

A fin de caracterizar los tres perfiles, definidos a través de las diferencias en la selección de alternativas comerciales, se los vinculó con los resultados observados como características socioeconómicas y psicológicas.

Perfil I:

Características Socioeconómicas:

Más de la mitad tienen entre 34 y 50 años, y un nivel de instrucción universitario, con un nivel de tenencia de tierras grande a mediano-grande. Si vinculamos este perfil con el gráfico N° 5.6, se observa que este grupo cae dentro del círculo verde.

Características Psicológicas:

- ✓ **Diagnóstico del problema:** Todos percibieron cognitivamente el problema decisorio comercialización, y le dieron importancia demostrando que priorizan esta área de decisión, ratificando su rol de decisor.
En lo que respecta a riesgo precio (caso maíz), no se observó una característica que diferenciara a este grupo, dado que solo la mitad priorizaron el riesgo precio frente al riesgo productivo. Por otro lado, la mitad (dos decisores) de quienes lo priorizaron, no tomaron decisiones comerciales para mitigarlo, significa que hay un comportamiento miope frente al riesgo precio en algunos de los integrantes de este perfil. Los otros decisores que priorizaron el riesgo precio, uno de ellos usó su grano para agregar valor, mostrando competitividad, y el otro vendió el maíz antes que la soja, para minimizar costos, mostrando satisfacer con un bajo nivel de planificación.
- ✓ **Hallar alternativas adecuadas de comercialización:** La mayoría innovan adoptando tecnologías de insumos, mostrando preferencia por lo simple, y menor tendencia a adoptar tecnologías de procesos. Por otro lado, la mayoría adoptó sus innovaciones tras haber recibido asesoramiento profesional, o capacitaciones, y además afirmaron tener gusto por innovar, mostrando una actitud activa ante la innovación.
En cuanto a las herramientas de comercialización de granos, todos las conocen y asumen que están disponibles para todos por igual, y que las principales limitaciones para usarlas parten de ellos mismos, siendo la falta de formación la más destacada, lo que demuestra que se responsabilizan a sí mismos con predominancia de Locus de Control Interno.
En cuanto a la información comercial, las consideraron muy útiles y útiles para la toma de decisiones, y se le dedica entre 1 y 5 horas semanales, lo que indica que dan importancia a la información recibida, y le dedican tiempo, la mayoría más de 2 horas por semana. La mayoría accede a internet para informarse, lo que los acerca a fuentes de información más amplias, por lo que hay mayor búsqueda de información para la toma de decisiones comerciales.
- ✓ **Análisis de alternativas comerciales:** Se observa que las instancias de formación en comercialización de granos, a las que accedieron la mayoría de estos decisores, fueron cursos y/o talleres de capacitación, lo que permite un mayor nivel de formación en esta área. A su vez es consistente con el hecho de hacerse responsables de la falta de adopción de herramientas de comercialización por falta de formación, con un Locus de Control Interno, como se vio en el punto anterior.
La mayoría paga por asesoramiento profesional técnico-agronómico, y califican este servicio como muy útil para la toma de decisiones agronómicas. Sin embargo la mitad no estarían dispuestos a pagar por asesoramiento comercial, principalmente por no percibir ventajas competitivas en este servicio, o por suponer que no debería ser un servicio pago.

La mayoría conoce personas o empresas referentes en el sector comercialización, y también fueron contactados por ellos para ofrecerles sus servicios, lo que muestra un nivel de cercanía hacia fuentes de información con mayor nivel de análisis.

Este perfil de decisor presenta preparación en comercialización de granos, pero no percibe la importancia de un asesoramiento profesional, significa que su nivel de análisis estará limitado a su propia formación.

- ✓ Selección de alternativas comerciales: Se observa que todos comercializan por 2 y 3 vías diferentes, la mayoría, menos uno, utilizan corredor de cereales, y los motivos principales de usar estos canales comerciales son confianza, logística e información de mercados.

La mayoría son ayudados en la elaboración de estrategias comerciales, y es habitual que reciban este servicio de parte de sus agentes comercializadores, también operan en el Mercado a Término. Solo uno opera en el mercado de Chicago.

En cuanto a la relación de sus decisiones comerciales con sus decisiones financieras, se observa que algunos utilizan financiación como herramienta de apalancamiento para hacer inversiones en su empresa, y otros usan la financiación como herramienta comercial, dado que toman crédito para obtener liquidez en lugar de vender grano a un precio inconveniente. Sin embargo en este perfil también se observa que una minoría no ve en la financiación una oportunidad de apalancamiento, enfocándose estos en los costos financieros. Por otro lado la mayoría no depende del crédito para tomar decisiones productivas, sostienen su producción independientemente del acceso al crédito.

Perfil II:

Características Socioeconómicas:

Más de la mitad tiene entre 41 y 60 años de edad, un nivel de instrucción entre Primario y Universitario completo. Su nivel de tenencia está repartido entre grandes, medianas y pequeñas, pero la mayoría posee empresas desde mediana-grandes a mediana-pequeñas. En el gráfico N° 5.6 habría algunos en el círculo verde y otros en el círculo rojo.

Características Psicológicas:

- Diagnóstico del problema: Si bien la mayoría valoró el área comercialización de granos, algunos de ellos se contradijeron con sus comentarios respecto a la importancia de esta área, dando a entender que hay diferente grado de percepción cognitiva respecto al problema decisorio de la comercialización, y no se observa que asuman claramente su rol como decisores en esta área.

Respecto al riesgo precio (caso maíz) se observa, al igual que en el perfil I, un poco más de la mitad priorizaron el riesgo precio frente al riesgo productivo, y la mitad de estos que priorizaron, no tomaron decisiones comerciales para mitigarlo, es decir que también se observa un comportamiento miope frente al riesgo precio en alguno de los integrantes de este perfil.

De quienes si tomaron decisiones comerciales diferentes y priorizaron el riesgo precio, la mayoría agrega valor en sus propias producciones pecuarias, mostrando una inclinación a ganar competitividad con esta integración. Solo dos de estos satisfacen sus necesidades comerciales vendiendo el cereal antes que la soja, con bajo nivel de planificación.

- Hallar alternativas adecuadas de comercialización: Las innovaciones predominantes en este grupo, al igual que el anterior, son a través de adoptar tecnologías de insumos, mostrando preferencia por lo simple, pero casi un 40% adoptan además tecnologías de procesos, mostrando mayor tendencia a involucrarse en procesos de aprendizaje. La mayoría adoptaron innovaciones como resultado de capacitaciones y asesoramiento, una

minoría dijo que fue el resultado de ventas o comentarios de terceros, mostrando estos últimos una actitud más pasiva hacia innovar.

Respecto a las herramientas de comercialización, si bien la mayoría las conocen, se diferencian del grupo anterior en que la mitad no consideraron que estas herramientas estén disponibles para todos por igual, y asumen que esto se debe a sus propias limitaciones, principalmente por la falta de conocimiento y predisposición a aprender, pero además adjudican parte de las limitaciones a factores externos (locus de control externo), siendo la escala de tenencia y la falta de acceso a información confiable las principales barreras comentadas.

En cuanto a la información comercial, la consideran muy útil a útil, al igual que el perfil I, pero una proporción de estos no dedica nada de tiempo a informarse, mientras que la mayoría (75%) si ocupa de 1 a 5 horas por semana. Más de la mitad usan internet para informarse, pero un 46% no usa este medio, marcando en una importante proporción de este grupo una brecha tecnológica con este medio de comunicación. Algunos entonces muestran más interés en buscar información para la toma de decisiones, pero una minoría subestiman la información, en coincidencia con quienes no usan internet.

- Análisis de alternativas comerciales: La mayoría accede a instancias de formación básica de vez en cuando, como las Jornadas de actualización, o a ningún tipo de formación, solo una minoría de este grupo accedieron a talleres o cursos de capacitación. Esto limita su nivel de formación en esta área, lo que muestra consistencia con haber reconocido a la falta de conocimiento e interés a capacitarse como limitantes en el punto anterior, sumado a no asumir responsabilidad con un Locus de Control Externo.

Respecto al asesoramiento técnico agronómico, un tercio paga por este y dos tercios lo reciben sin cargo, y tanto para los primeros como los segundos, la utilidad de este asesoramiento es muy útil y útil, marcando que si bien no todos pagan, hay una valoración del asesoramiento recibido. Además la mayoría estarían dispuestos a pagar por asesoramiento comercial, siempre que pudieran ver las ventajas competitivas que podrían obtener a través del mismo, y/o pudieran establecer relaciones de confianza con estos asesores.

Por último, si bien la mayoría identifica referentes del ámbito de comercialización, solo una minoría tuvo contacto con alguno de ellos.

Si bien en este grupo se observa menor nivel de formación para el análisis de alternativas comerciales, también puede verse buena disposición a ser asesorados por profesionales en esta área, lo que compensaría su bajo nivel de análisis.

- Selección de alternativas comerciales: La mayoría utiliza solo una vía de comercialización, la cooperativa, aunque una minoría comercializa también a través de acopios privados o corredor de cereales. Los motivos de preferir estas vías de comercialización son confianza y logística, en menor medida por recibir información técnica-agronómica y de mercados. La mayoría no recibe ayuda en el armado de estrategias comerciales, ni operan en el Mercado a Término.

Respecto a la financiación la mitad usa herramientas financieras con fines de inversión, como herramienta de comercialización, y para afrontar sus costos productivos, la otra mitad prefiere no usar créditos, y no percibe ventajas en su uso, debido a los costos financieros que los perciben muy altos. La mayoría de este grupo no depende del crédito para tomar sus decisiones productivas, si bien lo necesitan, sostienen su plan productivo independientemente del acceso al crédito.

Perfil III:

Características Socioeconómicas:

La edad de más de la mitad de este grupo se encuentra entre los 41 y 70 años, y su nivel de instrucción entre primario y secundario completo. Su nivel de tenencia de tierras predominante es de pequeño a pequeño-mediano. Puede decirse que la mayoría de este grupo entraría en el círculo rojo del gráfico N° 5.6.

Características Psicológicas:

- **Diagnóstico del problema:** Más de la mitad no perciben cognitivamente la importancia del problema decisorio de la comercialización de granos, y en general no asumen un rol protagónico en la toma de decisiones comerciales.

En cuanto al riesgo precio (caso maíz), solo una minoría de los integrantes de este grupo priorizaron el riesgo precio antes que al riesgo productivo, y, de esta minoría, la mitad no tomaron decisiones comerciales al respecto, es decir que también tuvieron un comportamiento miope frente al riesgo precio a pesar de priorizarlo. Quienes sí tomaron decisiones diferentes y priorizaron el riesgo precio, uno agrega valor con la ganadería, y otro usa al maíz para vender antes que la soja. Este grupo se diferencia de los otros dos, en que la mayoría no vieron como prioridad el riesgo precio, por lo que sus decisiones se enfocarán más en lo productivo que en lo comercial.

- **Hallar alternativas adecuadas de comercialización:** En cuanto a adopción de innovaciones, al igual que el grupo del perfil II, si bien la mayoría adoptaron tecnologías de insumos, mostrando preferencia por lo simple, casi un 40% adoptan además tecnologías de procesos, mostrando también estos una tendencia a involucrarse en procesos de aprendizaje. La motivación principal, al igual que los dos grupos anteriores, fueron asesoramientos y capacitaciones y en menor medida como resultado de ventas o comentarios de terceros, mostrando entonces preferencia por rodearse de un contexto calificado para tomar la decisión de innovar.

En cuanto a las herramientas de comercialización, este grupo mostró un conocimiento parcial de las mismas, y no las consideraron disponibles la mitad de ellos, al igual que el grupo II. Las limitaciones más destacadas para usar herramientas de comercialización de granos fueron las percibidas fuera del alcance de solución del decisor, con predominancia del Locus de Control Externo, a diferencia del grupo I y II, se destacan las limitaciones que presentan la escala, la edad, la liquidez, etc., la falta de acceso a formación e información y el temor al sistema de comercialización. También una minoría destacó limitaciones propias con un Locus de Control Interno, relacionadas a su falta de formación y desinterés.

Respecto a la información comercial, la mayoría la considera útil, pero ocupan de cero a una hora a la semana para informarse en aspectos comerciales, lo que demuestra su falta de interés en buscar información comercial. Un 66% no utiliza internet para informarse en temas comerciales, lo que aumenta la brecha tecnológica para el acceso a mayor información en este grupo.

- **Análisis de alternativas comercializa:** Las instancias de formación a las que accede la mayoría de estos decisores son jornadas de actualización, por otro lado, un tercio no asistieron a ningún tipo de formación, esto los condiciona a un nivel de formación muy rudimentario, menor al de los otros dos grupos. Esto coincide también con la percepción de limitaciones reconocidas en el punto anterior, dado que la búsqueda de formación no es reconocida como una solución a sus limitaciones.

La mayoría no paga por asesoramiento técnico agronómico, aunque valoran el asesoramiento sin cargo como útil y muy útil. Además no estarían dispuestos a pagar por asesoramiento comercial, debido principalmente a no estar habituados a este tipo de asesoramiento, básicamente por su idiosincrasia.

La mayoría no identificaron personas o empresas referentes en comercialización de granos, y solo uno de ellos fue contactado por alguno de estos referentes.

Este perfil decisor muestra una brecha mayor que los dos anteriores para obtener un mejor nivel de análisis de las alternativas comerciales.

- Selección de alternativas comerciales: La realizan principalmente a través de una vía comercial, la cooperativa, muy pocos utilizan también acopios y corredores. Los motivos principales por los que comercializan a través de la cooperativa son confianza, tradición, logística y la información técnico-agronómica, además valoran la posibilidad de adquirir insumos a través de canje con su propio cereal.

Este grupo, en coincidencia con el grupo del perfil II, no reciben en general ayuda en la elaboración de estrategias comerciales, ni operan en el Mercado a Término.

Respecto a la financiación, la mayoría usa herramientas financieras, y la mitad de ellos lo hacen para afrontar sus costos productivos, otros también lo usan para apalancarse y hacer inversiones. Más de la mitad no depende del acceso al crédito para tomar decisiones productivas, es decir que no vinculan sus costos productivos con el acceso al crédito, lo que refleja una percepción limitada, al observar que muchos de ellos necesitan el crédito para afrontar sus costos campaña por campaña.

Resumen de Principales diferencias en los tres perfiles caracterizados:

Características Socioeconómicas:

Se observan diferencias entre los rangos de edades predominantes de los tres perfiles, y el nivel de instrucción, el perfil II es un intermedio entre el I y el III. En cuanto al nivel de tenencia de tierras se observan marcadas diferencias entre los tres perfiles.

Características Psicológicas:

- Diagnóstico de Problemas: Percepción cognitiva del problema decisorio comercialización de granos – Rol como decisor => Hay diferencias en los tres perfiles; Priorización del riesgo precio – miopía => Hay diferencias en el nivel de priorización, pero igual actitud miope en los tres perfiles.
- Hallar las Alternativas más Adecuadas: Limitaciones de adopción de herramientas de comercialización => diferente en los tres perfiles; Información comercial en calidad y cantidad => diferente en los tres perfiles.
- Análisis de Alternativas Comerciales: Acceso a instancias de formación => Diferente en los tres perfiles; Valoración del Asesoramiento Técnico agronómico => Diferente en los tres perfiles; Disposición a ser asesorados en lo comercial => Diferente en los tres perfiles; Referentes del sector comercial => Diferente en los tres perfiles.
- Selección de alternativa comercial: Hábitos de comercialización => Hay diferencias entre los tres perfiles, principalmente entre el I y los otros dos perfiles; Asesoramiento de Agentes comerciales => Hay diferencias marcadas entre el I y los otros dos perfiles; Decisiones financieras => Hay diferencias entre la percepción del apalancamiento financiero entre los tres perfiles, el I lo percibe como ganancia, el II y III se inclinan a percibir más las pérdidas a través de los costos de financiación; Utilidad para afrontar costos productivos => Hay diferencias, siendo menos relevante para el perfil I y más relevante para el perfil III, el perfil II tiene una posición intermedia; Dependencia de financiación para decisiones productivas => No hay diferencia entre los tres perfiles, ninguno de ellos reconoce que sus decisiones productivas dependan de su acceso al crédito.

Capítulo VI *Conclusiones*

El gerenciamiento en la empresa agropecuaria y la aplicación de herramientas de gestión son factores clave para el crecimiento y la sobrevivencia de la misma (Balestri, Ferrán, et al, 2001). Particularmente la toma de decisiones comerciales del productor agrícola ha sido abordada dentro de las llamadas decisiones bajo riesgo.

Se han comprobado las ventajas de alternativas comerciales a las que pueden acceder los productores, en función de la posibilidad de maximizar utilidades y acotar riesgo precio en la empresa agrícola, a través del uso de herramientas de comercialización, como es el caso de las opciones de precios (Martínez Melo, 2003).

Al observar los diagnósticos realizados en torno a los hábitos de comercialización del productor agropecuario, se destaca el bajo nivel de adopción de herramientas comerciales, el que se explica parcialmente por características socioeconómicas, según nivel de tenencia de tierras, educación y acceso a información.

Para completar las causas de este bajo nivel de adopción, interesó conocer el proceso de toma de decisiones del productor agrícola del sur de Santa Fe, e identificar dentro del mismo, si la percepción de su rol comercializador, o si su predisposición a capacitarse, aprender y usar las herramientas de gestión comercial, o si la disponibilidad de información en cantidad y calidad, actúan como barreras limitantes en la adopción de herramientas de comercialización.

Las entrevistas en profundidad a nivel individual, así como las instancias de focus group, fueron aportes fundamentales para profundizar en este proceso de toma de decisiones comerciales.

Se observa cierto grado de incongruencia en las percepciones de la importancia del uso de gestión en la toma de decisiones comerciales, habiendo una brecha entre lo dicho y lo hecho, debido a un alto grado de importancia dado por los productores a su toma de decisiones comerciales, y los precarios a inexistentes niveles de planificación comercial observados.

A lo anterior se agrega la importancia que el productor atribuye al contexto comercial, maximizando las adversidades de la coyuntura político comercial y minimizando su grado de responsabilidad como decisor. Esto refleja la predominancia del Locus de Control Externo en esta área.

Se observan entonces falencias en el diagnóstico del problema decisorio, debido a una percepción del rol como decisores comerciales confusa, por la predominancia de un Locus de Control Externo, y actitudes sesgadas por miopía ante el reconocimiento del riesgo precio, que, a pesar de en algunos casos reconocerlo, no permite tomar acciones planificadoras para mitigarlo.

Se confirma entonces que esta incoherencia en la percepción de la importancia de la comercialización y el rol comercializador del productor, actúan como principal barrera limitante en la adopción de herramientas de comercialización de parte del productor agrícola del sur de Santa Fe.

La búsqueda de alternativas de comercialización está condicionada por la percepción del problema en la etapa del diagnóstico. Esta búsqueda entonces se realiza con distorsiones en la determinación del valor de los componentes de la decisión, y suma complejidad a la percepción de los mismos, contrastando con la tendencia a buscar lo simple y predisponiendo al uso de aproximaciones heurísticas, con poco gasto de recursos atencionales.

La percepción compleja de la comercialización de granos, y la preferencia por lo simple, alejan al productor del Sur de Santa Fe de la búsqueda de innovar adoptando

tecnologías de procesos, como por ejemplo el uso de herramientas de comercialización, por requerir estas últimas mayor comprensión y gestión.

Por otro lado la predominancia del Locus de Control Externo, observada en gran parte de los productores, aleja a los mismos de una búsqueda activa de alternativas superadoras a las que usan, dado que ven las limitaciones a mejorar en el contexto, al cual ellos no pueden modificar, y subestiman su potencial, con una visión muy pobre desde el Locus de Control Interno. Así, el conocer las herramientas de comercialización dista de hacer uso de ellas, dado que predomina el atribuir los desaciertos, o no maximización de sus resultados, a causas fuera de su control, lo que afecta negativamente la predisposición a desarrollar la gestión comercial de sus empresas.

Se concluye entonces que la disposición a desarrollar cambios en la forma de gestionar su comercialización, no solo depende de visualizar propuestas simples de gestión, sino principalmente del Locus de Control predominante, siendo menos probable en productores con predominancia del Locus de Control Externo.

El poco tiempo dedicado a informarse en aspectos de mercados de granos, se relaciona a la percepción de poca utilidad de la información para la toma de decisiones comerciales, y no a la escasez de la misma.

El nivel de uso de internet para obtener información comercial, marca una brecha tecnológica que limita el acceso a una importante fuente de información.

Por otro lado, algunos manifiestan desconfianza hacia la veracidad de la información recibida, lo que permite deducir que la presentación de esta no siempre se adapta a los usuarios, para lograr que la perciban como importante para la toma de sus decisiones.

Se concluye que hay aspectos en la transferencia de información de mercados, relacionados a la forma en la que se presenta la misma, que no son adecuados para motivar al productor a incorporarla como elemento de toma de decisiones, no teniendo suficiente influencia en la adopción de herramientas de comercialización.

En cuanto al análisis de las alternativas de comercialización, se observó que hay racionalidad limitada en los productores, cuya inacción hacia la búsqueda de instancias de formación en comercialización de granos, no es coherente con las limitaciones reconocidas por ellos para acceder a las herramientas comerciales, desde un Locus de Control Interno. Por tanto, asumen ser responsables de no conocer el mecanismo de uso de estas herramientas, pero toman pocas o ninguna acción para modificar esta realidad.

Esta misma racionalidad limitada se observa en la falta de valoración de asesoramiento profesional, viendo tanto en productores con bajo nivel de instrucción como con niveles más elevados, el mismo comportamiento, la no percepción de ventajas competitivas en el asesoramiento comercial profesional, lo que permite visualizar una brecha importante hacia niveles más profundos de análisis.

La baja disposición a formarse en el área comercialización de granos, no percibiendo en la formación, sea propia o contratada de terceros, ventajas competitivas, actúa como barrera hacia mejorar el nivel de análisis para tomar mejores decisiones comerciales.

Finalmente se observan limitaciones en la selección de herramientas comerciales, vinculadas con el acceso a diferentes vías de comercialización, siendo la confianza uno de los principales atributos valorados, lo que tiene un fuerte componente en la relevancia que brinda cada decisor a su status quo y a la resistencia a salir del mismo, justificado esto con la incerteza de las decisiones comerciales, donde el enfoque de los resultados está puesto en las ganancias de obtener mayores precios esperando las fluctuaciones del mercado, y no en un mayor nivel de cobertura que acote el riesgo precio. Se valora la confianza de sus vías de comercialización también, por la percepción de seguridad del contexto, debido, entre otras cosas, al cumplimiento de pagos.

Se obtiene entonces, luego de un análisis en profundidad de las diferentes etapas vinculadas al proceso de toma de decisiones, que la racionalidad limitada observada en la percepción sesgada sobre la importancia del problema decisorio en comercialización, es la mayor limitante.

Que la miopía en la percepción del riesgo precio, y la predominancia del Locus de Control Externo, son los sesgos más relevantes.

Que hay un espacio de trabajo a desarrollar en la enseñanza de principios vinculados a un Locus de Control Interno, fortaleciendo conceptos que afiancen al productor de granos en su rol de decisor comercial.

Los tres perfiles de productores diferenciados a través de sus características socioeconómicas, permitieron identificar diferencias y similitudes en el proceso de toma de decisiones, que ayudan al planteo de futuras acciones en el área de toma de decisiones comerciales.

Las diferencias observadas en la percepción del problema decisorio de la comercialización, ratifica que las variables socioeconómicas afectan en la forma en la que asumen el rol como decisores comerciales. Sin embargo, el nivel de miopía en la percepción del riesgo precio, semejante en los tres perfiles, plantea una falencia generalizada, que actúa como barrera a la hora de buscar mecanismos de cobertura que acoten este riesgo.

La preferencia por lo simple se observó en los tres perfiles, pero en los productores con menor nivel socioeconómico, perfiles II y III, se observó mayor predisposición a introducirse en procesos complejos, motivados por ganar competitividad. Mejorar el mensaje respecto a la mayor competitividad que genera elevar el nivel de gestión comercial, es un desafío para los comunicadores de esta área.

Las diferencias en cuanto al Locus de Control predominante, permiten priorizar el tipo de mensaje según el tipo de receptor, siendo más importante la enseñanza del Locus de Control Interno a quienes tienen un menor nivel socioeconómico.

La valoración de la información y el uso de internet, diferente en los tres perfiles, es consecuencia del Locus de Control predominante, valorando menos la información, aquellos con predominancia del Locus de Control Externo. La búsqueda de instancias de formación, en línea con la información, también es consecuencia del Locus de Control predominante, siendo mayor el nivel de formación en quienes perciben sus resultados en comercialización de granos, con un Locus de Control Interno.

La predisposición a obtener asesoramiento comercial, que solo se observó en el perfil II, permite identificar al productor medio como mayor receptor a nuevas propuestas en comercialización.

Las diferencias socioeconómicas de los tres perfiles se hacen más evidentes en aspectos ligados a la liquidez, habiendo mayor apertura a usar diferentes vías comerciales en aquellos que se ubican en un mayor nivel socioeconómico. En este punto entonces, se sugiere enfocar el mensaje en función de los costos de utilizar alternativas comerciales de cobertura, y el costo de no usarlas y asumir el riesgo precio.

Para finalizar, saber que las falencias en la adopción de herramientas de comercialización se encuentran vinculadas a características del proceso de toma de decisiones, que van más allá de las diferencias socioeconómicas, permite re direccionar el mensaje hacia la importancia de tomar buenas decisiones.

Capítulo VII

Aportes y Propuestas

Desarrollar métodos de enseñanza adaptados al productor agrícola, que logre empatizar y al mismo tiempo los conecte con pensamientos desde un Locus de Control Interno, fortaleciendo valores que afiancen al productor de granos en su rol como decisor comercial. La instancia de capacitación con formato de taller, es una de las propuestas prácticas que propicia un espacio de intercambio a través del que el formador y los productores pueden acceder a información y consensuar acciones que lo lleven a elevar el nivel de análisis en su toma de decisiones.

Desarrollar formas simples de visualizar el riesgo precio, y la importancia de acotarlo, para proteger la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa agropecuaria. Esto puede lograrse a través de complementar el mensaje que informe sobre la evolución de los mercados, y al mismo tiempo aporte sugerencias de acciones simples a seguir usando herramientas de gestión comerciales, como los futuros y opciones agrícolas, desmitificando la complejidad del uso de estas herramientas.

Usar diferentes herramientas de transferencia disponible para dar el mensaje, respecto a la competitividad potencial de elevar el nivel de gestión comercial. Las herramientas de transferencia pueden ser desde una columna informativa en televisión o radio, hasta artículos de difusión, que aporte tanto información como sugerencias prácticas, todas ellas sujetas a la toma de decisiones del productor, como único responsable de su gestión comercial.

En resumen, re direccionar el mensaje hacia la importancia de tomar buenas decisiones.

Capítulo VIII

Bibliografía

- Agapito Romero, M., Calderón Callejo, A., Cobo Jarones, B., & Rodríguez Rodríguez, L. 2013. Relación entre el autoconcepto y el rendimiento académico en adolescentes.
- Balestri, L.A.; Ferrán, A.; Giorgis, A.; Saravia, C.D.; Larrea, A.T.; Castaldo, A.; Poma, K.; Pariani, A. 2001. La toma de decisiones en las empresas agropecuarias del norte de la provincia de La Pampa. Área de Planeamiento y Gestión empresarial. Facultad de Ciencias Veterinarias. UNLPam.
- Barrientos, M. A., Romero, R., Dimarco, M. L., & Rivadeneira, R. 2012. Participación y organización, herramientas para mejorar el impacto del capital social en el desarrollo local. *ExT: Revista de Extensión de la UNC*, 4(2).
- Boletín Normativo. 2008. Resolución (ONCCA) N° 92/2008. Régimen de compensaciones a las retenciones.
- Boletín Oficial de la República Argentina. 2008. Resoluciones del Comercio de Granos y Comercio Exterior. Boletín N°31.417. Pg. 8-11.
- Boletín Oficial de la República Argentina. 2009. Resoluciones del Comercio de Granos y Comercio Exterior. Boletín N°31.619. Pg. 26, 30-33.
- Bolsa de Cereales de Rosario. 2005. Manual del Operador de Granos. Curso de Comercialización de Granos. Material de estudio brindado por la Bolsa de Cereales de Rosario.
- Bolsa de Cereales de Rosario. 2006. Introducción a los futuros y opciones agrícolas. Capacitación y desarrollo de mercados.
- Botta, F. 2003. Cambio tecnológico: Efectos del nuevo paquete tecnológico de la soja en la evolución del sector. Artículo de difusión INTA EEA Oliveros.
- Bustamante, A. & Miró, D. 1997. Futuro y opciones en la empresa agropecuaria. Convenio AACREA – Banco Río. Departamento técnico AACREA.
- Bustamante, A.; Miró, D. & Erize, E. 1998. Futuro y opciones en la empresa agropecuaria II. Estrategias de posicionamiento. Convenio AACREA – Banco Río. Departamento técnico AACREA.
- Callaci, C. 2013. La Organización en la Empresa Familiar. INTA EEA Rafaela. Consultado en http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/empresa_familiarCR.htm.
- Casique Guerrero, A. & López Chanez, F. J. 2007. El locus de control. *Revista Panorama Administrativo*, 1, 2, 193-202.
- Colomé, R. A. & Gumierato, L. H. 2009. Sobre los orígenes de la comercialización de granos en Argentina (c. 1870 - 1920). Resumen del trabajo que recibió el Primer Premio en el “Certamen 125° Aniversario Bolsa de Comercio de Rosario sobre Investigación Histórica sobre la Comercialización de Granos en la Argentina”. Bolsa de Comercio de Rosario. *Revista Institucional* N°1508. Pg. 52-61.
- Crespo, R. 2008. Herbert Simon y su teoría de la decisión. *Gurúes del Management*. Consultado en http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE12_Pag58.pdf
- De Hegedüs, P. 2006. Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo: Difusión de innovaciones. Vigencia y obsolescencia de un modelo pragmático.
- de Kohan, N. C. 2008. Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), 68-73.
- Delgado, J. 2011. El ser en el mundo de Heidegger. Consultado en <http://suite101.net/article/el-ser-en-el-mundo-de-heidegger-69574#.Vhwq724q6pQ>

- Delgado, G. 2006. Finanzas rurales: decisiones financieras aplicadas al sector agropecuario. Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). ISBN 10: 987-521-215-6.
- Delgado, G. 2009. Estimación de tasas de descuento para actividades agrícolas. Conclusiones de tesis doctoral.
- Delgado, R. 2009. Por que todos los granos deben pasar por la Bolsa. Bolsa de Comercio de Rosario. Revista Institucional N° 1509. Pg. 34-39.
- Encuesta Tecnológica Sur de Santa Fe. 2007. Red de Información Agronómica Nacional. Proyecto Nacional. INTA.
- Espíndola, D. 2005. TICs en la Extensión Rural: Nuevas Oportunidades. Revista Electrónica ReDes 1. Consultado en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=196>.
- Fellner, A. 2004. Pequeño productor agrícola: informe de costos y aplicación de tablero de control. XXVII Congreso argentino de profesores universitarios de costos. Consultado en http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo26_iapuco_condicional.pdf
- Fernández, D., Comisso, M. 2010. Mercado de Granos: Negocios a Fijar Precio por Rofex. Revista Bolsa de Comercio de Rosario. Pg. 20-23.
- Ferrer, G. & Barrientos, M. A. 2005. Sistema Tecnológico. Asignatura Extensión Rural. FCA-UNC.
- Ghida Daza, C. 2005. Pronóstico de precios agrícolas y decisiones de venta: un ejemplo actual. INTA EEA Marcos Juárez. Información para extensión. Volumen N° 91. 15 p.
- Ghida Daza, C. & col. 2009. Indicadores económicos para la gestión de empresas agropecuarias. Bases metodológicas. ISSN 1851-6955.
- Giorgi, R.; Tosolini, R.; Sapino, V.; Villar, J; León, C.; Chiavassa, A. 2008. Zonificación agroeconómica de la provincia de Santa Fe. Publicación miscelánea N°110. ISSN 0325-9137.
- Harwood, J., Heifner, R., Coble, K., Perry, J. & Somwaru, A. 1999. Managing Risk in Farming: Concepts, Research, and Analysis. Economic Research Service. USDA. Washington, DC 20036-5831.
- Hudson, D. Jones, T. 2000. Marketing Practices and Market Channel Utilization by Mississippi soybean producers. Department of Agricultural Economics Mississippi State University.
- INTA. 1980. Carta de Suelos de la República Argentina. Hoja 3363 – 12 Las Rosas. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Estación Experimental Regional Agropecuaria Rafaela.
- Leavy, S. 2010. Teoría de las decisiones: Teoría prospectiva. Anales Asociación Argentina de Economía Política. ISSN 1852-0022. ISBN 978-987-99570-8-0.
- López, J. M. B., & Velásquez, F. R. 2013. Los estilos de aprendizaje y el locus de control en estudiantes que inician estudios superiores y su vinculación con el rendimiento académico. Investigación y Postgrado, 23(3), 199-215.
- López Zafra, J. M. 2003. De la convexidad de la función de utilidad. Aportaciones de Von Neumann y Morgenstern al concepto de utilidad en economía. Universidad Pontificia Comillas. Facultad de CCEE – ICADE. CI Alberto Aguilera 23-28015 Madrid.
- Mac Clay, P.; Feeney, R. & Piazzardi, B. 2013. Caracterización de las decisiones de comercialización de granos del productor pampeano. Bolsa de Comercio de Rosario. Revista Institucional N°1519. Pg. 26-30.

- Martinez Melo, H.; Mosciaro, M., Ioro, C. 2003. La comercialización de trigo y el riesgo de precios. Análisis de distintas estrategias.
- Moody, P. E. 1991. Toma de decisiones gerenciales. Capítulo 2. Editorial Mc Graw Hill.
- North, D.C. 1990. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ordóñez, H. 1999. El capital social, clave competitiva. Programa de agronegocios y alimentos. Facultad de agronomía. Universidad de Buenos Aires. Maestría en agronegocios y alimentos.
- Ordóñez, H. 2002. Aportes metodológicos de estudio e intervención en los agronegocios. Una teoría, tres modelos y tres casos en Argentina. XXXIII Reunión Anual AAEA. FAUBA. Abstract pag 47.
- Ordóñez, H. 2004. Glosario NENA: Nueva economía & negocios agroalimentarios. Programa de agronegocios y alimentos. Facultad de agronomía. Universidad de Buenos Aires. Maestría en agronegocios y alimentos.
- Pascale, R. 2007. Del " hombre de Chicago" al " hombre de Tversky-Kahneman". Quantum: revista de administración, contabilidad y economía, 2(1), 15-28.
- Pecar, M., & Miguez, D. 2006. Herramientas para la gestión eficiente del riesgo agrícola. Oficina d Riesgo Agropecuario. Buenos Aires.
- Peretti, M. A. 2003. Maíz 2003/2004 aspectos económicos del cultivo. Información para Extensión N° 80. EEA. Marcos Juárez.
- Perotti, E. 2002. Eficiencia Comercial... ese es el punto. Bolsa de Comercio de Rosario. Departamento de Capacitación y Desarrollo de Mercados.
- Pindyck, R. S.; Rubinfeld, D. L.; Beker, V. A. 2000. Microeconomía. Edición revisada Pearson Educación.
- Preda, G.; Mariani, S. 2008. Permanencia de pequeños productores en las pedanías Espinillos y Cruz Alta de la Provincia de Córdoba
- Qüesta, T. y Jones, R. 2005. Alternativas de comercialización de granos. Revista agromensajes de la facultad N°15. Pg 35-36.
- Rebolini, J. M. 2005. Alternativas en la comercialización de granos. Revista Márgenes Agropecuarios N°246. Pg. 24.
- Reglas y Usos del Comercio de Granos. Artículo N°9: Intervención del Corredor. Reglamento de procedimientos para la solución de controversias ante las Cámaras Arbitrales de Cereales y afines. Anexo Decreto PEN N°931/98. Pg 40. Consultado en http://www.cac.bcr.com.ar/Biblioteca%20Digital/Reglamento_de_Camara.pdf.
- Salvaro, S. 2011. La escala no es obstáculo para implementar coberturas de precios agrícolas. XIII Seminario de Comercialización de granos AACREA.
- Simon, H. A. 1955. A behavioral model of rational choice. The quarterly journal of economics, 99-118.
- Sonnet, F. H., & Sartori, J. J. P. 1999. Mercados de Futuros, Incertidumbre y Comercialización Agrícola en la Posconvertibilidad en Argentina. Documento de Avance del Proyecto, 5, E097.
- Thornton R., Moris N., de Hegedüs P., D'Adam H., Iglesias D., Varela G. 2005. La Extensión Rural en debate. Los claros y oscuros del marketing en proyectos de Extensión Rural. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Tversky, A. & Kahneman, D. 1981. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. Science, New Series, Vol. 211, No. 4481. (Jan. 30, 1981), pp. 453-458. <http://links.jstor.org/sici?sici=0036-8075%2819810130%293%3A211%3A4481%3C453%3ATFODAT%3E2.0.CO%3B2-3>.

- Ulla, C. 2009. Comercialización de granos, funcionamiento y organización. Bolsa de Comercio de Rosario.
- Valentinuz, C., Gutiérrez, O., Thornton, R., Tort, M., & Carrapizo, V. 2005. Metodologías de enseñanza-aprendizaje aplicadas a la extensión rural. Ediciones INTA, Buenos Aires. ISBN 987-521-158-3.
- Vannasou, T. 2006. The development of extension in Lao PDR. Retrieved July, 16, 2013.
- Vitta, J. 2000. La universidad y el desarrollo tecnológico de la región. Revista agromensajes de la facultad N°4. Consultado en <http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/04/4AM4.htm>.
- Williamson, O. E. 1999. La nueva economía institucional: una mirada introspectiva y hacia el futuro. III Reunión Anual de la Sociedad Internacional de la Nueva Economía Institucional en Washington DC. Septiembre, 1999.
- Williamson, O. E. 2000. The new institutional economics: Taking stocks, looking ahead. Journal of Economics Literature. Vol. XXXVIII pp. 595-613.
- Zabala, J., Villalobos, K. 2010. Las tecnologías de la información y la comunicación en la educación ambiental: una perspectiva societal. Revista de estudios interdisciplinarios de Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Vol. 12 (2): 175-185.
- Zylbersztajn, D. 1996. Governance structures and agribusiness coordination: A transaction costs economics based approach. Research in Domestic and International Agribusiness Management. Editor Ray Goldberg. Graduate School of Business Administration. Harvard University. Vol. 12.

Anexos

ANEXO I: Formato de entrevistas
GUIA DE ENTREVISTA PARA PRODUCTORES
 Muestreo

Sección I: Del Encuestado y la Empresa Agropecuaria (3')

1- Marque con un círculo lo que corresponda: I: Incompleto / C: Completo

| Edad | Sexo | | Nivel de instrucción | | | | | | | |
|------|------|---|----------------------|---|------------|---|-----------|---|---------------|---|
| | | | Primario | | Secundario | | Terciario | | Universitario | |
| | V | M | I | C | I | C | I | C | I | C |
| | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

2-

| Ubicación de la EAP | Superficie en ha | | | | Ha | | | | |
|---|------------------|--------|-----------|------------------|-------------|------|-------------|------------------------|----------------------------|
| | Total | Propia | Alquilada | Dada en alquiler | Agricultura | | | Otros Agr: 1 Gan: 2 | Instalaciones desperdicios |
| | | | | | Maíz | Soja | Tg/Sj 2ª | | |
| Distrito Las Rosas: 1 Otro: 2 Fuera del país: 3 | | | | | | | | | |

Sección II: Rol del productor en la comercialización de granos (7')

- 1- ¿Qué importancia tiene la forma de decidir su comercialización en los resultados de su empresa?
 1) Puede modificar el resultado económico de su empresa 2) Puede disminuir riesgo precio
 3) Puede asegurar un rango de rentabilidad a través del uso de herramientas comerciales

- 2- ¿Qué entiende por herramientas comerciales?

- 3- ¿Están disponibles a todos? 1 SI 2 NO

- 4- ¿Qué limita su uso?-----

- 5- ¿Cuál fue la última innovación que adoptó en su unidad de producción? (de productos o de procesos)

- 6- ¿Porque tomo esa decisión? 1) Alguien se lo comentó 2) Se lo vendieron 3) Se informó porque le gusta innovar
 4) Resultado de asesoramiento 5) Evaluó que económicamente era factible y rentable
 6) Resultado de capacitaciones y actualizaciones.

Sección III: Del cultivo de maíz (7')

- 1- ¿Para cultivar maíz usted que tiene en cuenta?

| Rotación | Costo de producción | Condiciones comerciales | Disponibilidad de almacenamiento | Autoconsumo | Otros : Especifique |
|----------|---------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Si es más de uno, ¿en qué orden de importancia?

2- ¿Cuál es el mayor riesgo que asume cuando decide cultivar maíz? 1) Productivo 2) De precios

3) Otro -----

3- ¿En cuanto a la comercialización específica de maíz, toma alguna estrategia en especial? 1 SI 2 NO

Si es SI, cuál: Autoconsumo – agregado de valor con ganadería: 1 / canje insumos: 2 / vta p costos productivos: 3 / estrategia comercial: 4

¿Por qué? -----

4- ¿Cuál es el motivo de comercializar su maíz a través de esa vía?

| Canal Coop: 1/Acopio: 2/ Vta Dta- Corredor: 3 / Autoconsumo: 4 Otro: 5 | Confianza 1 | Tradicón 2 | Comodidad 3 | Información | | Disponibilidad | | | |
|---|----------------|---------------|----------------|------------------------|------------------|---------------------------|--------------|-------------------|------------|
| | | | | Técnico-Agronomía 4 | De Mercados 5 | Logística-Transporte 6 | Crédito 7 | Anticipación 8 | Canje 9 |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Sección IV: Del almacenaje (3')

1- Capacidad de almacenaje propia de granos: 1- SI 2- NO 3- En cuellos de botella

| | Silo | Silo bolsa | Otros |
|-----------|------|------------|-------|
| Toneladas | | | |

Calidad del grano

2- ¿Se le presentaron problemas relacionados a la calidad del grano a la hora de vender al mismo? (mermas durante la comercialización). 1- SI 2- NO

| | Maíz | Soja | Trigo |
|--------------|------|------|-------|
| Cultivo 1 | | | |
| Almacenaje 2 | | | |

Sección V: De la financiación (5')

1- ¿Usa herramientas de financiación para llevar a cabo su producción?

| SI | NO | Fuente de Financiamiento | | | | | % que financia | Motivos por los cuales lo utiliza |
|----|----|--------------------------|------------------|----------------|---------------------------|-----------|----------------|-----------------------------------|
| | | Bancaria 1 | Cooperativa 2 | Agronomía 3 | Tarjeta agropecuaria 4 | Otra 5 | | |
| 1 | 2 | | | | | | | |

2- Si es No, ¿por qué? -----

3- ¿Cómo afecta este acceso a las decisiones productivas que toma?-----

Sección VI: Del asesoramiento (10')

1- ¿Posee asesoramiento técnico? 1 SI 2 NO

| En caso afirmativo (respuesta no excluyente) | | Profesional | | | En caso negativo: ¿Por qué? (Resp. no excluyentes) | |
|---|---|--------------|------|--------------|--|---|
| | | Ing. Agr. | Vet. | Contad or | No se considera necesario | 1 |
| Tipo | a) Se conduce una planificación de todas las actividades de la empresa. | | | | Problema de disponibilidad profesional | 2 |
| | b) Integral de una actividad | | | | Servicio caro | 3 |
| | c) Para consultas puntuales | | | | Tamaño de la EAP no lo justifica | 4 |
| | | | | | Otra causa (especificar) | 5 |
| | | | | | | |

2-

| Fuente de asesoramiento (Rta. no excluyente) | ¿Cuán útil le resulta? Indispensable 1/ Muy útil 2 / Útil 3 / medianamente útil 4 / Indiferente 5 | ¿Tiene algún costo? (\$/mes) 1: SI 2: NO |
|--|---|---|
| Cambio Rural | | |
| INTA | | |
| CREA | | |
| Asesor Privado | | |
| Comercio de agro insumos | | |
| Cooperativas | | |
| Contratista | | |
| Otros productores | | |
| Acopiadores | | |
| Corredor | | |
| Otra | | |

3- ¿A través de qué medio se informa en temas de comercialización de granos?

| Medio | | ¿Cuán útil le resulta? Indispensable 1/ Muy útil 2 / Útil 3 / medianamente útil 4 / Indiferente 5 | ¿Cuánto invierte en este servicio? | |
|----------------------|--|---|------------------------------------|-----------------|
| | | | Tiempo (Hs./S) | Dinero (\$/mes) |
| a) Diario | | | | |
| b) Radio | | | | |
| c) TV | | | | |
| d) Internet | | | | |
| e) Revistas Técnicas | | | | |

| | | | |
|------------------------|--|--|--|
| f) Reuniones / Charlas | | | |
| g) Celular | | | |
| h) Otros | | | |

- 4- Acceso a capacitaciones y/o participación en grupos que aborden problemas y alternativas en la comercialización de granos:

1: SI 2: NO

| | Institución y/o Empresa | Costo Alto/ Medio/ Bajo/ Gratis | Frecuencia | ¿Desde cuándo? | Rol que desempeña | Limitaciones para el intercambio en los grupos | | | | Falta de tiempo para el intercambio |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------------------|------------|----------------|-------------------|--|-----------------------------|-------------|---------------------------|-------------------------------------|
| | | | | | | Confianza | Veracidad de la información | Pertenencia | Falta de objetivos claros | |
| a-Cursos | | | | | - | - | - | - | - | - |
| b-Jornadas de actualización | | | | | - | - | - | - | - | - |
| c-Talleres | | | | | - | - | - | - | - | - |
| d-CREA | | | | | | | | | | |
| e-Cambio Rural | | | | | | | | | | |
| f-Otros (especificar) | | | | | | | | | | |

- 5- ¿Estaría dispuesto a pagar para ser asesorado en aspectos comerciales? ¿De qué depende?

.....

- 6- ¿Qué empresas conoce que ofrezcan servicios en comercialización de granos? ¿Revistas, personas referentes, etc?

.....

- 7- ¿Alguna de ellas ha presentado sus servicios o ha hecho algún contacto comercial para darse a conocer?

.....

Sección VII: De los agentes comercializadores (10')

- 1- Las empresas en las que comercializa ¿Ayudan en la elaboración de estrategias de cobertura de precios?:

1 SI 2 No

- 2- ¿Es habitual que colaboren?: 1 SI 2 NO ¿Cómo lo hacen?

.....

- 3- ¿Le aconsejan vender en el mercado a término para asegurar precio?: 1 SI 2 NO Si es No, ¿por qué?

.....

| ¿OPERAN CON CHIGADO? | SI | NO |
|----------------------|----|----|
| Con put y call | 1 | 2 |
| Operan con Chicago | 1 | 2 |

4- ¿Cuáles son las principales falencias, si cree que las hay, en el proceso de comercialización de granos?

| Falencias | |
|--|---|
| Falta de conocimiento | 1 |
| Las considera muy complicadas | 2 |
| Miedo al riesgo de cambiar de estrategia | 3 |
| Falta de confianza. | 4 |
| Inexistencia de propuestas concretas de comercialización alternativas a las más utilizadas | 5 |
| No hay otra forma de hacer las cosas | 6 |
| Otras (especificar) | 9 |

Número total de preguntas: 23 (14 preguntas cerradas; 9 preguntas abiertas)

Tiempo estimado de encuesta: 45 minutos

ANEXO II: *“Tiene poca importancia. Depende de condiciones externas.”* (Armando, 19/10/2010)

ANEXO III: *“Son decisiones del momento, es un tema de suma importancia”* (Marcelo, 20/09/2010)

ANEXO IV: *“La comercialización es muy importante, puede influir en un 10% del resultado de la empresa”* (Nelida, 19/09/2010).

ANEXO V: *“Es un tema muy importante, no se le dedica tiempo”* (Alberto, 21/09/2010).

ANEXO VI: *“El objetivo es analizar oportunidades de precio. Se puede disminuir el riesgo precio a través de un buen esquema comercial con buena información más lugar de entrega”* (Adrian, 25/10/2010).

ANEXO VII: *“Hay años favorables y otros no”* (Rodolfo, 28/09/2010).

ANEXO VIII: Comentarios de Taller (09/11/2010).

- ✓ *Es un tema difícil. Pasa que a veces tenés que desembolsillar dinero que no tenías previsto, entonces te sorprende viste, tenés que hacer ventas que no tenías previstas viste. Yo creo que lo q te sirve es hacer un presupuesto mensual, o sea vos planificas pero después haces un presupuesto a ver q es lo que vas a ir haciendo cada mes. Quiero decir q vos haces la planificación, y haces un pequeño relevamiento de lo que vas a ir necesitando, a medida q vas comprando vas viendo cómo te va cerrando mes a mes (Héctor).*
- ✓ *Nos vamos a Marzo en el tema de planificación comercial, nos la llevamos como los chicos de la escuela (Juan Carlos).*
- ✓ *Yo a medida que voy necesitando voy vendiendo, o sea en el momento (Omar).*
- ✓ *...o sea que vas viendo si tenés que comprar algún agroquímico o algo, vas viendo (Marisa).*

- ✓ *Yo uso algunas herramientas para planificar, algunos cultivos los hago con Forward, etc, pero no podría decir una nota porque no sé q ponerme, en lo productivo, técnicamente si, un 7 u 8 estaría bien, pero en esto no sé. Pero la decisión está, para algunos cultivos, por ej con sorgo decidir un FW o un futuro, esta. Pero nota no, cero tampoco, pero no sé cuánto (Carlos).*

ANEXO IX: *“Por experiencias exitosas en otras zonas”; “Observo los resultados de los demás”; “Soy contratista y pruebo en mi campo lo que veo que funciona en otros”; “Sigo el tren de innovaciones”.* (Comentarios nucleados de entrevistados)

ANEXO X: *“En el bar todos estaban diciendo cuanto les habia rendido el maíz, unos decían 100, otros 110 o 120 quintales por hectárea, y yo les pregunté cuanto habían pagado en gastos de comercialización, ellos contestaron que el 21%. Entonces les dije que yo, siendo que mi maíz habia rendido 90 quintales, había ganado más que ellos, porque mis gastos de comercialización fueron del 7%, al usar forward con un corredor. Ellos se quedaron mudos y como que no entendían”-* (Carlos, Comentario de Taller Marzo 2011).

ANEXO XI: *“Yo necesito tener una persona de confianza que conozca, que me dé información y asesoramiento en el día a día, y no solo en momentos puntuales, no alguien que no vive en el mismo pueblo, que no se sabe de donde vino ni adonde va”* (Angel, 18/11/2010).

ANEXO XII: Comentarios que expresan animosidad contra las entidades financieras y el riesgo de incumplimiento:

- ✓ *Me autofinancio por los problemas que tuve anteriormente con el banco. (Rodolfo, 28/09/2010)*
- ✓ *Me manejo con el efectivo. Experiencias ajenas me hicieron decidir manejarme con lo que tengo, por ver como otros comprometieron toda la cosecha y no llegaron a tenerla para cumplir con sus compromisos. (Elio, 18/10/2010)*
- ✓ *No uso por dificultad de cumplimiento por el cambio de precios del cereal. (Andres, 10/11/2010)*
- ✓ *No uso por tradición, y para tener la tranquilidad de no deber nada a nadie. (Alberto, 21/10/2010)*
- ✓ *No uso por altos intereses y bajas ganancias, tanto los bancarios como los privados son caros. (Alberto, 19/09/2010)*
- ✓ *Usar financiación siempre me va a costar más que trabajar con el efectivo. (Ricardo, 21/09/2010).*

ANEXO XIII: Comentarios que expresan percepción positiva hacia el apalancamiento para inversiones.

- ✓ *Tomo créditos para comprar maquinarias a través del crédito prendario, sería imposible comprar de contado. (Sergio, 23/09/2010)*
- ✓ *Uso créditos para seguir invirtiendo y apalancarme para crecer. (Mauro, 19/09/2010).*