

**FLEXIBILIDAD Y BUEN DESEMPEÑO  
EN PRODUCTORES GANADEROS DE LA  
CUENCA DEL SALADO**

UNIDAD INTEGRADA BALCARCE EEA - INTA / FCA - UNMDP BIBLIOTECA
TOP: (043)330 88
INV. 10336

JULIA ELENA PETTINARI

Trabajo de tesis para ser presentado como requisito parcial para optar al  
Grado de MAGISTER SCIENTIAE en AGROECONOMÍA

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS. UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
Estación Experimental Agropecuaria Balcarce. Instituto Nacional De Tecnología Agropecuaria

Balcarce, Argentina

Diciembre de 2006

**CIENCIAS AGRARIAS-UNMDP**  
**BIBLIOTECA - c. c. 276**  
**BALCARCE - Buenos Aires**

**FLEXIBILIDAD Y BUEN DESEMPEÑO  
EN PRODUCTORES GANADEROS DE LA  
CUENCA DEL SALADO**

**Ing. Agr. Julia Elena PETTINARI**

Aprobada por

Director de tesis: Ing. Agr. (DEA) Virginia Hamdan

Asesores: Lic. (Dr) Roberto Cittadini

Ing. Agr.(M. Sc.) Raúl Alberto Pérez

Méd Vet. (M. Sc.) Julio César Burges

Evaluador externo: Ing. Agr. (M. Sc.) María del Carmen González

**FLEXIBILIDAD Y BUEN DESEMPEÑO  
EN PRODUCTORES GANADEROS DE LA  
CUENCA DEL SALADO**

**Ing. Agr. Julia Elena PETTINARI**

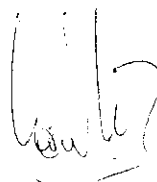
Aprobada por

Director de tesis: Ing. Agr. (DEA) Virginia Hamdan

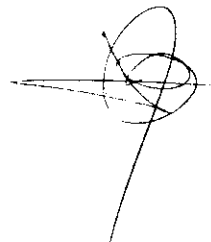


Asesores: Lic. (Dr) Roberto Cittadini

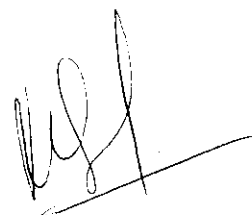
Ing. Agr.(M. Sc.) Raúl Alberto Pérez



Méd Vet. (M. Sc.) Julio César Burges



Evaluador externo: Ing. Agr. (M. Sc.) María del Carmen González



## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.2. OBJETIVOS.....	9
1.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	9
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.3. HIPÓTESIS.....	10
<b>2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>11</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
3.1. LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS.....	18
3.2. DECISIONES.....	19
3.3. LAS TRES DIMENSIONES DEL CAPITAL .....	23
3.3.1. CAPITAL CULTURAL .....	23
3.3.2. CAPITAL SOCIAL .....	25
3.4. CICLO DE VIDA DE LAS EXPLOTACIONES AGROPECUARIAS .....	26
3.5. SISTEMA FAMILIA – EXPLOTACIÓN (SFE).....	27
3.6. RIESGO Y FLEXIBILIDAD.....	28
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>35</b>
4.1. ESTUDIO DE CASO Y ENFOQUE CLÍNICO.....	35
4.2. LA SELECCIÓN DE LOS CASOS .....	36
4.3. LA INFORMACIÓN RECOLECTADA .....	38
4.4. EL ANÁLISIS DE LOS DATOS - PROPUESTA METODOLÓGICA .....	39
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
5.1. DESCRIPCIÓN DE CASO : PRODUCTOR 1 .....	41
5.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA.....	41
5.1.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EXPLOTACIÓN .....	43
5.1.3. PROYECTO DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA .....	58
5.1.4. ANÁLISIS INTEGRAL DEL SISTEMA FAMILIA - EXPLOTACIÓN .....	59
5.2. DESCRIPCIÓN DE CASO : PRODUCTOR 2.....	64
5.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA.....	64
5.2.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EXPLOTACIÓN .....	66
5.2.3. PROYECTO DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA .....	84
5.2.4. ANÁLISIS INTEGRAL DEL SISTEMA FAMILIA - EXPLOTACIÓN .....	85
5.3. DESCRIPCIÓN DE CASO : PRODUCTOR 3.....	93
5.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA.....	93
5.3.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EXPLOTACIÓN .....	95
5.3.3. PROYECTO DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA .....	108
5.3.4. ANÁLISIS INTEGRAL DEL SFE .....	109
5.4. DESCRIPCIÓN DE CASO : PRODUCTOR 4.....	112
5.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA.....	112
5.4.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EXPLOTACIÓN .....	114
5.4.3. PROYECTO DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA .....	132
5.4.4. ANÁLISIS INTEGRAL DEL SISTEMA FAMILIA-EXPLOTACIÓN .....	133
<b>6. DISCUSIÓN.....</b>	<b>138</b>
6.1. VARIABLES EXPLICATIVAS .....	139
6.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA.....	139
6.1.2. MANO DE OBRA .....	140
6.2. VARIABLES DETERMINANTES .....	142
6.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA.....	142
6.2.2. SISTEMA DE PRODUCCIÓN .....	148
6.2.3. MANEJO ECONÓMICO – FINANCIERO .....	159
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>178</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>181</b>

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: COMPOSICIÓN DEL RODEO DEL PRODUCTOR 1.....	44
CUADRO 2: USO DEL SUELO (PRODUCTOR 1).....	46
CUADRO 3: VENTAS DE HACIENDA (PRODUCTOR 1).....	52
CUADRO 4: ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EFECTIVO DEL PRODUCTOR 1 .....	55
CUADRO 5: MARGEN BRUTO GANADERO (PRODUCTOR 1).....	57
CUADRO 6: SITUACIÓN ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO.....	58
CUADRO 7: INVENTARIO INICIAL Y FINAL DE HACIENDA DEL PRODUCTOR 2 .....	67
CUADRO 8: DESCRIPCIÓN DE LOS POTREROS (PRODUCTOR 2) .....	69
CUADRO 9: VENTAS DE HACIENDA DEL PRODUCTOR 2 .....	77
CUADRO 10: ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EFECTIVO DEL PRODUCTOR 2 .....	80
CUADRO 11: MARGEN BRUTO GANADERO DEL PRODUCTOR 2 .....	83
CUADRO 12: SITUACIÓN ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO (PRODUCTOR 2) ...	84
CUADRO 13: COMPARACIÓN ENTRE DIFERENTES ASPECTOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DEL PRODUCTOR 2 EN LOS AÑOS 1997 Y 2003.....	87
CUADRO 14: INVENTARIOS DE HACIENDA (PRODUCTOR 3).....	96
CUADRO 15: SUPERFICIE, RELIEVE Y TIPO DE RECURSO FORRAJERO APORTADO POR CADA UNO DE LOS POTREROS (PRODUCTOR 3) .....	98
CUADRO 16: VENTAS DE CARNE DEL PRODUCTOR 3 DURANTE EL EJERCICIO PRODUCTIVO 2003-04 .....	103
CUADRO 17: ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EFECTIVO .....	106
CUADRO 18: MARGEN BRUTO GANADERO DEL PRODUCTOR 3 EN EL EJERCICIO 2003-2004 .....	107
CUADRO 19: SITUACIÓN ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO (PRODUCTOR 3) .....	108
CUADRO 20: INVENTARIOS DE HACIENDA DEL PRODUCTOR 4 .....	116
CUADRO 21: SUPERFICIE, RELIEVE Y RECURSO FORRAJERO DE CADA UNO DE LOS POTREROS .....	119
CUADRO 22: INGRESOS DEL EJERCICIO PRODUCTIVO ANALIZADO.....	125
CUADRO 23: SALIDAS DE CARNE DURANTE EL EJERCICIO 2003-2004. ....	126
CUADRO 24: ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN EFECTIVO .....	130
CUADRO 25: MARGEN BRUTO GANADERO (PRODUCTOR 4).....	131
CUADRO 26: SITUACIÓN ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO .....	132
CUADRO 27: ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LOS SFE .....	140
CUADRO 28 : DESCRIPCIÓN DE LA MANO DE OBRA UTILIZADA POR LOS PRODUCTORES .....	141
CUADRO 29: CAPITAL CULTURAL .....	145
CUADRO 30: DEPENDENCIA DE LA FAMILIA DE LOS INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN.....	147
CUADRO 31: CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA.....	148
CUADRO 32: IMPORTANCIA DE LOS GASTOS DE ESTRUCTURA.....	162
CUADRO 33: . CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN ANALIZADOS.....	163
CUADRO 34: VALORACIÓN DE LAS VARIABLES SEGÚN FLEXIBILIDAD .....	168
CUADRO 35: CONTRIBUCIÓN DE CADA VARIABLE A LA FLEXIBILIDAD.....	169
CUADRO 36: CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA Y FLEXIBILIDAD LOGRADA.....	173
CUADRO 37: RIESGOS, ESTRATEGIAS Y FLEXIBILIDAD.....	177

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS (PRODUCTOR 1) .....	51
FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE HACIENDA DEL PRODUCTOR 1 DURANTE EL EJERCICIO PRODUCTIVO 2003-2004.....	53
FIGURA 3: COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS DIRECTOS DEL PRODUCTOR .....	55
FIGURA 4: COMPOSICIÓN DE LOS GASTOS DE ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN (PRODUCTOR 1).....	56
FIGURA 5: COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS DEL SISTEMA FAMILIA- EXPLOTACIÓN.....	76
FIGURA 6: DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE HACIENDA DEL PRODUCTOR 2 DURANTE EL EJERCICIO PRODUCTIVO 2003-2004.....	78
FIGURA 7: DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL PRODUCTOR 2 GENERADOS POR LA VENTA DE HACIENDA .....	79
FIGURA 8: DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE CARNE Y LOS INGRESOS GENERADOS .....	79
FIGURA 9: COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN (PRODUCTOR 2) ....	81
FIGURA 10: COMPOSICIÓN DE LOS GASTOS DE ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN .....	81
FIGURA 11: COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS (PRODUCTOR 3) .....	102
FIGURA 12 : DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE HACIENDA (PRODUCTOR 3).....	104
FIGURA 13: DISTRIBUCIÓN Y COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS DEL PRODUCTOR 3 .....	105
FIGURA 14: DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL PRODUCTOR 4.....	126
FIGURA 15: DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE HACIENDA (EN KILOS DE CARNE) .....	129
FIGURA 16: VARIACIÓN EN EL PRECIO DEL TERNERO DURANTE EL AÑO .....	156
FIGURA 17: COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS DE HACIENDA.....	157

## RESUMEN

Los productores han atravesado en los últimos años una situación crítica que ha provocado la desaparición de muchas unidades productivas. Sin embargo algunos persisten con diferentes grados de empobrecimiento, mientras que otros han podido implementar estrategias que han llevado a procesos de acumulación. Esto nos lleva a preguntarnos cuáles son los factores que determinan el buen desempeño de algunas explotaciones agropecuarias en la zona de la Depresión del Salado.

Considerando que la flexibilidad es un elemento fundamental para enfrentar estos cambios, este trabajo se propone estudiar la relación que existe entre flexibilidad y buen desempeño en sistemas familia-explotación de la Cuenca del Salado.

Se realizó un estudio de caso sobre cuatro explotaciones ganaderas de la zona, describiendo y analizando los sistemas familia-explotación. Primero se determinó si se consideran de "buen desempeño" y luego se identificaron los aspectos que otorgan flexibilidad a cada uno de los SFE analizados. Se ideó una metodología para valorar cada uno de estos aspectos y así cuantificar la flexibilidad lograda por cada uno de los productores.

Como las estrategias que utilizan los productores para hacer más flexibles sus sistemas de producción se corresponden con algún tipo de riesgo que se considera que es probable que ocurra, finalmente se identifican estos riesgos y se los relaciona con el tipo de estrategia utilizada para disminuirlo y con el tipo de flexibilidad al que corresponde (estratégica, operacional reactiva u operacional proactiva).

Se considera que el estudio de los riesgos presentes (desde el punto de vista de los productores) y las estrategias utilizadas para enfrentarlos contribuye a lograr una mejor comprensión del funcionamiento de los sistemas reales de producción de la zona.

**Palabras clave** : sistemas familia-explotación (SFE), Cuenca del Salado, riesgo, buen desempeño, flexibilidad.

## ABSTRACT

Producers have recently undergone a very serious situation which has made of them disappear. However, some of the producers have survived becoming poorer while some others have been able to employ different strategies which have resulted in a process of accumulation. This fact makes us wonder about the reasons that determine the good performance of some farming exploitations in the Depression del Salado (Salado drainage area).

Considering that flexibility is an essential element to face these changes, the aim of this work is to study the relationship between flexibility and good performance in the familiar-farming exploitation system working in this area.

A research on four cattle farms in the area was carried out, describing and analyzing the familiar-farming exploitation systems. The first step was to evaluate if they had a good performance and afterwards we tried to identify those aspects was planned in order to quantify the flexibility achieved by each of the producers.

As the strategies used by producers to make their producers systems more flexible have to do with a certain kind of risks which are likely to happen, they were finally identified and related to the applied strategy and the corresponding flexibility so as to reduce their incidence (strategic flexibility, reactive-operating flexibility or proactive-operating flexibility).

It is considered that the research on current risks (from the producers' point of view) and the strategies used to face them make a better understanding of the real production systems in the area possible.

**KEY WORDS** : familiar-farming exploitation system, risk, good, performance, flexibility.



## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años del siglo XX asistimos a una aceleración de los procesos de globalización, especialmente como consecuencia de la creciente internacionalización económica y de la intensificación de los flujos de información y socioeconómicos a través de todo el planeta, lo que se traduce en una constante elevación del ritmo de circulación de personas, ideas y mercancías en todas direcciones a nivel mundial. Como consecuencia de ello, todos los procesos experimentados, tanto por la sociedad rural como por la urbana, dependen cada vez más de un sistema mundial, de tal manera que la totalidad de las personas del mundo se encuentran insertas en una única sociedad. (Entrena Duran, 1998), la llamada "aldea global".

Esta situación ha generado grandes cambios en la sociedad y en todos los sectores de la economía, entre los que está incluido el sector agropecuario. En este contexto, generado por el nuevo orden internacional y el proceso de globalización este sector debe enfrentarse a nuevas reglas de competitividad y, mas allá de las discrepancias sobre el origen y el carácter de la crisis, todos los enfoques coinciden en señalar que, en la agricultura, se ha dado como resultado un importante proceso de reestructuración productiva.

Su eje está dado por la segmentación del mercado de productos y por las nuevas funciones que cumple la agricultura en el nuevo orden internacional: por un lado, se mantiene la demanda de alimentos de consumo interno y de materias primas para la industria nacional, o para las transnacionales dedicadas al procesamiento de productos, y por el otro, se genera una demanda de productos nuevos, diferenciados, que integran las normas de calidad fijadas en el mercado internacional. En respuesta a esos problemas, la reestructuración del sector agropecuario no sólo busca los mecanismos para elevar la productividad, como sucedió en décadas pasadas, sino

métodos que permitan desarrollar la diversidad, mejorar la calidad de los productos y conservar el ambiente y la salud (Lara Flores, 1998).

En el caso específico de nuestro país, en 1989 se puso en práctica un proceso de apertura y redefinición del Estado que dio lugar, en 1991, a la desregulación y reforma del sector público agrícola (Murmis, 1998)

Las organizaciones públicas se vieron sin capacidad de acción. Los servicios de generación y transferencia de tecnología se debilitaron, con la consecuente pérdida de potencial científico y aptitud para satisfacer las demandas de los productores. Los servicios sanitarios no satisfacen los requerimientos de certificación y control de calidad de los productos , a pesar de que los mercados se vuelven cada día más exigentes. Los programas sociales sufren grandes recortes presupuestarios. La baja infraestructura de apoyo a las exportaciones, debido a la reducción de las inversiones, disminuye la competitividad de nuestros productos agropecuarios (Martínez Nogueira, 1998).

Una consecuencia relevante del nuevo paradigma es que la apertura hacia una economía dominada por el mercado ha cambiado en forma significativa las relaciones técnicas de precios y uso de insumos. Así, en el caso de una agricultura que se guiaba por un "óptimo técnico", en que lo más importante parecía ser el máximo rendimiento, en la actualidad las consideraciones sobre costos son básicas. La utilidad ya no se obtiene por un sobreprecio establecido por el Gobierno con base en costos promedio más o menos precisos. Ahora el mercado fija el precio, por lo que la utilidad depende cada vez más de la capacidad gerencial para producir a costos inferiores a ese precio (Cebreros, 1991)

Otro fenómeno reciente que ha llamado la atención ha sido la presencia del gran capital en la producción agropecuaria. Se trata de empresas productoras que no compran tierras sino que la arriendan fundamentalmente para la producción de granos y oleaginosas. Se hicieron conocer con el nombre de pools de siembra y algunos de

ellos evolucionaron y se estabilizaron como Fondos de Inversión Agrícola. Su éxito es debido a las ventajas ligadas a la compra masiva de insumos, a la logística del uso de maquinaria y la escala en general, pero además se debe subrayar la capacidad de estos fondos para disminuir el riesgo climático y el riesgo agrícola (Murmis, 1998)

Es indudable que todo esto ha traído como consecuencia una transformación de la actividad, que Cebreros (1991) denomina "la modernización de la producción agropecuaria", que está dada por la mayor capacidad de los productores, en cada explotación, para autosostenerse, incrementar la producción, al igual que los ingresos y crecer en condiciones de riesgo en los mercados en un entorno de crecientes innovaciones tecnológicas y mayor necesidad de competitividad.

Hay varios factores que han contribuido a la complejización de la producción, entre ellos la creciente heterogeneización social y productiva, la mayor exigencia de tecnología, las nuevas modalidades de contratación, la demanda directa de las cadenas de comercialización y la apertura de nuevos mercados para productos diferenciados (Martínez Nogueira, 1998).

Durante los últimos años, es indudable la existencia de un amplio proceso de reestructuración que estaría afectando a la agricultura. Lo que aún permanece en discusión es la inevitabilidad de los cambios, su carácter transicional y sus condiciones y efectos más amplios.

Aquí aparece el concepto de "agricultura flexible" como expresión capaz de reflejar ese proceso (Neiman, 2000). La versión general más aceptada de esta perspectiva alude principalmente a que los nuevos requerimientos y condiciones que le presenta el entorno al sector - competitividad, desregulación, reconversión - le está exigiendo a los distintos actores presentes en la actividad, la construcción de nuevas formas de funcionamiento económico y social, donde cobra mayor importancia la capacidad de adaptación a las condiciones externas, fundamentalmente de mercado.

La reestructuración de la agricultura supone numerosas posibilidades de combinar diferentes tipos de tecnología y diferentes formas de organización del trabajo que apuntan hacia una flexibilidad productiva en la cual los sujetos (productores y trabajadores) intervienen decidiendo las innovaciones que adoptan (Lara Flores, 1998).

En estos momentos se da una "invasión" de la esfera de la producción por parte de la demanda del consumidor (Neiman, 2000) que actúa exigiendo flexibilidad a la actividad.

La flexibilización de la agricultura está lejos de ser un proceso generalizable a todas las producciones, e, incluso, a la totalidad del proceso que implica cada tipo de producción en particular.

No podemos negar que esta flexibilización genera cambios, particularmente en lo que se refiere a la creciente polivalencia del trabajo y de los trabajadores agrícolas y a los cambios en las calificaciones requeridas (Neiman, 2000).

Uno de los ejemplos más comunes de flexibilidad se ha podido observar cuando, dadas las oscilaciones de precios y sobre todo de expectativas variadas para el sector agrícola y el pecuario, en particular para productores con mayores recursos y con posibilidades de explotar una unidad mixta, se desarrolló el esquema de aprovechar los momentos agrícolas favorables manteniendo a la vez la estructura agrícola-pecuaria. Tampoco estuvo ausente en este proceso el intento de incorporar, aún en pequeña escala, algunos nuevos productos (Murmis, 1998).

Sin embargo, es importante aclarar que no todas las explotaciones del sector tienen la misma posibilidad de adaptación a todos estos cambios, sea debido al tipo de esquema productivo, a la capacidad empresarial de los propietarios, a la organización del trabajo o sus condiciones agroecológicas.

Lo cierto es que los establecimientos pequeños y los familiares capitalizados de la zona pampeana han enfrentado serias dificultades entre las cuales figura el

endeudamiento como uno de los factores fundamentales en la determinación de la expulsión de los productores de la actividad (Murmis, 1998).

Ha habido productores que han logrado adaptarse, pero también es cierto que no todos lo logran, lo que origina un problema de "desplazamiento". Existe un problema de desplazamiento masivo de trabajadores debido a la tecnificación, y, paralelamente a dicho proceso, se da otro fenómeno: el cambio tecnológico trae consigo la incorporación de una serie de tareas que requieren más mano de obra, o la misma, pero de diferente calificación.

Según Murmis este desplazamiento puede tomar tres formas. Una es la venta o transferencia de la tierra para el caso de los propietarios (o de maquinaria en el caso de los contratistas), otra es el mantenimiento de la titularidad de la tierra pero cediendo la organización del proceso productivo, la tercera puede ser una retracción de las actividades productivas tal como se observa en unidades campesinas.

En el caso de los pequeños productores pampeanos se ha enfatizado repetidamente que los cambios de precios relativos durante la última década y los efectos de políticas impositivas y jubilatorias, constituyen el factor fundamental para obligar a estos productores a dar el salto hacia adelante o resignarse a desaparecer. Entre productores del mismo nivel unos consiguen mantenerse en ese ritmo de cambio y otros no. La heterogeneización plantea la cuestión de la diversidad de estrategias de inversión que se conecta en gran parte con el tema de la especialización productiva (Murmis, 1998).

En cuanto a este tema hay mucho por estudiar, ya que debido a esta diversificación tanto en las formas productivas como de relaciones de producción, en la actualidad se ha acrecentado la diversidad de situaciones que se plantean. Un tema interesante es tratar de identificar los factores que determinan el " buen desempeño" que logran determinadas explotaciones ante condiciones adversas, que han producido la expulsión de tantos productores.

Los productores han atravesado en los últimos años una situación crítica que ha provocado la desaparición de muchas unidades productivas. Sin embargo, algunos persisten con diferentes grados de empobrecimiento mientras que otros han podido implementar estrategias que han llevado a procesos de acumulación.

Esto nos lleva a preguntarnos cuáles son los factores que determinan el buen desempeño de algunas explotaciones agropecuarias ganaderas de la Depresión del Salado, pregunta que constituye el punto de partida para este trabajo. Es lógico pensar que existen una serie de factores que están influyendo para que un productor logre buen desempeño, pero no todos estos factores poseen la misma importancia.

Se entiende por **buen desempeño** cuando se cumple con el **proyecto del productor**, cuando los resultados logrados son los que el productor espera y para los cuales trabaja, es decir, cuando el productor cumple con los objetivos fijados, los cuales son multidimensionales.

Para responder a este interrogante se plantearon una serie de objetivos e hipótesis. Una vez planteados se analizaron 4 casos en profundidad para llegar a una conclusión acerca de la influencia de dichos factores.

El **proyecto** es definido, como "un conjunto complejo de objetivos más o menos jerarquizados y no desprovisto de contradicciones, susceptible de evolución" (Petit, citado por Hamdan, 1997)

Lógicamente los objetivos son personales y varían con los productores, pero uno de ellos podría ser que la explotación sea un medio de vida que permita la subsistencia del productor y su familia. También es válido que haya productores que no se conformen con lograr sólo la subsistencia (sobre todo los que poseen un importante nivel de capitalización), sino un determinado nivel de vida. En otros lo importante puede ser sólo mantener su patrimonio, al que consideran un "seguro" ya que sólo dedican una parte de su tiempo al manejo del establecimiento y poseen otra actividad económica más rentable.

Se trabajó en establecimientos ubicados en la zona denominada Pampa Deprimida (o Cuenca del Salado) considerados como "buenos productores", reputación lograda entre sus pares gracias a un buen manejo técnico de sus explotaciones.

La Pampa Deprimida es una zona ubicada en el sudeste de la provincia de Buenos Aires, en la denominada Cuenca del río Salado y comprende los partidos de Ayacucho, Azul, Castelli, Dolores, General Alvear, General Belgrano, General Guido, General Lavalle, General Madariaga, Las Flores, Maipú, Mar Chiquita, Pila, Rauch, Saladillo, Tapalqué, Tordillo, Lobos, Cañuelas, Monte, General Paz, Brandsen, Magdalena, Chascomús, Roque Pérez, San Vicente, Mercedes y Navarro, con alrededor de 6.700.000 hectáreas, de las cuales aproximadamente 5.000.000 corresponden a pastizales naturales (Carrillo, 1992).

Se caracteriza por ser una zona muy plana, con escasa pendiente y desagüe dificultoso. Los suelos son heterogéneos y presenta limitaciones importantes, como baja infiltración, exceso de alcalinidad y napa freática elevada. La precipitación media anual oscila entre 800 y 900 mm.

El porcentaje de suelos que poseen aptitud agrícola es escaso y normalmente estos suelos son cultivados, ya sea para producción agrícola, como para la implantación de pasturas de calidad (con especies como cebadilla, pasto ovillo, trébol rojo y alfalfa) y verdeos anuales.

La producción ganadera es básicamente de vacunos de cría, aunque también existen sistemas de que incorporan la recría y/o engorde de los animales y en algunas zonas de la Depresión del Salado se pueden encontrar sistemas de producción lechera.

Según el diagnóstico realizado por el Grupo Operativo de Trabajo Salado Sur de INTA, formado por extensionistas que trabajan en la zona, la carga promedio oscila entre 0,6 y 0,8 Equivalentes Vaca (EV) por hectárea, mientras que pueden observarse

cargas de 1 a 1,1 EV/ha en establecimientos que realizan un manejo más intensivo, con mejor apotreramiento y aprovechamiento más eficiente de los recursos forrajeros.

La EEA INTA Balcarce, núcleo de experimentación más próximo a la zona, en sus campos de cría produce 260/300 kg carne/ha/año (Burges y col., 1998) mientras que la producción promedio de la zona es de 70 Kg . En dicho organismo existe preocupación ya que esto demuestra que existe una brecha entre tecnologías generadas y tecnologías adoptadas y una escasa dinámica innovativa en la Pampa Deprimida Bonaerense (Cittadini et al, 2001). Estas tecnologías integran un modelo lineal de generación y transferencia de tecnología, que consiste en un paquete tecnológico que pretende optimizar los resultados físicos y económicos y que luego de probarse en condiciones experimentales se intenta difundir a los productores (Cittadini et al, 1999).

Lo que se observa en la realidad es que el modelo propuesto por las instituciones de Generación y Transferencia coexiste con otra variedad de modelos productivos funcionalmente adaptados a distintos Sistemas Familia-Explotación.

El inconveniente central con que se encuentran los investigadores que han trabajado en la zona es que no existe una lógica de producción, una única manera de realizar y combinar las actividades en un establecimiento, aún en una misma zona, que podría considerarse homogénea en cuanto a condiciones edáficas y climáticas.

Lo cierto es que dentro de la zona denominada de la Depresión del Río Salado, si bien es una región con características geomorfológicas muy definidas y que limitan el tipo de producción que se puede llevar adelante, existe una gran diversidad de sistemas de producción, que se diferencian tanto en superficie, como en el tipo de sistema (cría, recria, ciclo completo, agricultura, etc.) A su vez, incluso si nos centramos en un tipo de sistema, además de variar la superficie, varía la organización del sistema (familiar, empresarial) y la forma de tenencia de la tierra.



Aquí es importante aclarar qué se entiende por **sistema de producción** para evitar confusiones debidas a diferentes interpretaciones.

Un sistema de producción representa a una serie de empresas que poseen cierto grado de semejanza en lo que se refiere a estructura de producción, características del productor, sus objetivos, las relaciones con el contexto socioeconómico y la tecnología que emplea para producir (Bochetto, 1982).

Cuando al análisis del sistema de producción se incorpora la consideración del grupo familiar del productor, este conjunto se constituye en una nueva unidad de análisis denominada **sistema familia-explotación (SFE)**. Esto se fundamenta en la estrecha relación que puede existir en algunos casos entre la familia y el sistema de producción en lo que se refiere a la toma de decisiones.

En este conjunto formado por la familia y el sistema de producción se vuelven relevantes aspectos tales como la edad del productor, la composición familiar, la presencia de un sucesor al frente de la explotación, el grado de integración de éste a la misma, la disponibilidad de mano de obra familiar y la existencia de ingresos no generados en el establecimiento que contribuyan al sostenimiento del grupo familiar.

Estos aspectos se van a volver fundamentales en el momento de la toma de decisiones por parte del productor y en nuestro caso, en la búsqueda, en diferente grado, de flexibilidad de los sistemas.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. OBJETIVO GENERAL

- ❖ Estudiar la relación que existe entre flexibilidad y buen desempeño en sistemas familia-explotación ganaderos de la Pampa Deprimida.

### 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar y explicar las prácticas y estrategias utilizadas por los productores para otorgar flexibilidad a sus sistemas frente a los riesgos con los que se enfrentan
  
- ❖ Estudiar la relación que existe entre el sistema de producción y el proyecto del SFE

### 1.3. HIPÓTESIS

- ❖ La flexibilidad es una condición de los SFE que logran buen desempeño a través de la implementación de estrategias productivas, económicas y organizacionales que permiten enfrentar las situaciones de riesgo, aún apartándose del modelo técnico recomendado para la zona.
  
- ❖ El grado de flexibilidad del sistema de producción se relaciona en forma positiva con el capital cultural y social de cada productor
  
- ❖ La existencia de ingresos externos importantes se relaciona en forma negativa con la implementación de estrategias que aporten flexibilidad a la empresa agropecuaria.

## 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Numerosos estudios en la zona revelan la diversidad de explotaciones existentes. Dichos trabajos han intentado estudiar esta diversidad a través de diferentes criterios: superficie, sistema productivo, nivel de capitalización, tipo de mano de obra (familiar vs asalariado), etc.

Bochetto (1982), tomó como variables principales el uso del suelo y el régimen de tenencia de la tierra, en cambio Martínez, Cloquell y otros (1983) tomaron en cuenta como variables clasificatorias: la base social para la organización laboral, la tenencia de la tierra, la racionalidad económica, el conocimiento y adopción de tecnología y los procesos productivos.

Solá (1985) realiza una "clasificación actualizada de las empresas de la región" teniendo en cuenta primero el tipo de mano de obra utilizada (asalariada o familiar) y luego la tenencia de la tierra (propietario o arrendatario).

Pero lo importante en este trabajo no es sólo caracterizar los diferentes sistemas de producción sino tratar de explicar cómo funcionan dichos sistemas. Revisando antecedentes de trabajos que traten sobre temáticas similares, se encontraron estudios que tratan de comprender la lógica de funcionamiento de los productores.

El Plan de Trabajo "Las formas de Organización Social de la Producción y el Desarrollo Regional" desarrollado por Cittadini et al. (1986) tuvo como objetivo general "la comprensión del comportamiento de los distintos tipos de productores que coexisten en el sector agropecuario" y como objetivo específico "caracterizar e interpretar las diferentes estrategias de producción que se puedan encontrar en el sector".

Se entiende por "estrategias productivas" el tipo, nivel y modo en que se realizan las actividades. Los autores consideran que hay un cierto número de variables "con

poder explicativo sobre las estrategias productivas", que a su vez se diferencian en variables estructurales y variables intervinientes.

Las estructurales "conforman grupos de productores que es imprescindible distinguir, dado que conceptualmente tendrían diferentes racionalidades", aunque no expliquen por sí mismas el comportamiento de los productores y se haga necesario el uso de otras variables (las intervinientes) para ello. Consideraron como variables estructurales: la forma de organización social de la producción (definida por el tipo de trabajo, familiar o asalariado), la dotación de capital y la tenencia de la tierra. Sobre la base de la organización social diferencian tres tipos de explotaciones: "empresarial, familiar capitalizada y familiar no capitalizada"; considerando la tenencia de la tierra surgen: el propietario-productor, el "no-propietario"(arrendatario o contratista) y una gran variedad de situaciones intermedias.

Pero, una vez analizados dichos trabajos, se concluye que estas caracterizaciones, si bien son útiles a los fines de cada uno de los trabajos, no reflejan totalmente lo que se quiere explicar aquí, no son capaces por sí solas de caracterizar el funcionamiento de las explotaciones, ya que a través de años de experiencia de trabajo en la zona y la experiencia de otras personas que trabajan en la actividad de extensión, se ha observado la existencia de explotaciones similares en cuanto a tipo de sistema de producción, superficie, mano de obra, nivel de capitalización y que sin embargo arrojan resultados muy diferentes.

Podemos encontrar establecimientos de gran tamaño cuyos resultados económicos son inferiores a los de establecimientos de superficie menor, o algunas explotaciones con grandes costos que podrían considerarse fijos, como puede ser el arrendamiento de un gran porcentaje de su superficie, que arrojan mejores resultados que otras en que la totalidad de la superficie es propia.

Posteriormente, López y Lucesoli (1994) realizaron un trabajo en la zona de la Cuenca del Salado, en el que, luego de encuestar a productores ganaderos del partido

de Gral. Guido, detectaron una gran divergencia entre el modelo recomendado por los técnicos y el aplicado por los productores.

Si bien el servicio recomendado es de 3 meses, la duración más frecuente es de 150 a 210 días y todos abarcan la primavera (octubre, noviembre y diciembre). Las razones de un período de servicio largo son de tipo nutricional y/o sanitario. Lo mismo ocurre con el destete de los terneros. Sólo una mínima parte de los productores encuestados posee un único destete y temprano como propone INTA. El destete más frecuente es el de 8 meses. Los investigadores concluyen que estas prácticas originan productos para la venta durante todo el año, con distintas categorías y grados de terminación de los animales. De esta manera los productores otorgan "plasticidad" a sus sistemas.

La investigación fue orientada a las explotaciones medianas y pequeñas consideradas como Sistema Familia Explotación (SFE), es decir el conjunto integrado por la explotación (el sistema de producción) y la familia (el grupo familiar). Estos autores detectaron como sistemas de producción más frecuentes a la ganadería vacuna, la producción ovina y el maíz. Esta elección se explica por la diversidad de productos que estas actividades tienen la posibilidad de generar. Esta propiedad que el profesor Badouin (1987) llama "plasticidad" tiene un gran efecto estabilizador en el sistema y ha permitido la subsistencia de explotaciones que han debido funcionar en una economía signada por la inflación.

Los bovinos se pueden vender en todo momento apelando a distintas categorías y estados de terminación, los ovinos proveen carne, lana y capones para la venta y el maíz se puede cosechar en grano, en espiga o ambos; total o parcialmente y siempre deja un buen rastrojo. Los investigadores mencionados (López y Lucesoli, 1994) postulan entonces que el bovino, el ovino y el maíz constituyen la base de un sistema agrario local de gran plasticidad integrado por SFE diversos y complejos.

Con posterioridad a estos trabajos, surge el Proyecto IDEAS en el ámbito de la EEA Balcarce del INTA, con la cooperación del Departamento de Sistemas Agrarios y Desarrollo (SAD) del INRA (Francia).

Este proyecto de Intervención – Acción, que tiene como objetivo mejorar los métodos de intervención en el sector rural, planteó como necesario el hecho de estudiar las prácticas de los productores como punto de partida para entender su funcionamiento y desde allí poder plantear nuevas metodologías de acción más acordes a la realidad y por lo tanto más efectivas.

En el marco de este proyecto se realizó un trabajo de investigación que pretende “describir y analizar la diversidad de lógicas productivas que coexisten en la Pampa Deprimida Bonaerense”. Se tomó como eje central el análisis de las prácticas de los productores, analizando lo acontecido en el establecimiento durante el último período productivo anual. Los componentes del sistema analizados fueron: 1) la organización de la reproducción del rodeo, 2) la organización y manejo de los lotes de animales, 3) la producción y utilización de los recursos forrajeros en períodos claves del año y 4) los principales productos.

Se realizó un estudio de caso sobre una muestra razonada de 8 productores seleccionada en base a la información proporcionada por informantes calificados. Como resultado se obtuvo una clasificación de los productores en cuatro tipos, que denominaron:

- 1- Productores de ciclo completo con manejo intensivo
- 2- Productores de ternero gordo
- 3- Productores criadores
- 4- Productores de ciclo completo con manejo simplificado

Para mejorar la comprensión de estos sistemas de producción se incorporó al estudio el análisis del sistema familiar, ya que, si la articulación es fuerte, se los considera juntos en lo que se denomina Sistema Familia – Explotación. Dicha

articulación puede darse a través del trabajo (si la familia aporta mano de obra a la explotación) y/o a nivel financiero (incluye los aspectos referentes a consumo familiar, los ingresos extraprediales y la relación entre éstos y el consumo).

En el trabajo se concluye que en la Pampa Deprimida existe una diversidad de sistemas productivos y que hay una multiplicidad de factores que se conjugan para originar esta diversidad y que a su vez explicarían la racionalidad de estas diferentes estrategias de producción.

Los autores consideran de gran importancia la presencia o ausencia de ingresos originados fuera del establecimiento y también pudo observarse que para el productor "es fundamental la consideración del resultado global de la explotación en relación a las necesidades del grupo familiar, la disponibilidad para el trabajo en la explotación y la dimensión de la misma"

Del análisis presentado se concluye que los aportes del IDEAS han sido fundamentales para la comprensión de la diversidad y novedosos en el sentido de dejar de lado las caracterizaciones basadas en datos como superficie, forma de tenencia de la tierra, tipo de mano de obra utilizada (tradicionalmente considerados para caracterizar la diversidad) y trabajar más sobre las prácticas de los productores, en un proyecto donde los productores no son sólo el objeto de estudio sino que se convierten en sujetos que participan de la investigación.

Otro estudio llevado a cabo con productores de la Cuenca del Salado es el realizado por Carricart y Portillo (2000), quienes investigaron el tema de riesgo agropecuario e indican que entre las fuentes de riesgo que se pueden encontrar en las actividades agropecuarias, se encuentran los riesgos organizacionales. Analizando el trabajo de estos autores, se puede asociar lo que ellos denominan como este tipo de fuente de riesgo, a las estrategias que tienen los productores ante la incertidumbre. En este trabajo, se encontró que las principales variables que describen a los riesgos organizacionales en la Cuenca del Salado son: la flexibilidad de la empresa, la

inmovilización de recursos, el nivel de costos, las decisiones de inversión y el ciclo de la empresa y el empresario.

En cuanto a la flexibilidad de la empresa, los autores indican que, en general, los productores de mayor edad muestran una tendencia a minimizar el riesgo. También observaron que una estrategia utilizada por los productores para hacer frente a la incertidumbre es la diversificación.

Otro aspecto que analizaron, referido a la flexibilidad, es el caso de los emprendimientos asociativos, indicando que la compra de bienes en sociedad impacta sobre la estructura de costos de cada empresa por la menor incidencia en las amortizaciones, así como sobre la inmovilización de capital. También detectaron como expresiones de flexibilidad el hecho de trabajar tierra arrendada, invernar la propia producción en la zona de invernada del oeste de la provincia de Buenos Aires y hacer reservas forrajeras propias y para terceros.

En cuanto a las decisiones de inversión observaron que son lentas y que están destinadas a mejorar la productividad. Aquí hay dos aspectos a tener en cuenta y que pueden causar confusión, ya que en una primera lectura parecen contradictorios. Según los autores, en las empresas ganaderas de la zona hay una alta inmovilización de capital que hace más rígida a la empresa, pero por otro lado, al analizar la composición del capital, observaron que una empresa ganadera inmoviliza más del 80% del capital total (surge de sumar el capital tierra más el capital vaca) "por lo que con o sin producción el nivel de exposición del capital resulta extremadamente bajo, lo que se traduce en mínimo riesgo y por ende rentabilidad acorde a esos riesgos".

Una vez realizada la revisión bibliográfica se concluye que hay una serie de trabajos realizados en la zona que intentan estudiar la realidad de los productores y de hecho hacen grandes aportes, pero ninguno de ellos aborda el tema desde la explicación de la obtención de un buen desempeño y el análisis de los factores que lo determinan. La mayoría de estos trabajos son de tipo descriptivo ya que tratan de



caracterizar la diversidad o de describir las prácticas comunes en la zona, pero no indagan en las razones de la implementación de estas prácticas.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS

Cada productor se comporta de una manera única y personal, que denominaremos su “lógica de funcionamiento”, que es propia de cada individuo, y se ve reflejada en cada una de las decisiones que toma.

El postulado de coherencia de la Teoría del Comportamiento Adaptativo de los Productores (TCA) formulada por Petit propone que “los productores tienen razones para hacer lo que hacen” y justamente, “eso” que hacen es el producto de una determinada lógica de funcionamiento, que a su vez es producto de los recursos con los que cuenta el productor, los condicionantes que debe soportar y su experiencia y está íntimamente ligada al proyecto de cada productor.

Petit define al **proyecto** como “un conjunto complejo de objetivos más o menos jerarquizados y no desprovisto de contradicciones, susceptible de evolución”. Éste tiene como punto de partida su situación actual, pero también está condicionado por la experiencia anterior que posee dicho productor.

Dentro de la misma teoría se define a la **situación** como el conjunto de restricciones que limitan las posibilidades de acción y el conjunto de fortalezas que la vuelven posible. Estos factores que determinan la situación pueden considerarse externos, difícilmente modificables por el productor (clima, tipo de suelo, precios, etc) o internos, más fácilmente modificables (estructura interna de la explotación).

Entre ambos, proyecto y situación, existe un mecanismo de adaptación permanente, que refleja el dinamismo del comportamiento de los productores. Este comportamiento, en realidad, está regido por la percepción que el productor tiene de su situación y su proyecto.

Las decisiones son la manera de adaptar la situación a los objetivos, pero existe un proceso de reflexión que también implica la elección de objetivos en función del análisis que el productor hace de su situación y sus objetivos.

Se ha demostrado (INRA – ENSSAA, 1973, citado por López, 1994) que los objetivos de largo plazo dependen en gran medida de la situación de la explotación y de su situación familiar. Estas decisiones revelan la “tecnicidad” del productor, caracterizada por su capacidad de adaptarse a los acontecimientos aleatorios.

### 3.2. DECISIONES

Cada uno de los productores, según sea su situación, puede tomar las decisiones acertadas, que lleven al éxito de su empresa, pero es evidente que no hay una única “receta”, sino diferentes combinaciones de factores y estrategias de producción.

Los empresarios con ingreso principal extrapredial limitan su tecnificación e intensificación, ya que su interés estaría sobre todo en su fuente principal de ingresos no agropecuarios (Murmis, 1998). Algunos productores han optado por las asociaciones, otros por la integración vertical de sus empresas, otros eligieron el camino de la pluriactividad (Neiman, Bardomás y Giménez, 1999).

No necesariamente el éxito pasa por la incorporación de tecnología, ya que los productores hacen un balance de las ventajas que les reporta cualquier cambio técnico u organizativo, a partir de dos elementos a tener en cuenta: la inercia y la irreversibilidad.

Muchos cambios técnicos corresponden a un mejoramiento del esquema productivo implementado, por lo cual se pueden modificar partes del proceso sin

modificar el total del sistema. Aquí se habla de inercia de los cambio técnicos (Lara Flores, 1998 ) .

Si los cambios a aplicar son tan grandes que obligan al productor a incorporar cambios tan profundos que hacen que ese productor no pueda volver al sistema original estamos ante un caso de irreversibilidad de un cambio técnico, y dicha irreversibilidad sólo se justifica cuando se logra dar un salto productivo que permite obtener adecuada renta por la inversión e incrementar la tasa de ganancia. Los fuertes riesgos que supone una situación de irreversibilidad tecnológica normalmente llevan al productor a intentar mantener la inercia de sus opciones técnicas, limitando, si es necesario, la modernización de su empresa (Lara Flores,1998).

Para comprender estas acciones de los productores debemos remitirnos a Weber, que nos habla de la “Sociología Comprensiva”, según la cual, para comprender un fenómeno de tipo social debemos comprender e interpretar el significado de las conductas de los individuos. Aunque existen distintas ramas dentro de esta sociología comprensiva, todas coinciden en que los sujetos actúan según la razón que ellos juzgan buena, justa o deseable.

La vida diaria de las personas transcurre, normalmente, en un ámbito socio - espacial o campo específico. Éste condiciona las estructuras mentales, actitudes o comportamiento de los sujetos, lo que Bordieu (1989) denomina habitus. Este es un mecanismo estructurante, es el principio generador de las estrategias que permiten a los agentes enfrentar situaciones diversas. El habitus hace que el individuo reaccione a determinados requerimientos de manera coherente y sistemática. Es la noción de habitus como “principio generador de estrategias que vuelve a los agentes capaces de enfrentar situaciones imprevistas y siempre cambiantes” la que permite comprender que, sin ser necesariamente racionales, las acciones de éstos sean razonables y ajustadas (Rosenstein, 1997).

Las orientaciones sugeridas por el habitus pueden acompañarse de cálculos estratégicos de los costos y beneficios tendientes a llevar al nivel de la conciencia aquellas operaciones que el habitus efectúa conforme a su propia lógica. Además los períodos de crisis, en los cuales los ajustes rutinarios de las estructuras subjetivas y objetivas son brutalmente trastornados, constituyen una clase de circunstancias donde la elección racional puede predominar, por lo menos entre aquellos agentes que pueden, por así decirlo, darse el lujo de ser racionales (Bourdieu, 1995).

Éste sería un caso especial de lo que Weber denomina “acción racional con arreglo a fines”, que presupone que por parte del actor, en nuestro caso el productor, se da un proceso de planteamiento racional en el que utiliza los fines, los medios y las consecuencias implicadas en la acción. En el caso de máxima racionalidad el actor establece en los fines un orden de prioridades y adecua los medios disponibles de tal manera que los fines se alcancen en ese orden subjetivamente establecido. En la evaluación de los fines el actor toma en cuenta racionalmente las consecuencias implicadas en las distintas acciones posibles (Archenti y Aznar, 1987).

Se debe considerar que cada individuo es un agente capaz de tomar decisiones que se adapten a las diferentes situaciones que se le presenten en un contexto complejo, con gran incertidumbre. Contrariamente a lo que sostiene la teoría microeconómica, la información no es perfecta ni los individuos son absolutamente racionales ni tienen como objetivo fundamental el de maximizar beneficios.

Lo que ocurre en la realidad es que el individuo o la empresa, cuando debe tomar una decisión, analiza algunas de las posibles alternativas de manera secuencial debido a que su racionalidad es limitada (Simon, citado por Hamdan, 1997), al igual que el tiempo del que dispone, ya que un gran número de veces las decisiones se toman con carácter de urgencia. Una vez que encuentra una solución que considera satisfactoria, detiene la búsqueda.

Si el individuo elige la solución que para él es satisfactoria, sin que sea la óptima, significa que decide en base a criterios propios y estos criterios de decisión son el objetivo principal de este estudio. Generalmente utiliza reglas simples de decisión y conserva las reglas o procedimientos de decisión que en el pasado han resultado adecuados (Cyert y March, 1963). Estas "reglas" poseen una gran similitud con el concepto de *habitus* propuesto por Bordieu.

Como no puede lograr el óptimo, se establece un nivel que se considera de "satisfacción", el cual puede variar de acuerdo a la dificultad que presente el proceso de elección (Simon, 1979).

Normalmente el individuo actúa según lo que Simon denomina el "método de los objetivos intermedios", de acuerdo con el cual se fija un objetivo particular (intermedio) y se buscan los medios más convenientes para conseguirlo, los cuales se convierten en un nuevo objetivo y así sucesivamente.

Los individuos evolucionan gracias a procesos de aprendizaje y los conocimientos que van adquiriendo se van consolidando en rutinas. Estas rutinas son propias de cada individuo o empresa y ayudan a comprender las diferencias en cuanto a los resultados obtenidos por cada uno. La existencia de estas rutinas demuestra que los agentes no buscan el óptimo, sino que lo que se obtiene es un comportamiento que logra la "satisfacción".

Si estas reglas de conducta no funcionan se desencadena un proceso de búsqueda para tratar de enfrentar esta nueva situación de riesgo, que lleva a tomar nuevas decisiones, que seguramente cambian el rumbo y originan una transformación de importancia en la empresa.

Simon y March (citado por Hamdan, 1997) consideran que los individuos desarrollan "esquemas de ejecución", que serían conjuntos organizados de respuestas, como respuesta a estímulos del ambiente. De esta manera, se disminuye

el trabajo de tratar toda la información disponible y se constituyen en una suerte de respuesta automática frente a situaciones ya conocidas o enfrentadas previamente.

El análisis del proceso de decisión se vuelve más difícil si se considera, como ocurre en la realidad, que los objetivos de los individuos o empresas no son estables, sino que varían a lo largo del tiempo y además no existe un "único" objetivo (Cyert y March, 1963).

Para tomar una decisión, un individuo analiza las alternativas de manera secuencial y acepta la primera que resulta satisfactoria. De esta manera evita el estado de incertidumbre y si la decisión tomada resulta satisfactoria, conserva esta regla o procedimiento.

### 3.3. LAS TRES DIMENSIONES DEL CAPITAL

El capital económico, el más tradicionalmente considerado, está constituido por los medios de producción y es directa e inmediatamente convertible en dinero.

Según Chia (1987), el capital total de una empresa se puede analizar según tres dimensiones: el capital económico, el capital cultural y el capital social.

Hamdan (1997) considera que "la consideración de esas tres dimensiones del capital que dispone una explotación puede contribuir a explicar una parte de las performances constatadas entre las explotaciones que se encuentran en condiciones similares".

#### 3.3.1. CAPITAL CULTURAL

El capital cultural podría asimilarse a lo que Hamdan (1997) denomina, con un criterio más amplio, capacidad de gestión y la define como una competencia especializada y que es propia de cada productor. Es la destreza en su oficio, que se

traduce en su aptitud para manejar los recursos productivos, su habilidad en la comercialización de los productos de la explotación, de los insumos, su capacidad de manejar situaciones complejas y aprovechar las nuevas oportunidades.

Chia (1987) plantea la dificultad para medir el capital cultural. Para individuos que desarrollan otras profesiones la medición podría realizarse a través del nivel de estudios y de diplomas obtenidos, pero esto no es lo adecuado para el caso particular de los productores agropecuarios.

Aquí resulta más complicado, debido a que el productor agropecuario es su propio patrón y además se forma él mismo. La actividad agropecuaria demanda otras aptitudes, además del conocimiento teórico del problema: se requieren conocimientos prácticos, cierta habilidad manual, sentido de la observación, etc. Por eso es tan difícil considerar solamente como indicador el nivel de estudio o el diploma obtenido.

El aprendizaje de los productores se produce más en el terreno que en la escuela, la transmisión de saberes de una generación a otra es muy importante. Se transmite una manera de producir, de consumir y sobre todo se transmite el conocimiento del medio sobre el que se trabaja, la historia de cada parcela, el rodeo y su historia. El aprendizaje se produce en el seno de la familia.

El capital cultural es una variable multidimensional, ya que incluye a otra serie de variables, como la experiencia, el nivel de estudios obtenido, la habilidad de los productores para capitalizar sus años de experiencia al frente de una explotación agropecuaria, etc.

Dentro de estas variables que componen el capital cultural es importante tener en cuenta a una de ellas, que pareciera tener una gran importancia relativa: la capacidad empresarial.

Ésta se define como "la aptitud del productor agropecuario para desarrollar una administración eficiente de los recursos de su empresa sobre la base de un conocimiento integral de su funcionamiento en concordancia con la cumplimentación



de objetivos definidos y consensuados con quienes tienen responsabilidades sobre la misma” (Zehnder, Granda y Comerón, 2002). Como lo ha destacado Olsson (citado por estos autores) “el factor más importante que incide sobre los resultados de una explotación agropecuaria es el productor y su capacidad de organización y de manejo empresarial”.

Sörtie (1982) citado por Olsson (1989) encontró que los responsables de las empresas agropecuarias familiares desarrollaban su actividad productiva asumiendo su rol como un estilo de vida y de trabajo más que como un empresario a cargo de conducir un proceso con objetivos y metas de crecimiento y competitividad. Esta situación los diferenciaba de la forma de administrar y controlar empresas de mayor tamaño, con objetivos y niveles de eficiencia definidos.

Es necesario tener en cuenta esta variable denominada capital cultural para poder comprender las decisiones de los productores y si bien no es posible cuantificarlo, deberá evaluarse de manera cualitativa.

### 3.3.2. CAPITAL SOCIAL

Todo individuo vive dentro de una sociedad, sea productor, comerciante, etc. Se tienen relaciones que se establecen, evolucionan en el curso de nuestra existencia.

Los productores, establecen relaciones sociales de producción, ya sea por intermediarios en la comercialización, sea a través de organizaciones de productores o políticas. En el caso de productores que participan de una forma activa de estas organizaciones, obtendrán, a diferencia de otros productores, un cierto número de informaciones técnicas y económicas.

El capital social está asociado a las relaciones sociales del productor en su medio y que pueden contribuir a mejorar el poder de negociación y de esta forma

traducirse en un acceso diferencial a ciertas oportunidades que permitan mejorar el funcionamiento del sistema de producción o facilitarlos (Chía, 1987).

Hamdan (1997) destaca que al considerar "estas variables de tipo cualitativo, difícilmente cuantificables y que a complejan la representación de la explotación, se enriquece el análisis del comportamiento de los productores".

También existe, como lo destaca Alderete (2004), la posibilidad de transformaciones entre estos capitales, ya que un alto capital económico permite al individuo acceder a mayor educación y por consecuencia aumentar su capital cultural, a la vez que este también puede transformarse en capital económico. A su vez, el capital social puede contribuir al aumento del capital cultural, a través de relaciones en las que se produce intercambio de información y experiencias entre productores.

### 3.4. CICLO DE VIDA DE LAS EXPLOTACIONES AGROPECUARIAS

Las prácticas de los productores están determinadas por el fase del ciclo de vida en el que se encuentra la explotación. Chía (1987) postula que las explotaciones agropecuarias atraviesan un ciclo de vida, que se puede representar por medio de dos variables: una variable independiente, representada por el tiempo y otra variable dependiente que sería el nivel de capitalización (que incluye capital económico, social y cultural).

Durante la primera fase, denominada de **instalación**, el capital es escaso y es aquí cuando el productor va a construir su sistema de producción.

En la segunda fase o de **transición** hacia la consolidación, aumenta el capital total pero normalmente hay dificultades financieras, debido a que el sistema comienza a tener necesidades de inversión de mayor importancia.

En estas dos primeras fases se vuelve más importante poner en marcha el sistema, por lo cual el productor y su familia resignan un posible mejoramiento en su nivel de vida, debido a que está priorizada la puesta en marcha del sistema de producción.

La tercera fase o de **estabilización** (también llamada de **consolidación**) aparece cuando el sistema toma una cierta velocidad de crecimiento y genera excedentes monetarios que, además de mantener en funcionamiento el sistema, permiten una mejora en el nivel de vida de la familia.

Una última fase sería la de **declinación**. Ésta se puede producir debido a que el productor no tiene clara la sucesión de la explotación o a que, por haber llegado a una edad avanzada, haya decidido abandonar la actividad.

### 3.5. SISTEMA FAMILIA – EXPLOTACIÓN (SFE)

Es importante tener en cuenta otro aspecto que bien aclara Hamdan (1997): “Las explotaciones familiares pueden ser estudiadas a partir del análisis del grado de articulación existente entre la Unidad de Producción y la Unidad Familiar”. Según Chía (1987), toda explotación agropecuaria familiar tiene una función de producción, una función de consumo y una función de acumulación de producción. La presencia de estas tres funciones en un mismo lugar (o individuo) y en un mismo momento le confiere a la explotación agropecuaria una lógica propia que se puede llamar lógica familiar de producción-reproducción. En esta situación, la comprensión del funcionamiento sería incompleta si no se considera al Sistema Familia Explotación (SFE), ya que el productor toma decisiones productivas y económicas en función de un proyecto global tanto de la explotación como del grupo familiar.

Familia y producción se articulan de tal manera que conforman una unidad en la que los objetivos de la familia priman sobre aquellos en que la lógica económica neoclásica señala como propios de toda empresa productiva: la maximización de beneficios o la minimización de costos, para asegurar determinados márgenes (Hamdan, 1994).

Los objetivos del SFE pueden ser múltiples: mejorar las condiciones de vida, de trabajo, ofrecer a los hijos un empleo, instalar una segunda generación, tener tiempo libre para desarrollar otras actividades, etc. El trabajo necesario para el funcionamiento del sistema es aportado, en proporciones variables, por los miembros del grupo doméstico. El capital es a la vez patrimonio y medio de producción. En consecuencia, las categorías de salario, ingreso al capital y rentabilidad deben ser interpretadas de manera diferente al sentido dado por la economía clásica y relativizadas como criterios de decisión del productor (Chía et al, 1994).

### 3.6. RIESGO Y FLEXIBILIDAD

Otro aspecto que cobra gran importancia en el momento de tomar una decisión es el del **riesgo**.

Knight (citado por Acosta, 2000) definió tres grados de conocimiento con relación a la posible ocurrencia de un suceso futuro: a) conocimiento perfecto, b) riesgo y c) incertidumbre. La diferencia entre los dos últimos radica en la posibilidad de asignar alguna probabilidad a dicho suceso.

El resultado de una acción puede considerarse como incierto cuando varias consecuencias son posibles, pero dicha acción sólo se transforma en riesgosa cuando la posibilidad de consecuencias adversas es alta (Galletto, citado por Acosta, 2000).

El productor agropecuario debe enfrentar una mayor carga de incertidumbre que los empresarios de otros sectores de la economía, debido a la naturaleza biológica de sus recursos y productos. Esto ocasiona un comportamiento que en general refleja "aversión al riesgo", es decir que los productores sacrifican parte de sus ganancias en medidas que contribuyan a contrarrestar los efectos de la incertidumbre en su actividad (Barnard y Nix, 1984)

A este grado de incertidumbre se agrega que por lo general los productores son los únicos administradores de sus empresas, a menudo sus explotaciones son muy pequeñas, sus recursos son inflexibles en una alta proporción y además la mayor parte de las explotaciones son familiares. Todos estos factores, sumados a los riesgos de tipo climático, hace que los objetivos y comportamientos de los productores agropecuarios sean diferentes a los que se esperarían en otro tipo de actividad económica (Barnard y Nix, 1984).

De ahí que en la actividad agropecuaria un objetivo de fundamental importancia sea el de disminuir el grado de variación de los ingresos de un año a otro. Según Barnard y Nix (1984) las medidas que toman los productores para asegurar la supervivencia de sus empresas depende de la interacción entre sus reservas de capital y la probabilidad de que ocurran acontecimientos desfavorables y de relativa gravedad. Por eso es que a veces se toman medidas contra acontecimientos que pueden traer graves consecuencias, aunque la probabilidad de la ocurrencia sea remota y no se toman contra acontecimientos que ocurren con mayor frecuencia, porque sus consecuencias no se consideran graves.

Según Shapira (citado por Hamdan, 1997 ) los individuos no conciben el riesgo como una gama de alternativas posibles, con diferentes resultados, asociados a probabilidades, sino que asocian el concepto de riesgo con la posibilidad de un resultado negativo. Tampoco resulta importante la probabilidad de ese resultado negativo sino la magnitud del mismo.

En el caso particular de los productores agropecuarios, a estos inconvenientes ya analizados referidos al proceso de toma de decisiones, deben agregarse las incertidumbres específicas que se originan por el hecho de trabajar con seres vivos, en un contexto en el que es difícil prever los precios (por las variantes del mercado) ni la producción (debido fundamentalmente a razones climáticas). Es por estas razones que en el caso especial de la producción agropecuaria se vuelve tan importante la búsqueda de flexibilidad por parte de los productores.

La **flexibilidad** podría entenderse como las estrategias que un individuo o una empresa desarrolla para poder adaptarse al medio cambiante en el que se desempeña, aunque el significado de la palabra flexibilidad varía según los distintos autores. Se la asocia con la capacidad de adaptación, un medio para hacer frente a la incertidumbre, como la capacidad de absorber cambios, adaptarse a los cambios (Reix, Brill y Mandelbaum y Asoné y Bertele, citados por Chia, 2000), etc.

Según Chia, Dedieu y Pérez, a partir de la literatura puede diferenciarse entre una flexibilidad **estática** y una **dinámica**. La estática se refiere a las potencialidades que permiten hacer frente a los eventos que puedan ocurrir y la dinámica es la capacidad de la empresa de adecuarse a los cambios. Ésta a su vez puede diferenciarse entre **reactiva** (que permite reaccionar frente a los cambios del exterior) o **proactiva** (que consiste en modificar las prácticas o procesos antes de que los cambios sucedan, previéndolos).

Tarondeau (citado por Chia, 2000) distingue la flexibilidad **estratégica** de la **operacional**. La estratégica implica la capacidad de modificar la estructura de la empresa para adaptarse a la evolución del medio externo, mientras que la operacional "permite a la empresa industrial producir una gran diversidad de productos, modificarlos rápidamente, adaptar el volumen a la demanda sin crear stocks, ajustar sus competencias y modificar los métodos a las variaciones no anticipadas provenientes del exterior".

Tomando como base esta última clasificación, en nuestro caso particular, nos encontramos con el inconveniente que en la producción agropecuaria son pocas las posibilidades de aumentar la flexibilidad a través de diversidad en los productos, por lo que en este caso se debe buscar una flexibilidad global.

En el caso de la producción de productos standard, no diferenciados (como es nuestro caso de la producción ganadera), la flexibilidad se va a manifestar en la capacidad de las firmas de gerenciar sus costos fijos o diversificar su producción (Chia, 2000)

La flexibilidad empresarial da una pauta de la mayor o menor posibilidad de la empresa de efectuar modificaciones internas ante cambios en variables exógenas a la misma. Entre los factores que van a incidir en la flexibilidad se encuentran el grado de inmovilización de los recursos, decisiones de inversión, el nivel de costos, entre otros.

Eroi (1999) recopila una serie de definiciones acerca de la flexibilidad, las analiza, y a partir de su análisis propone su propia definición de flexibilidad, que es la que resulta más apropiada para esta investigación. Según este autor :

- La flexibilidad es una capacidad o una aptitud de la empresa (en nuestro caso el productor).
- La flexibilidad existe porque existe la incertidumbre.
- La flexibilidad tiene un carácter dinámico.
- La flexibilidad no es específica de una u otra función de la empresa, sino que concierne a todo lo relativo a la empresa.

Este autor, al igual que Tarondeau, diferencia la flexibilidad **estructural** de la **operacional**. Define a la flexibilidad estructural como una capacidad de adaptación a los cambios o aún como una capacidad intrínseca de la empresa de adaptarse a eventos imprevisibles. La flexibilidad operacional es definida como una respuesta a una perturbación, como una aptitud para reaccionar.

El logro de flexibilidad en una empresa indicaría en gran medida disminuir las fuentes de riesgo o incertidumbre existentes. Estos riesgos asociados a la producción son numerosos y provienen de distintas fuentes.

En este trabajo se utilizará la clasificación de riesgos propuesta por Carricart y Portillo (2000) y se dividirán en :

- Riesgo de producción
- Riesgos por variación de precios
- Riesgos en el uso de capital
- Riesgos organizacionales

Ante la presencia de estos riesgos, el productor busca alternativas para reducirlos o al menos enfrentarlos de la mejor manera posible. Y estas alternativas son las que otorgan flexibilidad a su empresa.

Estas medidas tienen implícito un costo que es la obtención de planes generalmente subóptimos, es decir, es un costo de oportunidad que el productor estaría pagando por obtener una mayor seguridad en cuanto a su resultado. Otras medidas tienen un costo de oportunidad o real más explícito, como es el caso de los seguros, tratamientos preventivos de enfermedades, etc.

Si consideramos que existen distintos tipos de riesgo, podemos asumir que las empresas logran flexibilidad de distinta índole, según sea el tipo de riesgo que buscan disminuir.

Como la flexibilidad permite disminuir los riesgos, y estos riesgos pueden clasificarse, los aspectos del sistema que otorgan flexibilidad también podrían clasificarse de una manera similar, y obtendríamos una flexibilidad relacionada con:

- ❖ el sistema productivo: diversidad de productos, distintas fechas de venta de los productos, empleo de tecnologías que contribuyan a disminuir la variación en los rindes, como por ejemplo el uso de fertilizantes, sistemas de riego, realización de reservas forrajeras propias



- ❖ el aspecto financiero: ventas escalonadas durante el año, estrategias de comercialización y de ahorro, bajos costos fijos, nivel de endeudamiento, adopción de técnicas de bajo costo, existencia de otros ingresos

- ❖ el aspecto organizacional: mano de obra, asociativismo que disminuye los costos y amortizaciones, inversiones, capital inmovilizado como porcentaje del total

En el presente trabajo se pretende identificar los distintos aspectos o factores que otorgan flexibilidad a los sistemas estudiados.

El INTA, como organismo tecnológico, propone para la zona de la Cuenca del Salado, un sistema de cría que busca maximizar la producción de carne por hectárea. La propuesta técnica que se tomará como referencia es la desarrollada por la Estación Experimental Agropecuaria de Balcarce para producción de carne en la zona de cría, que se lleva adelante en un campo denominado Reserva 6. Esta propuesta recomienda la alta carga animal, sostenida sobre la base de pasturas, el servicio de las vacas estacionado en la época de mayor producción de pasto (lo que correspondería a los meses de noviembre, diciembre y enero), el entore de las vaquillonas a los 15 o a los 27 meses de edad, el destete de todos los terneros a los 6 meses y la venta de todos los terneros a los invernadores (Cittadini et al, 2001).

En contraposición con esta propuesta, en la realidad se observa que existen otra serie de prácticas implementadas por los productores y que son frecuentes en la zona. Sin duda alguna, estas prácticas permiten adecuar los sistemas de producción a los diferentes Sistemas Familia Explotación existentes.

Otro razonamiento que se podría hacer es que, si partimos de la teoría de que los productores tienen razones para hacer lo que hacen, debe existir una razón muy importante para implementar estas prácticas, que hacen que los sistemas se vuelvan más complejos que el recomendado por los técnicos.

Nuestra suposición es que dichas modificaciones con respecto al sistema recomendado otorgan flexibilidad a los sistemas. Estas variantes permiten que el modelo de producción, que lleva implícito además un sistema financiero originado por esa producción, se ajuste a la situación del SFE y sobre todo a su proyecto, dando lugar a lo que aquí se ha denominado " buen desempeño " del sistema.

## 4. MATERIALES Y MÉTODOS

### 4.1. ESTUDIO DE CASO Y ENFOQUE CLÍNICO

Se trabajó utilizando la metodología de **estudio de casos**, que se considera la más apropiada, dado que se requiere un estudio profundo de cada uno de los sistemas seleccionados. El estudio de caso puede realizarse con dos objetivos diferentes: uno es la exploración, que ayuda a descubrir nuevas problemáticas, y otro –como en este caso- es el de la verificación de hipótesis (Hamdan, 2001).

Con esta metodología se trata de estudiar en profundidad una serie de fenómenos relacionados con un individuo u organización, o un número limitado de ellos, recolectando información a través de observación directa, de cuestionarios o de entrevistas a los actores, en las que el investigador es un mero observador de los hechos. Debe conservar la neutralidad en su estudio, incluso a pesar de que puede establecerse una relación estrecha entre observador y observado.

El propósito de este trabajo fue identificar las prácticas implementadas por los productores que conducen a otorgar flexibilidad a sus sistemas de producción, como un medio para lograr buen desempeño. Para lograr este objetivo es que se consideró pertinente incluir en el estudio de caso algunos aportes del ESTUDIO CLÍNICO (Chia, 1987) ampliamente desarrollado por investigadores del INRA-SAD (Francia).

Este enfoque supone implementar una metodología que permita comprender el comportamiento de los productores a través de la observación de las prácticas que ellos realizan y el investigador debe leer, observar, realizar seguimientos, calcular y modelizar.

El investigador debe observar maneras de pensar y de actuar, debe comprender los hechos desde afuera, ya que no es integrante de las explotaciones agropecuarias que estudia, pero también desde adentro, porque, aunque no lo quiera, se involucra

con los sujetos observados (Hamdan, 2001). El objetivo fundamental de este tipo de estudio es COMPRENDER, y para ello es necesario el compromiso de cada una de las partes involucradas.

Lógicamente se establece una relación de gran confianza y conocimiento entre el observador y el observado, lo que hace que ambos se vean influenciados mutuamente.

Para tratar de evitar errores en la investigación debido a la pérdida de la distancia necesaria para realizar un análisis objetivo, es que los investigadores se plantean instancias de coordinación con otros investigadores.

#### 4.2. LA SELECCIÓN DE LOS CASOS

Este estudio se realizó en base al análisis de explotaciones ganaderas ubicadas en la Cuenca del Salado.

La intención de este trabajo era descubrir cuáles son los factores que determinan el buen desempeño de algunas explotaciones agropecuarias ganaderas de la Depresión del Salado. Se considera que un productor logra un buen desempeño cuando cumple con su proyecto, cuando los resultados logrados son los que el productor espera y para los cuales trabaja, pero debido a que esta definición de proyecto da lugar a un sinnúmero de situaciones que estarían enmarcadas dentro de lo que se consideraría buen desempeño (si sólo consideramos que se cumpla con el proyecto del productor) es que aquí, a los fines de este trabajo, se van a considerar con buen desempeño a las explotaciones en las que no sólo se cumpla con el proyecto, sino que además posean un "buen desempeño técnico", considerando como tal la existencia de algunas normas básicas de manejo del rodeo y del campo natural o pasturas, como son: servicio estacionado, buenos índices de procreo, sanidad de los animales, etc.

Se trabajó en establecimientos considerados como “buenos productores”, reputación lograda entre sus pares gracias a un buen manejo técnico de sus explotaciones.

A través del trabajo como extensionista en la zona y de la consulta con informantes calificados, se podría considerar que existen, en esta zona, dos grandes “tipos” de productores, con comportamientos diferentes. Uno que podría denominarse el grupo de los productores “locales” y son los que representan el comportamiento modal (más frecuente). En general tienen una gran dedicación al campo, una alta articulación con la familia (quien generalmente aporta mano de obra al sistema), un amplio capital cultural y están insertos en las redes de diálogo local. Para estos productores el campo constituye el principal ingreso (aunque no necesariamente el único) y tienen un control “próximo” tanto en el tiempo como en el espacio.

En contraposición a este grupo, se encontraría el de los productores que podrían denominarse “no locales”, que en su gran mayoría delegan el manejo, toman las decisiones de manera más analítica, muchas veces no residen en la zona, tienen menor articulación entre el sistema de producción y la familia y ejercen un control “a distancia” de la explotación, tanto en el tiempo como en el espacio.

En este trabajo se analizaron sistemas de producción que pueden calificarse como “locales”, fundamentalmente por su implicancia en el desarrollo territorial. Dichos casos se seleccionaron teniendo en cuenta el conocimiento y la experiencia de trabajo previos en la zona y con ayuda de informantes calificados y se recabaron los datos mediante la realización de entrevistas en profundidad a los productores seleccionados.

Se trabajó con productores que han logrado buen desempeño, que poseen un buen “nivel tecnológico”, con buenos resultados tanto económicos como productivos. También se tuvo en cuenta que realicen sus actividades y residan en la zona y que sean reconocidos por sus pares, que posean reconocimiento local como productores.

Para eliminar variaciones debidas al tamaño, se eligieron explotaciones consideradas medianas, cuya superficie varíe entre 300 y 900 hectáreas. Se decidió trabajar con 4 explotaciones, debido principalmente a que como se trata de un análisis en profundidad de los sistemas, se requiere de mucho tiempo de dedicación.

#### 4.3.LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

A través de entrevistas se recabaron los datos necesarios para describir el funcionamiento global del sistema. Deliberadamente se evitó profundizar en aspectos excesivamente puntuales. Sólo al analizar la totalidad del sistema tendremos una idea de los diferentes rasgos de flexibilidad presentes.

Esto hizo necesario que se recabaran datos, tanto cualitativos como cuantitativos relacionados con:

- ❖ Composición e historia del Sistema Familia – Explotación
- ❖ Instalaciones y maquinaria (propias o compartidas) con que se cuenta
- ❖ Composición del capital
- ❖ Plano del establecimiento, distribución de potreros y de hacienda en los potreros.
- ❖ Planteo productivo
- ❖ Manejo de los lotes de hacienda
- ❖ Datos productivos: carga animal, producción de carne, % de destete, etc.
- ❖ Comercialización: categorías, precios, épocas de venta
- ❖ Mano de obra utilizada
- ❖ Manejo económico-financiero
- ❖ Aspectos asociativos ( si los hubiera)

## ❖ Inversiones

#### 4.4. EL ANÁLISIS DE LOS DATOS - PROPUESTA METODOLÓGICA

Una vez obtenidos los datos necesarios para realizar el estudio, se procedió al análisis de toda esta información. Primero se presenta una descripción detallada de cada uno de los casos y luego se realiza un análisis comparativo.

Hubo que comparar 4 establecimientos en lo que respecta a flexibilidad y no se disponía de la metodología apropiada para determinar cuál de los sistemas analizados era el más o el menos flexible y obtener una medida de tipo cuantitativo para este parámetro.

Para resolver esta cuestión se ideó una nueva metodología, que constituye una nueva propuesta de análisis. Se tomó como base la propuesta por Zehnder, Granda y Comerón (2002) para evaluar cuantitativamente la capacidad empresarial de productores agropecuarios a través de una encuesta con una guía explicativa, como herramienta para efectuar el relevamiento y procesamiento de los datos. La metodología propuesta por estos autores para la obtención de los datos la constituye un formulario de encuesta integrado básicamente por una secuencia de preguntas y una guía para la calificación y la ponderación cuantitativa de las respuestas.

Como la flexibilidad lograda por un Sistema Familia-Explotación es a la vez técnica, económico-financiera y organizacional se hace necesario analizar cada uno de estos aspectos.

A su vez, se debe tener en cuenta que la flexibilidad de tipo financiera puede ser una consecuencia de la organización del sistema en el aspecto productivo. Por ejemplo, la venta escalonada, que permite sortear bajas de precios o aprovechar momentos en que los precios son más altos, depende de cómo haya sido planteado el

esquema de producción (por ejemplo, doble servicio en vacas y vaquillonas, entrada gradual de animales a corral de engorde, etc).

Lo que aquí se propone es tratar de determinar los aspectos relevantes del sistema en cuanto a la búsqueda de flexibilidad, es decir las variables de tipo productivo, económico-financiero u organizacional que determinan la flexibilidad global del sistema.

Luego se deben identificar los posibles valores para cada una de esas variables. Una vez detectadas estas alternativas, se las califica de manera tal de otorgar el mayor puntaje a la que se considera que otorga mayor flexibilidad y el puntaje menor corresponde a la alternativa que hace más rígido al sistema. Finalmente, sumando los puntajes obtenidos en cada una de las variables, se obtiene una calificación del sistema, referida al logro de flexibilidad.



## 5. RESULTADOS

Para el análisis de los resultados, primeramente se describen cada uno de los componentes del Sistema Familia-Explotación (SFE) y las prácticas implementadas, para posteriormente realizar un análisis integral de cada SFE estudiado. Para todos los casos, los datos que se presentan en este trabajo corresponden al ejercicio productivo comprendido entre el 1 de julio de 2003 y el 30 de junio de 2004.

### 5.1. DESCRIPCIÓN DE CASO : PRODUCTOR 1

El productor N°1 desarrolla su actividad en un establecimiento agropecuario que se encuentra en el partido de General Guido en las cercanías del Canal 2.

Dicho establecimiento cuenta con una superficie propia de 292 hectáreas, con tierras con aptitud predominantemente ganadera. La actividad que se desarrolla es la cría vacuna.

#### 5.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

El productor reside en la localidad de Maipú, distante 15 km. del campo, con su madre, su esposa y sus tres hijos (de 11, 9 y 5 años). Es médico veterinario y tiene 56 años de edad. Su esposa es ingeniera agrónoma, tiene un comercio de venta de insumos agropecuarios en sociedad con su hermana y además trabaja como docente.

Además de ocuparse de la dirección del campo, realiza trabajos de veterinaria en forma particular. La época del año en que más tiempo dedica a la actividad es en invierno, ya que su principal trabajo es la revisión de toros. También trabaja como docente en una escuela secundaria de Maipú.

Heredó el campo de su padre, que falleció joven, hace alrededor de 30 años y se considera que la explotación se encuentra en la fase de estabilización o consolidación.

#### 5.1.1.1.CAPITAL CULTURAL

Una parte importante del capital cultural de este productor lo constituye su estudio universitario y su posterior graduación como médico veterinario, a lo que se suma el estudio de su esposa que es ingeniera agrónoma. Además posee un capital importante en lo que respecta a experiencia, ya que lleva alrededor de 30 años al frente de la explotación. Realiza de manera adecuada las tareas propias de la producción de cría, como son el manejo de la hacienda, la determinación de compras y ventas de animales y el manejo de los recursos forrajeros.

Según el sistema de evaluación de la capacidad empresarial propuesto por Zendher, Granda y Comerón (2002), en el caso de este productor se la podría considerar como media.

#### 5.1.1.2. CAPITAL SOCIAL

Su capital social se considera elevado, ya que posee importantes relaciones con otros productores, debido fundamentalmente a su profesión y la de su esposa.

Además, este productor ha formado parte durante muchos años de la Comisión Directiva de la Asociación Rural local y ha formado parte de un grupo perteneciente al Programa Cambio Rural, primeramente como productor y más tarde como asesor de dicho grupo.

## 5.1.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EXPLOTACIÓN

El establecimiento cuenta con una superficie propia de 292 hectáreas, de las cuales el 32% corresponden a lomas, el 1% es suelo de media loma y el 67% restante corresponde a suelos bajos.

El hecho de que el campo se encuentre ubicado junto al Canal 2 trae aparejado una serie de inconvenientes en épocas de altas precipitaciones, además de la presencia de una laguna que no puede aprovecharse para el pastoreo. Además, el camino sobre el que se encuentra no es bueno, lo que dificulta el acceso al establecimiento después de una lluvia.

### 5.1.2.1. DOTACIÓN DE CAPITAL

El establecimiento posee las instalaciones necesarias para la producción ganadera (molino, aguadas, manga y alambrados) en buen estado de conservación. Además posee casa y galpón. Los alambrados son permanentes en su gran mayoría aunque hay una mínima utilización de alambrado eléctrico.

El productor no cuenta con maquinaria agrícola. Sólo se dispone de un vehículo marca Estanciera, que reemplaza al tractor en los momentos del año en que se entregan rollos a los animales. Para esta tarea se emplea un pequeño acoplado, de fabricación casera.

La composición del rodeo puede apreciarse en el cuadro 1.

Cuadro 1: Composición del rodeo del productor 1

	Inventario Inicial (01/07/03)	Inventario Final (30/06/04)	Diferencia de Inventario
Vacas	96	98	+2
Vaquillona 2-3 a.	27	28	+1
Vaquillona 1-2 a.	28	74	+46
Toros	5	5	0
Toritos	0	2	+2
Novillos	1	0	-1

#### 5.1.2.2. COMPOSICIÓN DE LA MANO DE OBRA

El trabajo aportado a la explotación es de tipo familiar y asalariado. El trabajo familiar es preferentemente de tipo gerencial. Es realizado fundamentalmente por el productor y su esposa, que van al campo 5 veces al mes. Se cuenta con un peón permanente, que reside en el establecimiento y es quien recorre todos los días el campo y realiza los trabajos rutinarios con la hacienda (como curar terneros con diarrea, ayudar a parir alguna vaca, revisar los alambrados eléctricos, etc.)

El empleado es familiar de la esposa del productor, lo que facilita la buena relación entre empleados y patrones. Se trata de una persona de 84 años de edad, por lo que hay limitantes en cuanto al tipo de trabajo que puede realizar, a pesar de que su esposa le ayuda en algunas de las tareas. Cuando es necesario realizar un trabajo en la manga, se contratan uno o dos peones, lo mismo que para tareas de mantenimiento y reparación de instalaciones.

El empleado no recibe salario. Utiliza la casa del establecimiento y a cambio de su trabajo, el dueño le otorga lugar en el campo para tener hacienda propia (28 vacas, 12 vaquillonas y 190 lanares).

#### 5.1.2.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El establecimiento se dedica a la cría de vacunos Aberdeen Angus. Sólo se realiza la recría de las terneras destinadas a reposición. Una vez realizado el destete de los terneros, alrededor del 50% se venden gordos al pie de la madre y la mitad restante se vende con destino a invernada.

El cálculo de la producción de carne arroja un resultado de 94.6 kg/ha/año.

#### 5.1.2.4. MANEJO PRODUCTIVO

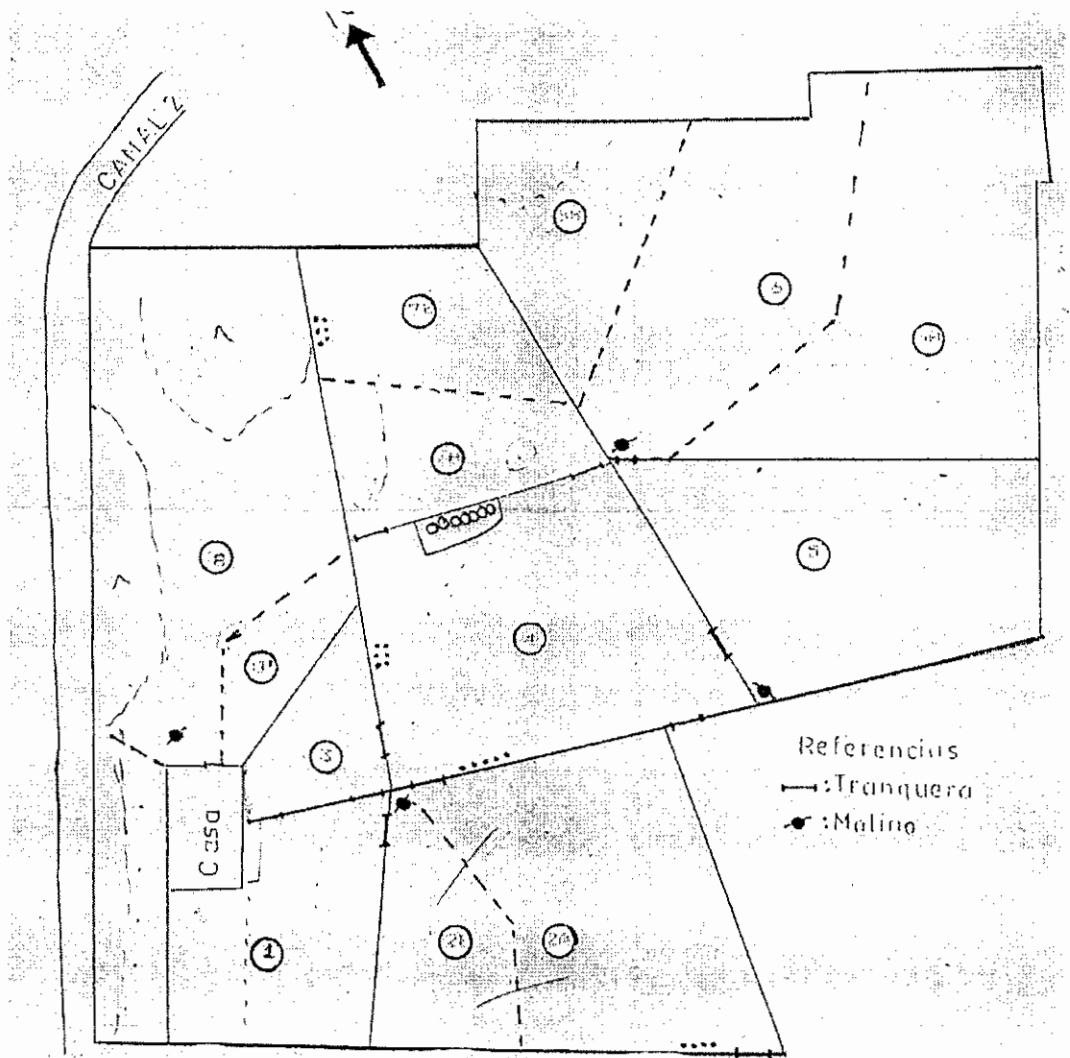
El campo se encuentra dividido en 13 potreros. La base forrajera está constituida por campo natural ( 82 %), pasturas perennes ( 11 %) y verdeo de verano (3.5%).

En el cuadro 2 se presenta el uso del suelo por potrero.

Cuadro 2 : Uso del suelo

Potrero	Superficie (ha)	Relieve	Tipo de recurso
1 <sup>a</sup>	10	Loma	Se utiliza para agricultura
1B	2	Media loma	Pastura vieja con festuca
2	32	Bajo	Campo natural
3	10	Bajo	Campo natural
4	30	Loma	Campo natural
5	46	Bajo tendido	Campo natural
6	30	Loma	Pastura ( 6 años) con festuca y pasto ovillo
6A	40	Bajo	Campo natural
6B	15	Bajo	Campo natural
7A	15	Loma	Moha (10 ha)
7B	15	Bajo	Campo natural
8	37	Bajo Laguna	Campo natural
8'	10	Loma	Campo natural

La disposición de estos potreros se puede observar en el plano del establecimiento que aparece a continuación.



El rodeo se encuentra dividido por categorías y cada una de las categorías recibe una asignación forrajera diferente, según sus requerimientos. La carga animal promedio con la que se trabaja es de 0.73 EV/ha/año.

La reserva forrajera de invierno la constituyen los potreros 4, 6 y 7B (este último permanece cerrado al pastoreo mientras el 7A tiene moha sembrada). Estos potreros se destinan a las vacas próximas a parir y permanecen allí durante todo el invierno, hasta aproximadamente el mes de octubre.

Durante este período invernal las vacas reciben rollos, confeccionados en el establecimiento. Se utilizan entre 80 y 90 rollos por año. En los meses de octubre o

noviembre, estas vacas con su ternero al pie pasan al potrero 8, luego al 5 y más tarde al 6A, que son potreros más bajos, con pastizales naturales de producción estival.

Una vez que se destetan, las vacas se trasladan al potrero 6B y los sectores de laguna, donde sufren una restricción alimentaria, hasta que, próximas a parir, van de nuevo a los potreros con mayor disponibilidad de pasto (potreros 4 y 6).

Este cambio de potreros es realizado por el empleado, a medida que observa que las vacas se aproximan al parto.

En los potreros 1 y 2 permanecen, durante todo el año, las terneras destinadas a reposición, rotando los pastoreos en ambos potreros. Estas vaquillonas reciben su primer servicio a los 27 meses, en la misma época que las vacas.

Los toros, una vez que finaliza el servicio (que se realiza en los potreros 4, 6 y 7B) son trasladados a los potreros 8 y 3, en los que permanecen el resto del año.

El servicio se realiza desde el 20 de octubre hasta el 30 de enero. El porcentaje de preñez logrado normalmente se ubica entre 97 y 98%, variando entre los distintos años sobre todo por causas climáticas, pero nunca es menor al 93%. Una vez al año se hace el boqueo de las vacas (se revisa la dentición para conocer su edad) y las que se consideran viejas se identifican mediante el empleo de caravanas.

A estas vacas viejas se les realiza tacto rectal para detectar preñez. Las que no tuvieran preñez o evidencien algún problema en su estado de salud (enfermedades, condición corporal, etc) se venden. Las que se encuentran preñadas, permanecen en el campo ("se les da una nueva oportunidad"). Este es el motivo por el cual normalmente hay un porcentaje de mortandad de vacas algo elevado, ya que el productor prefiere retenerlas y especular con la posibilidad de que puedan destetar un ternero más y no venderlas a un precio bajo, común en esta categoría de animales.

El resto de las vacas vacías, al igual que las vaquillonas que no tomaron servicio, se venden inmediatamente después del tacto. De esta manera se realiza la



selección de los vientres por fertilidad, lo que permite mantener el alto nivel de preñez que se registra de manera constante.

Los terneros que se encuentran gordos al pie de la madre se venden para faena, normalmente en el mes de febrero. El resto, se vende con destino a invernada una vez realizado el destete.

Normalmente, para mediados de abril, todos los terneros ya han salido del campo, para permitir la recuperación de los potreros y el traslado de las vacas a los potreros más bajos y con menor disponibilidad de pasto ya que, por su estado (con preñez chica y sin ternero al pie) tienen menores requerimientos.

En el caso de las hembras, las que estén gordas al pie de la madre, también se venden. Del resto, las que constituyen la cola del destete se venden para invernada y lo que sería el "cuerpo del destete" se retiene para reposición. El porcentaje de reposición se ubica alrededor del 20% todos los años.

En el potrero 1, con aptitud agrícola, se sembró soja el año anterior. Se entregó el lote a un chacarero de la zona, a cambio de que les realice las labores para el cultivo de moha, ya que el establecimiento no posee maquinaria propia para hacerlo. De esta forma se puede sembrar la moha, sin pagar el costo del laboreo de la tierra, para luego obtener los rollos, que son indispensables para el manejo del rodeo.

Unos años atrás no suministraban rollos, pero desde que lo hacen, soportan más carga por hectárea y además dejaron de tener problemas de muertes de vacas por hipomagnesemia, cosa que anteriormente sucedía.

Los rollos comienzan a suministrarse en agosto, una vez comenzada la parición, independientemente de la disponibilidad de pasto. Se entregan siempre en la misma época (el productor comenta que se entregan "por calendario"), ya que la decisión es no quedarse sin pasto hacia fines del invierno. Lo que queda claro es que prefieren anticiparse al problema, para que no se transforme en un motivo de preocupación (aclaran que quieren "vivir tranquilos"). Además es importante tener en cuenta que el

invierno es el momento de mayor trabajo del productor como veterinario, ya que realiza las revisiones de los toros, previas a la época de servicio.

Debido a las restricciones que posee el empleado, por su edad avanzada, los rollos son entregados, con una frecuencia de 2 veces por semana, por el productor.

Con respecto a la sanidad del rodeo, se aplica el calendario sanitario completo, que incluye 2 vacunaciones de mancha, 2 de carbunco, brucelosis, 2 dosis de cobre inyectable por año, desparasitaciones de los terneros una vez por mes desde diciembre hasta abril, además de la vacunación obligatoria contra la fiebre aftosa. A las vacas viejas se les da antiparasitario y Selfos (que es un reconstituyente general en base a fósforo y selenio) para ayudarlas a mejorar y/o mantener el estado corporal.

#### 5.1.2.5. MANEJO ECONÓMICO FINANCIERO

##### 5.1.2.5.1.INGRESOS

El Sistema Familia – Explotación percibe, durante el año un ingreso total de \$85774. Este monto está compuesto por ingresos originados por la producción agropecuaria (41%), honorarios que factura el productor por su trabajo como veterinario (37%), ingresos que el productor recibe por su trabajo en la docencia (6%) y los ingresos aportados por la esposa (16%). Esto puede verse más claramente en la figura 1.

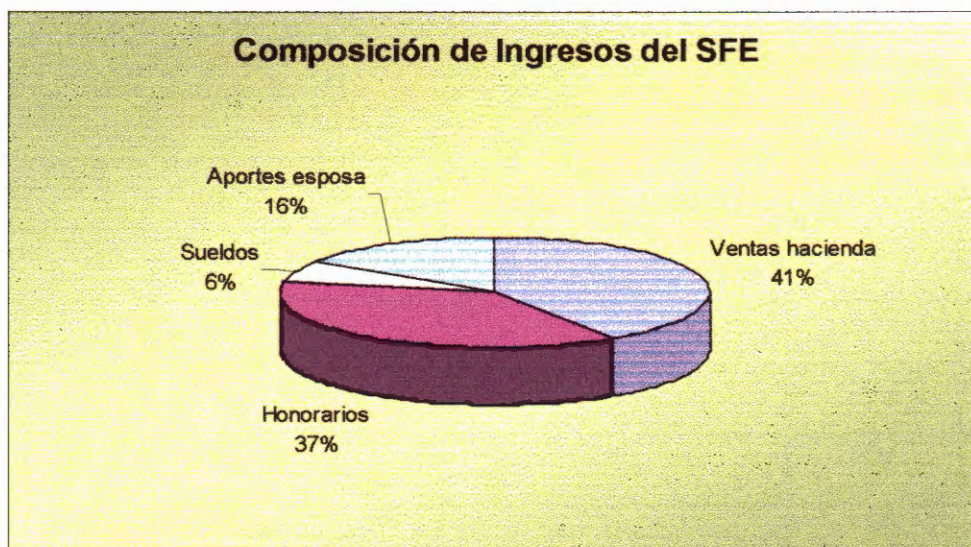


Figura 1: Composición de los ingresos

Los ingresos originados en el establecimiento se deben a las ventas de hacienda, que se concentran en unos pocos meses a lo largo del año.

A continuación se detallan las ventas de hacienda correspondientes al ejercicio productivo analizado

Cuadro 3: Ventas de hacienda

Fecha	Categoría	Número de cabezas	Peso	Precio
Julio 2003	Terneros	19	168	1.825
Agosto 2003	Novillo	1	541	1.70
Agosto 2003	Vacas	2	693	0.80
Agosto 2003	Vaca	1	275	0.60
Agosto 2003	Vaca	10	305	0.54
Diciembre 2003	Terneros destete (*)	24	180	1.95
Diciembre 2003	Terneros destete (*)	6	180	1.95
Mayo 2004	Terneros (**)		487	1.91 (***)
Mayo 2004	Vacas	6	375	0.70
Mayo 2004	Terneras destete	25	160	1.70

(\*) Corresponde a venta de terneros a término

(\*\*) Ajuste de la operación anterior que fue una venta de terneros a término (se vendieron terneros a término de 180 kg. En diciembre, una vez entregados los terneros al comprador, se cobra la diferencia de kilos entre lo pactado y lo realmente entregado)

(\*\*\*) El precio es menor debido al peso de los terneros. Normalmente el precio pagado por el invernador disminuye si el animal supera los 180 kg. Se utiliza una "tabla" en la cual figura el descuento que se realiza en el precio a medida que aumenta el peso. Esto se debe a que los invernadores buscan animales livianos y de esta manera castigan el sobrepeso.

La distribución de estas ventas puede verse más claramente la figura 2.

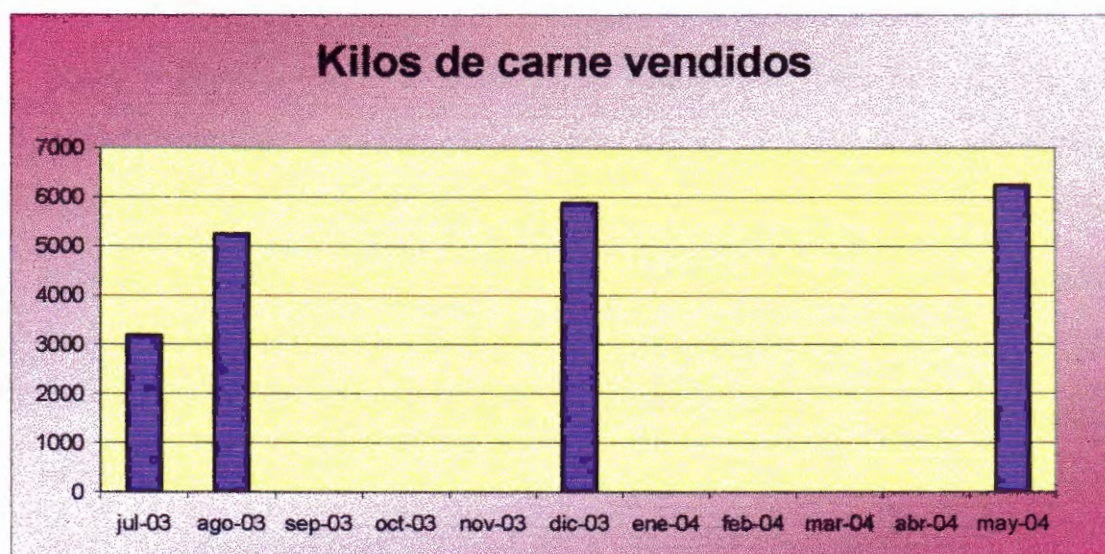


Figura 2: Distribución de las ventas de hacienda del productor 1 durante el ejercicio productivo 2003-2004

Las ventas de hacienda siempre se realizan a través de un consignatario local, con un plazo normal de pagos de 15 o 30 días. El consignatario va cambiando a lo largo del año. Muchas veces el consignatario se elige por compromisos comerciales del productor (ya que realiza trabajos particulares como veterinario). En realidad, debido a sus otras actividades, tampoco dispone de tiempo para consultar precios con varios consignatarios antes de decidir una venta (lo considera "una pérdida de tiempo").

Durante el presente ejercicio se realizó por primera vez (por una necesidad de dinero para la familia) una venta de terneros a término, a través de una firma consignataria local.

En cuanto a la toma de créditos el productor y su esposa comentan que lo han hecho anteriormente (en 2003) para retener vientres (que ya está pago) y para la adquisición de una camioneta. Si apareciera una línea de créditos para retención de vientres lo tomarían nuevamente para retener unas 30 vaquillonas.

La política de créditos podría resumirse de la siguiente manera: los tomarían con un fin específico (ejemplo: retención de vaquillonas), para ser utilizado como un “pulmón financiero” y de esta manera evitar ventas de hacienda. En realidad no tienen la necesidad de tomarlo sino que lo utilizarían “como una oportunidad”, siempre teniendo en cuenta que el máximo de dinero solicitado sería el equivalente al valor de 20 vaquillonas.

Prefieren los créditos para retención de vientres porque, si surgiera algún inconveniente que les impidiera pagarlo, solucionarían el problema a través de la venta de las mismas vaquillonas.

#### 5.1.2.5.2. COSTOS

Los costos directos, que representan el 42% del total de los costos, están constituidos por los costos ganaderos, que incluyen personal, sanidad del rodeo, suplementación, alimentación y el gasto de amortización de las pasturas.

Los costos de estructura y administración (que representan el 58% restante), incluyen conservación de mejoras, honorarios, servicios, impuestos, cargas sociales y jubilación, movilidad, patentes, seguros y tasas.

En el cuadro 4 puede observarse la composición de los costos de producción y en las figuras 3 y 4 la composición de los costos directos y de los gastos de estructura respectivamente.

Cuadro 4: Análisis de los costos de producción en efectivo

	TOTAL	\$/ha	%
Costos ganaderos	14400.17	49.32	41.78
<b>COSTOS DIRECTOS ACTIVIDADES</b>	<b>14400.17</b>	<b>49.32</b>	<b>41.78</b>
Conservación de mejoras	2238	7.66	6.49
Honorarios profesionales	1004	3.44	2.91
Gastos servicios	1201.19	4.11	3.49
Impuestos	685	2.35	1.99
Cargas sociales y jubilación	2636.17	9.03	7.65
Movilidad	8397.86	28.76	24.37
Patentes y seguros	2065	7.07	5.99
Tasas	1835.21	6.28	5.33
<b>GASTOS ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN</b>	<b>20062.43</b>	<b>68.71</b>	<b>58.22</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>34462.60</b>	<b>118.02</b>	<b>100</b>

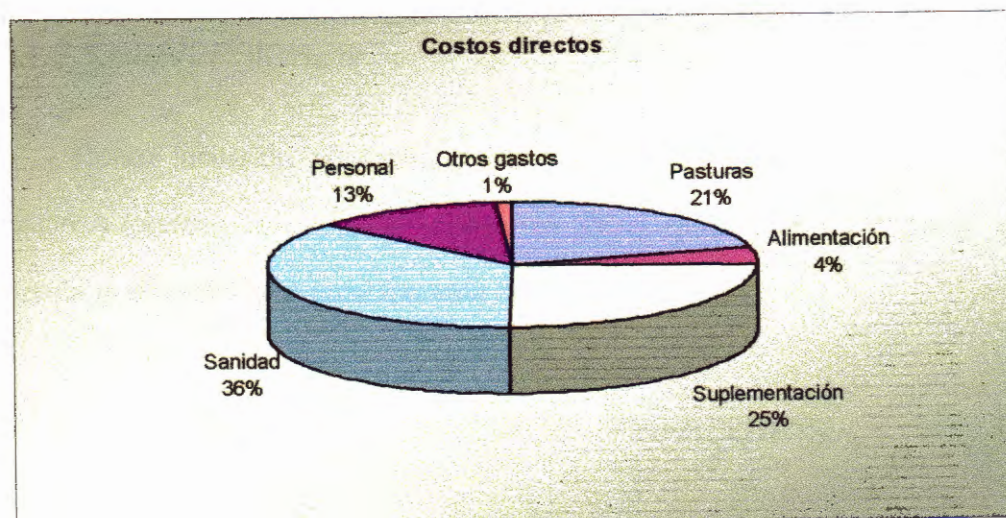


Figura 3: Composición de los costos directos del productor 1

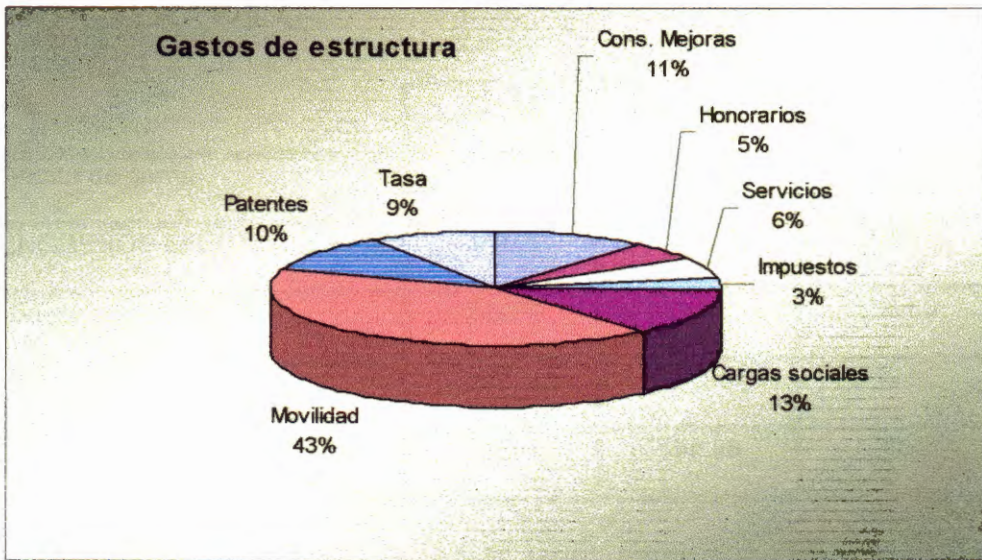


Figura 4: Composición de los gastos de estructura y administración

En cuanto a los retiros el productor expresa que, en promedio a lo largo del año, están constituidos por "los sueldos y los honorarios, en forma completa, más unos mil pesos del campo por mes", lo que indica que no hay aporte de ingresos extraprediales a la explotación. Esto nos da un grado de dependencia de la familia de los ingresos de la explotación (calculado a través de la relación entre retiros familiares de la explotación y el total de ingresos del grupo familiar) del 19%.

#### 5.1.2.5.3. INVERSIONES

Como inversión realizada en el ejercicio se debe considerar la instalación eléctrica (poseen la luz desde febrero de 2004), que insumió \$ 1624.95 teniendo en cuenta el costo de la instalación más el de los materiales.

#### 5.1.2.5.4. RESULTADOS ECONÓMICO - FINANCIEROS

Como resultados se presentan, en el cuadro 5 el margen bruto ganadero y en el cuadro 6 la situación económica del establecimiento



Cuadro 5: Margen bruto ganadero

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /ha</b>	<b>Porcentaje</b>
Venta de carne	35071	120.10	60.20
<b>INGRESOS EFECTIVOS</b>	<b>35071</b>	<b>120.10</b>	<b>60.20</b>
Diferencia inventario	23220	79.50	39.80
<b>INGRESOS NO EFECTIVOS</b>	<b>23220</b>	<b>79.50</b>	<b>39.80</b>
<b>TOTAL INGRESO BRUTO</b>	<b>58291</b>	<b>199.60</b>	<b>100</b>

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /ha</b>	<b>Porcentaje</b>
Pasturas perennes	3025	10.40	21
Alimentación (rollos)	605	2.10	4.20
Suplementación	3598	12.30	25
Sanidad	5195.80	17.80	36.10
Personal temporario	1800	6.20	12.50
Otros gastos efectivos	176.40	0.60	1.20
<b>TOTAL COSTO DIRECTO</b>	<b>14400.20</b>	<b>49.30</b>	<b>100</b>

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /ha</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>43890.80</b>	<b>150.30</b>

Cuadro 6: Situación económica del establecimiento

	\$ TOTALES	\$ / ha
Ingreso bruto de las actividades	58291.00	199.63
Costos directos de las actividades	14400.20	49.32
<b>MARGEN BRUTO TOTAL</b>	<b>43890.80</b>	<b>150.31</b>
Gastos de estructura y administración	20062.43	68.71
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>23828.37</b>	<b>81.60</b>
Amortizaciones indirectas de mejoras	2999.69	10.27
Amortizaciones indirectas de automotores y otros capitales	877.33	3.00
<b>INGRESO NETO (RESULTADO NETO)</b>	<b>19951.35</b>	<b>68.33</b>

### 5.1.3. PROYECTO DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

El productor ha decidido que su establecimiento sea sólo un campo de cría. Apunta a mantener un rodeo estable de alrededor de 160 vacas, más las que posee el empleado (normalmente este número varía entre 20 y 30).

No se plantea la posibilidad de realizar recría ni engorde de los terneros, debido a que tanto el productor como su esposa tienen otras actividades y no podrían dedicarle al campo el tiempo suficiente para atender una producción de tipo más intensivo. A estas razones se suma la limitante de tener un empleado que no podría realizar una actividad más intensiva, pero con el que existe una relación de gran

confianza lograda a través de los años que lleva en el establecimiento, además de la relación de parentesco que existe con la esposa del productor.

Una cuestión que recalcan continuamente el productor y su esposa es que quieren vivir con tranquilidad, sin que la producción se transforme en un motivo de preocupación constante. Esto hace que el manejo productivo planteado sea sencillo.

Piensan, más adelante, realizar un silaje de planta entera, lo que les permitiría aumentar el número de vientres, pero continuar con la producción de cría únicamente.

El objetivo principal del matrimonio es que los hijos aprendan a valorar el campo y se encariñen con la actividad agropecuaria, que de a poco se vayan involucrando más y que aprendan a llevarlo adelante, ya que se supone que va a constituir la única herencia que les podrán dejar. De ahí que privilegien el mantenimiento del parque y las instalaciones, para que a los hijos les resulte placentero y agradable ir al campo. Van a pasar el fin de semana al campo con bastante frecuencia y se quedan a dormir en la única casa que poseen, la cual es compartida con el personal (cosa que se facilita enormemente teniendo en cuenta que el empleado es familiar de la esposa)

Previendo que el empleado no va a permanecer mucho tiempo más en el campo (ya tiene 84 años) es que están planificando la construcción de una nueva vivienda, para que pueda ir la familia y quedarse durante los fines de semana y en período de vacaciones.

El productor prioriza el bienestar y nivel de vida de la familia, por lo que, si se considera necesario, se realizan ventas de hacienda (por ejemplo: prefiere vender hacienda antes que resignar irse de viaje en las vacaciones).

#### 5.1.4. ANÁLISIS INTEGRAL DEL SISTEMA FAMILIA - EXPLOTACIÓN

Con respecto a la primera cuestión formulada en este trabajo, sobre si el productor obtiene buen desempeño, se puede decir, teniendo en cuenta el concepto

de buen desempeño - según el cual el sistema logra buen desempeño si está acorde al proyecto del productor- que lo logra, ya que se puede observar que el sistema está planteado en total acuerdo con el proyecto.

El principal condicionante planteado por el productor es el tiempo de dedicación, junto con las restricciones del personal.

Teniendo en cuenta estas limitantes, se ve que el sistema de producción está planteado de manera tal que funciona y de manera correcta (con buena producción, y buenos índices de procreo), aún con baja dedicación y con un empleado con grandes limitaciones. Es sencillo, fácil de manejar y además está bien esquematizado, es poco lo que se improvisa y es bastante estable y predecible.

En cuanto a la segunda cuestión, referida a la relación existente entre buen desempeño y flexibilidad resta analizar los aspectos de flexibilidad presentes.

Se observa claramente que el productor tiende a buscar la disminución de los costos fijos, a través de diferentes formas. Una es a través del personal, que no recibe remuneración, sino permiso para utilizar la casa y tener su propio lote de animales.

Otro de los costos que se ha eliminado es el de maquinarias, ya que no están presentes en el establecimiento. Sólo se cuenta con un vehículo viejo, que se encontraba en desuso, que reemplaza al tractor y por esta razón es que tampoco se plantean actividades en las que la utilización del tractor sea necesaria.

Esto se soluciona en parte a través del sistema de trueque con otro productor (se le concede el espacio para sembrar soja en el campo, sin pagar arrendamiento, a cambio de realizar las labores para la implantación de moha).

También aplica el sistema de trueque en la compra de toros y de esta manera evita un costo que suele ser elevado. Habitualmente el productor cambia su trabajo por toros (ya que trabaja como veterinario en cabañas de la zona)

Para evitar imprevistos, teniendo en cuenta que los productores no pueden dedicarle al campo demasiado tiempo, se realizan rollos todos los años, en forma

sistemática. De esta manera se evitan riesgos, aunque el costo de confección sea importante. Aquí vuelve a demostrarse coherencia entre lo que el productor expresa como uno de sus objetivos y el funcionamiento del sistema productivo, es decir, ha logrado adaptar el sistema de producción a su proyecto de vida (recalcan la importancia de vivir tranquilos, disminuyendo los posibles riesgos).

Otra manera de evitar riesgos, en este caso de tipo sanitario, es a través de la implementación de un calendario sanitario completo.

La permanencia de la vaca vieja en el campo, si está preñada, muestra una práctica bastante habitual en la zona. Como ésta es una categoría de muy poco valor en el mercado, el productor considera más barato retenerla, ya que normalmente su precio es similar al de un ternero, por lo que si logra parir ese ternero y criarlo, ya se está recuperando el valor que hubiera tenido la vaca al venderse.

Una alternativa posible sería vender esas vacas viejas y con el dinero obtenido comprar vacas de menor edad (en menor cantidad, ya que tienen mayor valor), pero el inconveniente de esta práctica sería que se agregarían los gastos de comercialización y de transporte. Es importante aclarar que este manejo puede ser realizado porque la carga del campo es baja y permite mantener en el campo esta categoría de animales.

El productor vende una buena parte de sus terneros como animal gordo, en febrero, un mes en el que generalmente tiene buen precio. El resto de los terneros se vende para invernada en el mes de abril. De esta manera diversifica las categorías destinadas a venta y lo hace en distintos momentos, lo que facilita el manejo financiero. Es importante destacar que obtiene estos terneros gordos sin necesidad de suplementación, sólo recibiendo buena alimentación (de campo natural o pasturas), y permaneciendo al pie de la madre, ya que el productor no dispone de tiempo para implementar esta práctica (de nuevo se observa correspondencia entre sistema y proyecto).

Si bien el campo posee una buena loma, con suelos de aptitud agrícola, no realiza agricultura propia. Esto se debe a que no posee maquinaria y en caso de contratarla aumentarían notablemente sus costos de producción. Esto se vuelve muy riesgoso en una zona como la Depresión del Salado, con grandes limitantes para esta actividad.

No es casual que el productor entregue esa loma a un chacarero de la zona a cambio de que le efectúe las labores necesarias para la siembra de la moha, cultivo que no es demasiado exigente en cuanto a calidad de suelo y que además desarrolla su ciclo en un período en que el riesgo es bajo. Cabe aclarar que el mayor riesgo para los cultivos es el mal estado de los caminos durante la época invernal a causa de las lluvias, lo que impide el ingreso de las maquinarias. Esto dificulta las labores en el caso de los cultivos de invierno o la cosecha y la salida del cereal en el caso de los cultivos de verano.

Con la moha efectúa los rollos, tan necesarios para pasar un invierno tranquilo y sin preocupaciones. De esta manera el productor se anticipa a un posible problema de exceso de agua en el campo, muy frecuente en la zona. Además, el hecho de que los animales a partir del mes de agosto comiencen a ingerir rollos, elimina el riesgo de hipomagnesemia, que se produce principalmente cuando comienza el rebrote de las forrajeras en la primavera. El productor comenta que desde que implementó la suplementación con rollos "se terminaron los problemas de falta de magnesio".

Ahora, una vez descripto el sistema de producción, la relación que existe entre éste y el proyecto del productor y observando que existe un buen desempeño, trataremos de inferir qué tipo de flexibilidad se encuentra presente en este SFE y cuáles son los aspectos del SFE que permiten este manejo flexible, con el que el productor ha logrado mantenerse en la actividad a través del tiempo (sobre todo teniendo en cuenta las condiciones macroeconómicas imperantes en los últimos años) sin contraer deuda (situación muy frecuente en la zona).

En cuanto a la flexibilidad de tipo productiva en este sistema no es demasiado importante, ya que se trata de un planteo de cría pura (que es una de las modalidades de producción ganadera con mayor rigidez) con una sola venta de terneros en el año, concentrada en una época en que el precio normalmente es bajo, debido a la oferta estacional de esta producción.

Puede observarse que el productor trata de disminuir al mínimo los posibles riesgos de producción, a través de la confección de rollos y su suministro de manera rutinaria, la baja carga animal por hectárea y la aplicación del calendario sanitario completo, incluyendo minerales y complejos vitamínicos para que la vaca no pierda estado en el invierno.

El aspecto más relevante en cuanto al logro de flexibilidad en este caso se refiere a la flexibilidad de tipo financiero (de origen externo), situación originada debido a la alta proporción de ingresos que obtiene fuera de la explotación (los ingresos generados fuera del establecimiento solventan el 81% de los retiros familiares). Esto permite al productor no verse obligado a instalar un sistema de manejo y producción que genere ingresos de manera regular durante todo el año, ya que la familia no depende de los ingresos generados por la producción para su sostenimiento.

Debido a que existe esta flexibilidad financiera es que no es necesario obtenerla a través del aspecto productivo y por ello el sistema de producción puede ser todo lo sencillo que es. De no existir esta flexibilidad, hubiera sido necesario obtenerla a través de ajustes en el sistema de producción, obligando al sistema a la generación de ingresos de manera más regular a lo largo del año y de mayor valor para poder solventar los retiros del grupo familiar.

## 5.2. DESCRIPCIÓN DE CASO: PRODUCTOR 2

El productor 2 desempeña su actividad en un establecimiento ubicado en el partido de Maipú, sobre la calle de tierra que une las localidades de Maipú y General Madariaga, en el paraje Santa Isabel.

La superficie total operada es de 965 hectáreas, siendo 415 hectáreas propias y 550 arrendadas en el partido vecino de General Guido. La actividad principal es la ganadería de ciclo completo.

### 5.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

El productor y su familia residen en la localidad de Maipú, distante unos 20 kilómetros del campo. El productor tiene una edad aproximada de 50 años. Está casado y tiene 7 hijas, 5 de las cuales cursan estudios universitarios, fuera de Maipú, y las dos menores asisten a la escuela primaria y jardín de infantes. Es ingeniero mecánico, pero no ejerce su profesión, sino que su única actividad es la agropecuaria. Vivió con su familia en el campo, hasta que las hijas comenzaron la escuela y decidieron vivir en la ciudad, para brindarles la posibilidad de una mejor educación.

En el campo realiza todo tipo de tareas, ya que además de tomar las decisiones y ocuparse de las tareas administrativas, y dado que no contrata personal permanente, también realiza los trabajos propios de la actividad. Es él quien toma todas las decisiones: decide el manejo de los animales, el tipo de alimentación que reciben, la aplicación de medidas sanitarias, las compras y ventas, tanto de insumos como de productos, etc.

Su esposa es docente con una alta dedicación y recibe una buena remuneración que le permite aportar importantes ingresos para cubrir las necesidades del grupo familiar.



#### 5.2.1.1. ACCESO A LA TIERRA

Originalmente el campo era de su abuelo. Luego heredó el campo su padre. Luego de unos años compró a un familiar dos potreros más que anteriormente habían sido propiedad de su abuelo y los anexó a los suyos. Desde hace alrededor de 25 años se dedica a esta actividad. Se considera que el SFE se encuentra en la fase del ciclo de vida denominada de estabilización o consolidación.

#### 5.2.1.2. CAPITAL CULTURAL

El capital cultural de este productor es muy elevado. Posee estudios universitarios. Se comentó anteriormente que es ingeniero mecánico y si bien es cierto que este tipo de estudio no está relacionado directamente con la actividad agropecuaria, también es cierto que le ha aportado una capacidad importante de razonamiento que el productor utiliza frecuentemente, cada vez que debe tomar una decisión importante. Este estudio también le facilita el tratamiento de la información disponible, lo que constituye una gran ventaja comparada con un productor que no ha desarrollado en profundidad su capacidad de leer y comprender información escrita. Se trata de una persona con gran capacidad de observación y puede sacar provecho de esa observación a través del razonamiento de tipo deductivo.

Su capacidad empresarial se considera alta.

#### 5.2.1.3. CAPITAL SOCIAL

El capital social de este productor se considera importante por varias razones: posee numerosas relaciones comerciales con consignatarios, proveedores de insumos y con otros productores, tiene además una relación que ya lleva muchos años con los técnicos locales de INTA, integró durante alrededor de 5 años un grupo de productores

perteneciente al programa Cambio Rural y actualmente es el presidente de la Asociación Rural local.

## 5.2.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EXPLOTACIÓN

El establecimiento cuenta con 415 hectáreas propias, de las cuales el 17 % corresponde a lomas, el 20 % a media loma y el 63 % restante son bajos. La calle de tierra sobre la que se encuentra el campo es buena y se puede transitar todo el año, no ocasionando inconvenientes de acceso al campo.

### 5.2.2.1. DOTACIÓN DE CAPITAL

El establecimiento posee las instalaciones adecuadas para desarrollar la actividad (1 manga, 4 molinos, aguadas) presentando buen estado de conservación. Posee casa y galpón. En cuanto a la dotación de maquinarias, el establecimiento cuenta con dos tractores (de 20 y de 55 caballos de fuerza) y una rastra de discos.

El productor es parte de una sociedad de productores que comparten una sembradora de siembra directa, una pulverizadora y una fertilizadora y también en sociedad, pero con otros productores, posee una desmalezadora.

Con respecto a la dotación de animales del establecimiento, ésta se detalla a continuación.

Cuadro 7: Inventario inicial y final de hacienda del productor 2

	Inventario Inicial (01/07/03)	Inventario Final (30/06/04)	Diferencia de Inventario
Vaca de cría	319	305	- 14
Vaca en engorde	13	0	- 13
Ternero al pie	115	95	- 20
Ternero destetado	86	19	- 67
Novillito 1-2 años	37	45	+ 8
Novillo 2-3 años	0	9	+ 9
Ternera destetada	39	83	+ 44
Vaquillona 1-2 años	66	90	+ 24
Vaquillona 2-3 años	1	0	- 1
Torito destetado	5	0	- 5
Torito 1-2 años	7	2	- 5
Toro	14	21	+ 7
TOTAL	702	669	- 33

#### 5.2.2.2. COMPOSICIÓN DE LA MANO DE OBRA

El trabajo se conforma básicamente por el aportado por el productor (y ocasionalmente algún integrante del grupo familiar) y el aportado por personal asalariado temporario (unos 20 días al año aproximadamente). No contrata personal asalariado permanente. Dos razones explican la ausencia de personal permanente:

a) Esta situación le permite reducir una parte importante de los costos fijos, pues contrata personal en forma temporaria, sólo cuando lo necesita.

b) Él no confía en la calidad de la mano de obra asalariada y considera que un asalariado no sería capaz de resolver los problemas sino que se limitaría a hacer un listado de los mismos.

En el campo arrendado contrata personal permanente por el alto costo de movilidad (el campo se encuentra a una distancia importante), pero en realidad se trata de un vecino que se encarga de recorrer el campo y a quien le paga por el trabajo.

#### 5.2.2.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Si bien se puede considerar que para la totalidad de la superficie trabajada la actividad desarrollada es el ciclo completo, es importante destacar que las actividades realizadas son diferentes según se trate del campo propio o del arrendado.

En el campo propio hay vacas de cría y algunas terneras ya destetadas. El resto del destete, junto con otro lote de vacas menos numeroso se encuentran en el campo arrendado, en el cual se realiza el engorde de los terneros.

#### 5.2.2.4. MANEJO PRODUCTIVO

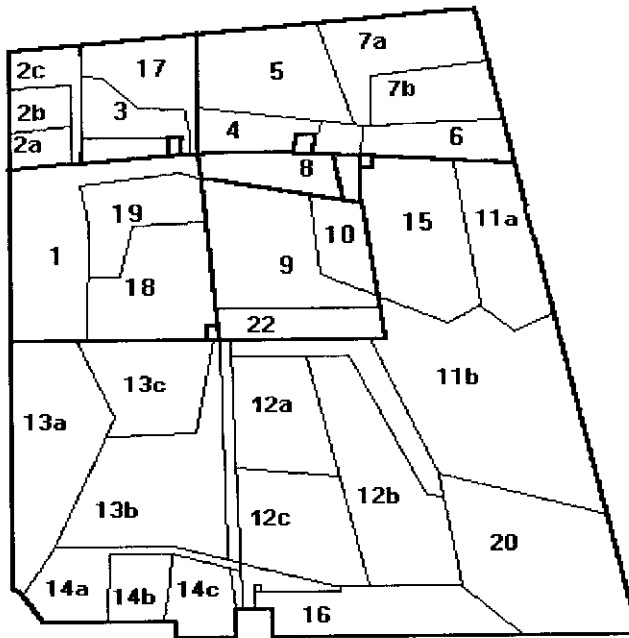
El establecimiento se encuentra dividido en 28 potreros, cuya superficie, relieve y recurso forrajero correspondientes se detallan en el cuadro 8 y se pueden observar en el plano que se presenta a continuación del cuadro.

Cuadro 8: Descripción de los potreros (productor 2)

Potrero	Superficie (ha)	Relieve	Recurso forrajero
1	20	Bajo	Campo natural
2 a	5	Media loma	Promoción raigrás
2 b	5	Loma	Promoción raigrás
2 c	5	Bajo	Pastura
3	12	Loma	Promoción raigrás
4	4	Loma	Promoción raigrás
5	20	Media loma	Pastura + CN
6	6	Media loma	Campo natural
7 a	4	Bajo	CN + agropiro
7 b	3	Bajo	CN + agropiro
8	3	Loma	Promoción raigrás
9	22	Bajo	Campo natural
10	5	Loma	Promoción raigrás
11 a	10	Bajo	Campo natural
11 b	25	Bajo	Campo natural
12 a	22	Bajo	Campo natural
12 b	25	Bajo	Campo natural
12 c	23	Bajo	Campo natural
13 a	15	Bajo	Campo natural
13 b	15	Bajo	Campo natural
13 c	10	Bajo	Campo natural
14 a	10	Media loma	Promoción raigrás
14 b	10	Loma	Promoción raigrás

14 c	10	Media loma	Promoción raigrás
15	20	Loma	Promoción raigrás
16	15	Media loma	Promoción raigrás
17	10	Bajo	Promoción raigrás
18	18	Bajo	Campo natural
19	12	Loma	Promoción raigrás
20	30	Bajo	Campo natural
22	8	Media loma	Campo natural

#### Plano del establecimiento



Realiza promociones de raigrás criollo en los potreros 2a, 2b, 3, 4, 19, 8, 10, 15, 14a, 14b, 14c y 16. "En algunos potreros estas promociones conviven con pasturas "degradadas" de festuca y falaris.

Algunas de estas promociones se efectúan mediante la utilización de glifosato y otras "a diente". En ambos casos se fertiliza con fosfato diamónico y no se agrega semilla. Previo a la aplicación del herbicida o a la eliminación del forraje existente a través del pastoreo intenso, se realiza un corte de limpieza en enero y este forraje se enrolla.

Los controles sanitarios en la hacienda incluyen aftosa, brucelosis, cobre, antiparasitarios y una vacuna contra un complejo de enfermedades de tipo respiratorio (comenzó a aplicarla a partir del año pasado, en que tuvo problemas).

El manejo de la hacienda es diferente en el campo propio del campo arrendado, razón por la que se describen a continuación por separado.

a) Campo propio

En el campo propio, hay gran acumulación de animales. Posee una carga alta (alrededor de 0.98 EV/ha), que mantiene sólo con campo natural, pasturas degradadas y promociones de raigrás como recurso forrajero.

El productor, en los años previos a este análisis, pudo retener hacienda, por lo que aumentó notablemente su número de animales. A esto se sumó que durante el año 2003 hubo problemas de exceso de agua (el 70% del campo se inundó), por lo que se vio obligado a comprar maíz para poder retener los animales en el campo y posteriormente decidió arrendar campo.

Tuvo inconvenientes para implementar estos cambios ya que esto ocurrió en un momento en que, debido al aumento de la superficie sembrada con cereales (que tenían muy buen precio), era muy difícil conseguir tierra para arrendar, la agricultura había desplazado a las vacas a las zonas más bajas y habían ingresado a la Cuenca del Salado animales provenientes de zonas agrícolas. En un primer momento intentó

arrendar un "campo de invierno", comunes en los partidos vecinos de Tordillo y General Lavalle.

Estos campos, cubiertos sólo con pastizales naturales, producen gran cantidad de forraje durante el invierno, debido fundamentalmente a la presencia de raigrás, pero tienen el inconveniente de la gran presencia de duraznillo blanco (Pérez, 1998), que ocasiona grandes problemas de entequo seco (enfermedad producida por una sustancia presente en la planta de duraznillo blanco, que origina calcificaciones en tejidos blandos y produce problemas de movilidad en los animales, pérdida de peso, problemas de fertilidad, etc).El productor pensaba que podría manejar esa limitante complementando este campo con el campo de su propiedad.

En ese momento (junio 2003) el productor no consiguió un campo con estas características para arrendar. Sólo pudo encontrar un campo de cría de una superficie mucho mayor de la que buscaba, y ante la escasez de tierra en el momento, decidió arrendarlo de todos modos y a cambio ingresar a su propio campo hacienda de terceros, por la que cobra pastoreo todos los meses.

Ingresaron al campo propio 204 vacas, lo que incrementó notoriamente la carga (que hubiera disminuido al trasladar animales al campo arrendado)

Tiene dos rodeos con diferente época de servicio: uno de invierno (15 mayo – fin julio) y otro de primavera (noviembre – diciembre), que es considerado por el productor como "complementario".

Su intención es que todo el rodeo propio tenga servicio de invierno y que sólo permanezca con servicio de primavera el rodeo que tiene a pastoreo (sólo tiene 40 vacas propias con servicio de primavera, porque salieron vacías al tacto realizado luego del servicio de invierno)

Comenzó a realizar el servicio de invierno un año en el cual, por condiciones climáticas, le quedaron muchas vacas vacías. Luego lo continuó porque considera que "le conviene".



El productor sostiene que el servicio de invierno “le origina menos problema que el de primavera”, ya que puede “hacer un mejor manejo de la comida, con reservas de maíz y rollo”.

Según expresa el productor: “cuando sólo tenía servicio de primavera”, le sucedía que “la primavera llegaba tarde, la vaca no mejoraba el estado, se comía las reservas y la vaca lograba estado recién en febrero. El servicio de invierno, haciendo reservas en verano, permite utilizar el sobrante del verano”. Le da mejor resultado que el de primavera, porque (según su opinión) le permite tener mayor carga.

El productor considera que el servicio con vaquillonas de 15 meses es difícil de lograr, pero, para acortar el tiempo que transcurre hasta el primer servicio de las vaquillonas, a las nacidas del servicio de primavera les da primer servicio en invierno y a las nacidas del servicio de invierno las incorpora en el lote de vacas que se entora en primavera.

De esta manera gana tiempo y adelanta unos meses la edad del primer entore, que realiza cuando las vaquillonas tienen 20 meses de edad, pero se encuentra con el inconveniente de que, al tener servicio de invierno en un campo y de primavera en el otro, siempre tiene que trasladar las vaquillonas antes del primer servicio, lo que le origina gastos de transporte y hace necesario retener terneras para reposición de los dos rodeos.

No tiene un manejo muy planificado de los potreros. Argumenta que la carga es muy alta y no le permite planificar. Siempre se encuentra con escasez de pasto y esto lo obliga a recorrer frecuentemente los potreros para decidir los cambios. De todas maneras tiene muy definido cuál es la categoría con mayor requerimiento en cada momento del año (aclara “la vaca parida va al mejor potrero que haya en ese momento”).

En el campo propio no se realiza engorde de los animales. En abril de 2003 (previo al inicio del ejercicio productivo en estudio) vendió sólo la cola del destete. El

resto de los animales fueron, en junio, al campo arrendado, a excepción de 77 terneros nacidos el año anterior, porque están afectados al Programa Pampas del Salado<sup>1</sup>.

Una vez que realiza el destete descarta sólo las terneras de baja calidad (realiza selección por fenotipo) El resto de las hembras permanece en recría. Los machos se llevan al campo arrendado para ser recriados y/o engordados (el productor toma la decisión de vender gordo o para internada de acuerdo a los precios de las diferentes categorías y a la disponibilidad de pasto)

#### b) Campo Arrendado

El productor se encontraba con exceso de carga en su campo, por lo tanto tenía las siguientes alternativas: vender parte de la producción (la categoría que resultara más conveniente), sacar animales a otro campo en capitalización o arrendar. Arrendó un campo porque consideró que, por una cuestión de precios, no le convenía vender hacienda.

Arrienda 550 hectáreas de un campo que se complementa con el suyo, debido a que la producción de pasto es de primavera – verano y la del campo propio es más de tipo otoño-inverno-primaveral, por tener mayor porcentaje de lomas y medias lomas.

Allí tiene las vacas que reciben servicio de verano y los terneros de destete que saca del campo propio para criar y/o engordar. Como la calidad del campo y por lo tanto la producción forrajera no es demasiado alta, el engorde de los animales es posible debido a la baja carga animal (0.51 EV/ha)

---

<sup>1</sup> Este es un programa de certificación de carnes, que cumplen con un cierto protocolo de producción. Como todavía es reciente y hay cierta incertidumbre en los productores, muchos terneros ya caravaneados no se han vendido, a la espera de mayores definiciones, como por ejemplo la organización de un remate en conjunto de los productores participantes, con la expectativa de lograr precios diferenciales.

El destete en el campo propio, por tener servicio de invierno, se realiza en septiembre-octubre. Una vez realizado el destete, el productor traslada los machos al campo arrendado y decide si hace recría o engorde. Esta decisión la toma de acuerdo a los precios de cada categoría y a la carga y la disponibilidad de pasto.

Si decide engordar, el productor retiene los terneros "cabeza" del destete, ya que son los que engordan más rápidamente y el resto se vende. Estos animales permanecen todo ese verano y todo el año siguiente hasta que se venden gordos a fines del segundo verano.

Si decide hacer recría de esos terneros, el productor expresa que "mete tantos kilos el lote cabeza como la cola (del destete)". En ese caso, vende el lote cabeza (que tiene mejor precio) y se queda con la cola. Es importante aclarar que, aún con la aplicación de la "tabla" que castiga el sobrepeso por encima de los 180 kg, los terneros del lote "cabeza" de destete tienen mayor valor que los animales "cola", ya que a pesar de que se produce una disminución en el precio por kilo, como tienen mayor peso, el valor total del ternero es más alto.

Los machos que se destetan en el campo arrendado, permanecen allí hasta la venta, ya sea como gordo o invernada.

Si bien este manejo está bastante bien ajustado, el productor considera que el engorde, para él, es coyuntural. Lo hace debido a la escasez de vientres, pero opina que "engordar es difícil y errático en este tipo de campos" y que en cambio, "el planteo de la recría cierra siempre por la cantidad de kilos que produce".

## 5.2.2.5. MANEJO ECONÓMICO – FINANCIERO

### 5.2.2.5.1. INGRESOS

Los ingresos del establecimiento se deben a las ventas de hacienda, que se distribuyen a lo largo del año, y al importe percibido por alquiler de pastoreo. Del total de los ingresos del SFE, el 87 % se origina en el establecimiento y el 13 % restante corresponde a los ingresos generados por la esposa (que se desempeña como docente).

El 35% de los gastos familiares son cubiertos con ingresos generados en el establecimiento.

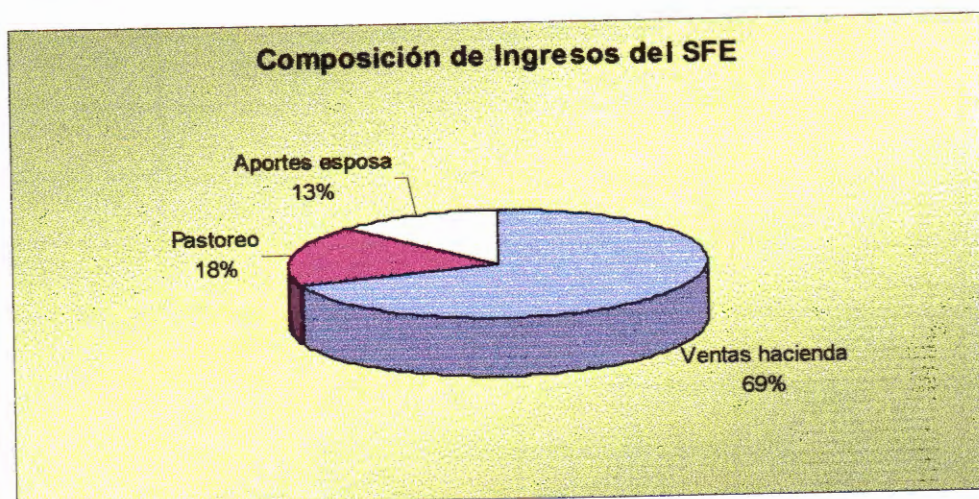


Figura 5: Composición de los ingresos del Sistema Familia- Explotación

A continuación se detallan las ventas de hacienda correspondientes al ejercicio productivo analizado:

Cuadro 9: Ventas de hacienda

<b>Fecha</b>	<b>Categoría</b>	<b>Número de cabezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Precio</b>
Julio 2003	Vaca cría	4	400	600
Julio 2003	Toros	3	700	1200
Julio 2003	Terneras	2	200	1.85
Julio 2003	Vacas	3	400	520
Julio 2003	Vaquillonas 2-3 años	2	320	300
Octubre 2003	Vaca con cría	2	400	600
Octubre 2003	Vaca con cría	3	400	700
Octubre 2003	Vaca con garantía preñez	9	400	700
Diciembre 2003	Novillos	6	393	1.8
Diciembre 2003	Vacas	2	400	600
Diciembre 2003	Vacas	38	400	1.35
Febrero 2004	Novillos	25	372	1.95
Febrero 2004	Novillos	6	337	1.95
Febrero 2004	Novillos	25	378	1.88
Abril 2004	Novillos	10	355	1.95
Mayo 2004	Terneros	38	189	2.05
Mayo 2004	Vaca gorda	6	424	1.50
Mayo 2004	Vaca conserva	8	318	0.90
Mayo 2004	Ternero	17	191	2.05
Junio 2004	Novillos	16	344	1.90

La distribución de estas ventas puede verse más claramente en la figura 6.

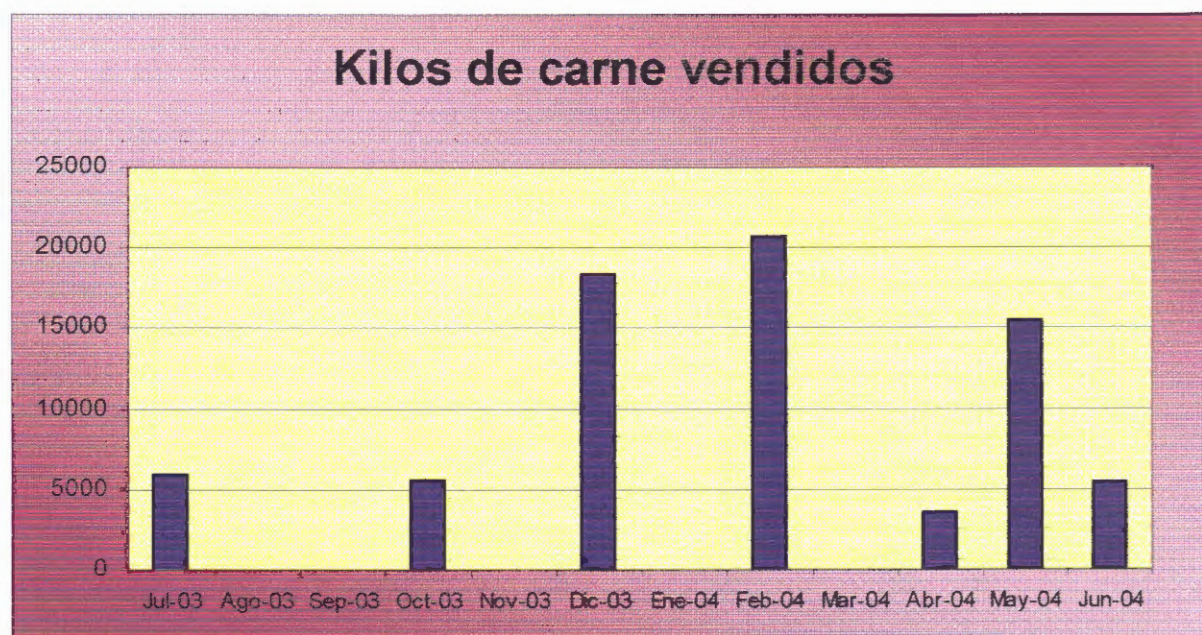


Figura 6: Distribución de las ventas de hacienda del productor 2 durante el ejercicio productivo 2003-2004

Las ventas de hacienda siempre se realizan a través de un consignatario local, aunque éste va cambiando a lo largo del año. El plazo normal de pago es de 15 o 30 días. No utiliza contratos ni plazos más largos.

Es importante destacar cómo se deciden las ventas de hacienda:

a) En el caso de los terneros de destete, ya se explicó en el punto anterior. La relación de los precios entre gordo e invernada es el dato que el productor toma en cuenta para decidir si hace recría o engorde de los terneros.

b) Si se decide la recría y posterior venta, se vende el lote "cabeza", por tener mejor precio, y si se decide engordar, aquí el criterio es la facilidad para lograr la terminación: el lote cabeza alcanza más fácilmente el grado de terminación, por lo que se vende el lote "cola".

Estas ventas de carne generan un ingreso anual de dinero de \$ 129174, distribuidos según se puede observar en la figura 7.

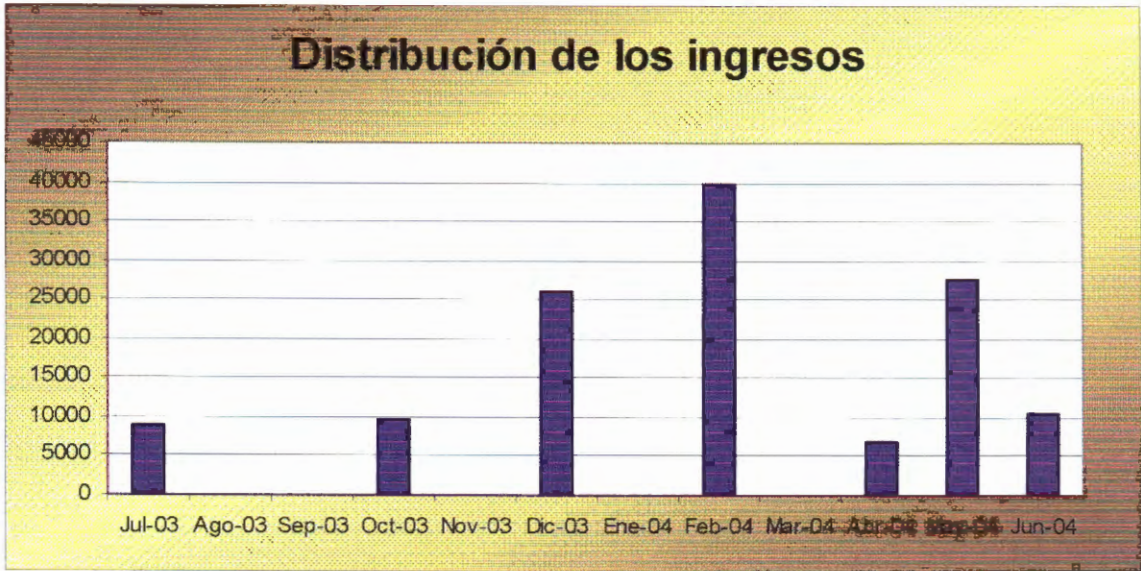


Figura 7: Distribución de los ingresos generados por la venta de hacienda

En la figura 8 se puede observar la diferencia que existe entre los kilos de carne vendidos y el ingreso que se origina en los diferentes meses del año. En algunos meses la diferencia entre las barras es muy notable, debido principalmente a la venta de categorías con mayor precio.

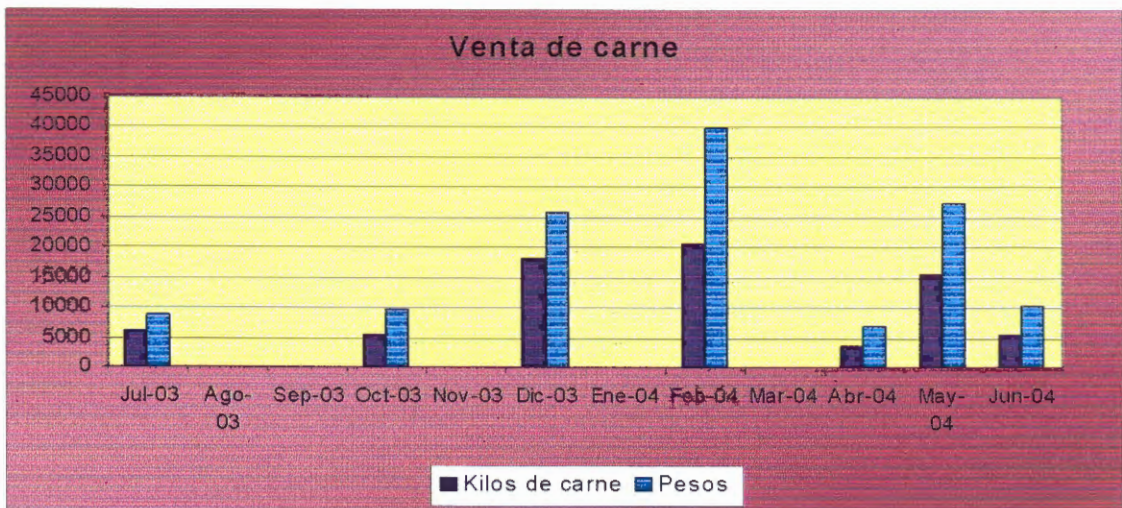


Figura 8: Distribución de las ventas de carne y los ingresos generados

### 5.2.2.5.2. COSTOS

El 65% de los costos son los considerados costos directos. Este valor elevado se explica debido al alto costo de arrendamiento asumido por el productor.

Cuadro 10: Análisis de los costos de producción en efectivo

	<b>TOTAL</b>	<b>\$/ha</b>	<b>%</b>
Costos ganaderos	85152.00	88.24	64.67
<b>COSTOS DIRECTOS ACTIVIDADES</b>	<b>85152.00</b>	<b>88.24</b>	<b>64.67</b>
Conservación mejoras	6000.00	14.46	4.56
Honorarios profesionales	600.00	0.62	0.46
Gastos servicios	480.00	1.16	0.36
Impuestos	6140.00	14.0	4.66
Personal tareas generales	7200.00	7.46	5.47
Movilidad	24000.00	24.87	18.23
Tasas	2100.00	5.06	1.59
<b>GASTOS ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN</b>	<b>46520.00</b>	<b>68.42</b>	<b>35.33</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>131672.00</b>	<b>136.44</b>	<b>100.00</b>

Dentro de los costos directos el más importante es el arrendamiento (73%)



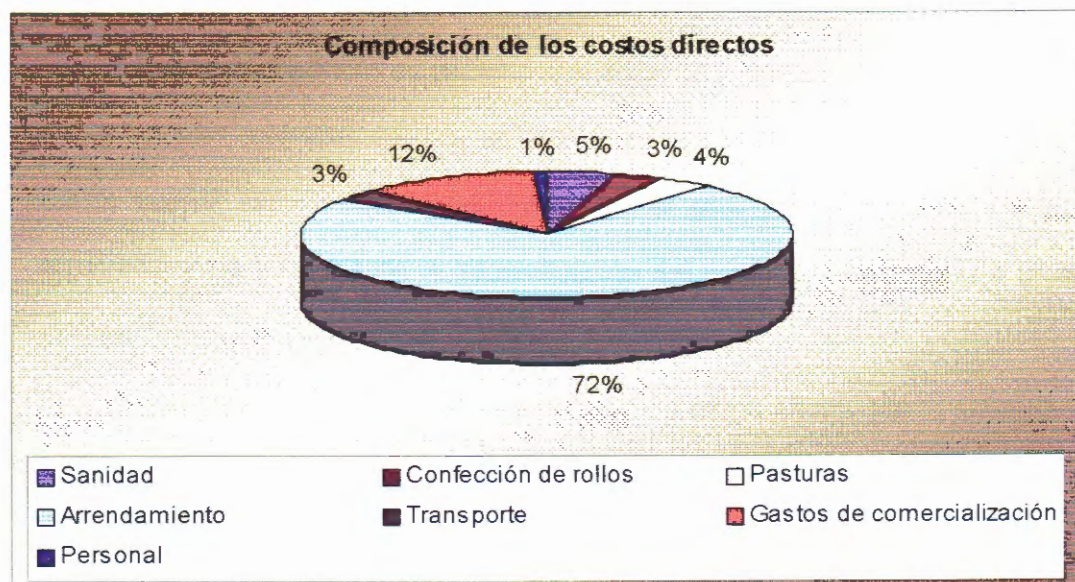


Figura 9: Composición de los costos de producción

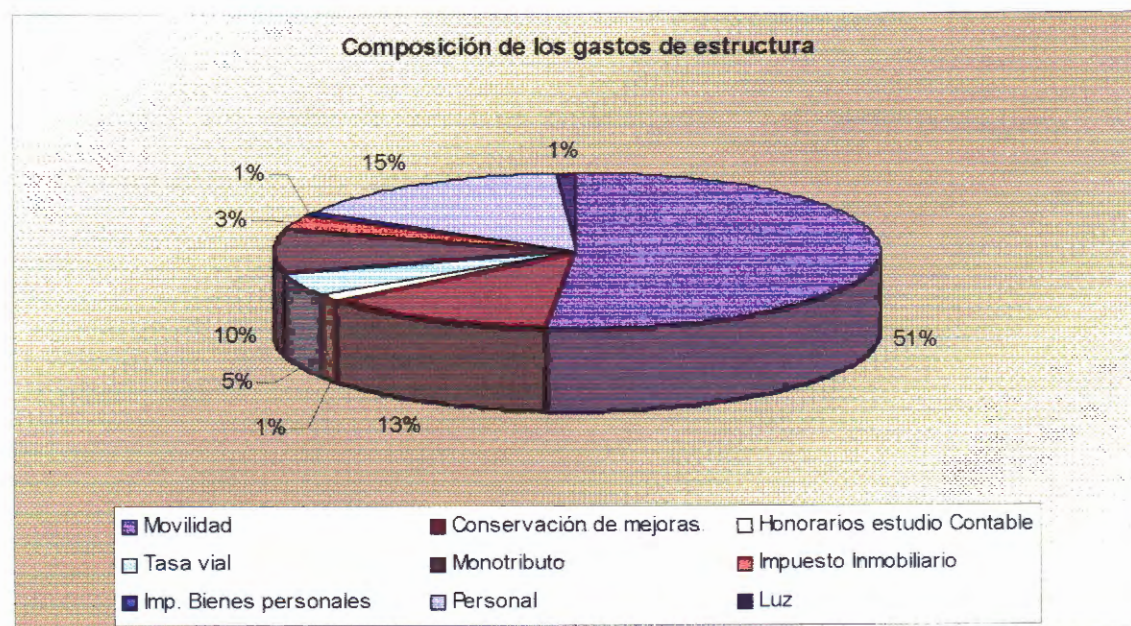


Figura 10: Composición de los gastos de estructura y administración

Se apreció claramente en las entrevistas que la intención del productor es reducir sus costos al mínimo posible. Por eso es que evita algunos costos como por ejemplo el de personal. De esta manera el productor ha logrado ahorrar dinero y esto se traduce en un aumento del número de cabezas presentes en la explotación.

Esta es una estrategia de ahorro común en la zona, donde se puede observar que numerosos productores deciden aumentar su número de vientres y una vez que lo logran deben arrendar campo, ya que si permanecieran en los campos propios, la carga animal sería insostenible. Privilegian el crecimiento a través del aumento de superficie y no a través de la intensificación del sistema, debido a que la relación de precios hace que ésta sea una estrategia válida.

En el caso de este productor analizado, la carga animal sobre superficie operada es de 0.75 EV/ha mientras que si refiriéramos esa carga animal sólo sobre la superficie propia sería de 1.65 EV/Ha. El cálculo de la producción de carne arroja un resultado de 106 kg/ha/año

#### 5.2.2.5.4. RESULTADOS ECONÓMICO - FINANCIEROS

Como resultados se presentan, en el cuadro 11 el margen bruto ganadero y en el cuadro 12 la situación económica del establecimiento.

Cuadro 11: Margen bruto ganadero

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /Ha</b>	<b>Porcentaje</b>
Venta de carne	129174.00	133.90	79.20
Pastoreos cobrados	34200.00	35.40	21.00
<b>INGRESOS EFECTIVOS</b>	<b>163374.00</b>	<b>169.30</b>	<b>100.10</b>
Diferencia inventario	- 186.00	-0.20	-0.10
<b>INGRESOS NO EFECTIVOS</b>	<b>-186.00</b>	<b>-0.20</b>	<b>-0.10</b>
<b>TOTAL INGRESO BRUTO</b>	<b>163188.00</b>	<b>169.10</b>	<b>100.00</b>

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /Ha</b>	<b>Porcentaje</b>
Mantenimiento pasturas perennes	3115.00	3.23	3.66
Comercialización y fletes	12733.00	13.20	14.95
Suplementación (rollos)	2790.00	2.90	3.28
Sanidad	3902.00	4.00	4.58
Personal temporario	600.00	0.62	0.70
Arrendamiento	62012.00	64.26	72.83
<b>TOTAL COSTO DIRECTO</b>	<b>85152.00</b>	<b>88.24</b>	<b>100.00</b>

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /Ha</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>78036</b>	<b>80.86</b>

Cuadro 12: Situación económica del establecimiento

	\$ TOTALES	\$ / HA
Ingreso bruto de las actividades	163188.00	169.11
Costos directos de las actividades	85152.00	88.24
<b>MARGEN BRUTO TOTAL</b>	<b>78036.00</b>	<b>80.86</b>
Gastos de estructura y administración	46520.00	68.42
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>31516</b>	<b>32.66</b>
Amortizaciones indirectas de mejoras	6951.44	16.75
Amortizaciones indirectas de maquinarias y tractores	1130.78	1.17
Amortizaciones indirectas de automotores y otros capitales	726.04	0.75
<b>INGRESO NETO (RESULTADO NETO)</b>	<b>22707.74</b>	<b>23.53</b>

### 5.2.3. PROYECTO DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

El productor plantea que su objetivo principal es ser un buen criador, para tener más hacienda.

Espera que su campo sea sólo de cría (con servicio de invierno), y que abastezca el campo arrendado, en el que haría el engorde de los animales y un rodeo

de vacas de cría con servicio únicamente de primavera (porque no lo puede atender, le dedica menos tiempo). No descarta la posibilidad de arrendar un “campo de invierno” para realizar el engorde de los animales.

No le interesa vivir “para el campo”, como hizo en otro momento, sino que posee otros intereses. En este momento dedica tiempo a la Asociación Rural, de la que es el presidente, y también es el presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa Eléctrica de Maipú, actividades que le insumen gran parte de su tiempo.

Una de sus hijas cursa la carrera de Agronomía en la Facultad de Ciencias Agrarias y es a quien el productor ve como posible sucesora en el campo.

#### 5.2.4. ANÁLISIS INTEGRAL DEL SISTEMA FAMILIA - EXPLOTACIÓN

El productor ha tenido durante muchos años una excelente relación con los extensionistas locales de INTA, por lo que se dispone de gran cantidad de información acerca de su sistema de producción a lo largo del tiempo.

Este productor además participó de la investigación realizada por los técnicos del proyecto IDEAS de INTA, que en 1997 realizaron una monografía acerca de su explotación, con una descripción completa de su sistema familia – explotación.

Al analizar dicha monografía y comparar los datos con el planteo actual del establecimiento, se pueden detectar ciertos aspectos del sistema que permanecen sin grandes modificaciones y otros con cambios importantes.

Los cambios más profundos se detectan en lo que respecta al grado de intensificación del sistema. En el ejercicio 1996-1997 el productor implantó 20 hectáreas de maíz (práctica que realizaba de manera habitual, todos los años) y también anualmente, sembraba avena y posteriormente pasturas, a razón de 10 hectáreas por año.

En este momento, estas actividades no se realizan y los animales sólo consumen el forraje aportado por el campo natural y las pasturas (que ya poseen varios años desde la implantación)

También en el análisis anterior se refleja que el productor producía toros para la venta, mediante la utilización de inseminación artificial, producción que ya no se encuentra en el establecimiento, debido a la gran demanda de tiempo que ocasiona.

En el cuadro 13 se presentan las principales características en cada momento analizado

Cuadro 13 : Comparación entre diferentes aspectos del sistema productivo en los años 1997 y 2003

	1997	2003
Sistema de producción	Ciclo completo	
Mano de Obra	En el campo propio: aportada por el productor En campo arrendado (sólo en 2003): personal permanente	
Ingresos externos al campo	Importantes. Aportados por la esposa .	
Dedicación	Muy Elevada	Baja
Relación con instituciones Asesoramiento Técnico	No Regularmente, a través de Cambio Rural	Presidente Asociación Rural Ocasionalmente, de un asesor privado
Superficie explotada	415 h. Propias	415 propias + 550 arrendadas
Hacienda		
Vacas	204	290
Vaquillonas	0	111
Toros	22 (+18 toritos)	20
Novillitos	21	110
Estrategia	Venta de hacienda gorda	Acumulación
Engorde	En campo propio	En campo arrendado
Problemas	Vaca vacia por falta de comida	Inundación
Recursos Forrajeros	Campo natural Pasturas Alimento balanceado Avena Maíz	Campo natural Pasturas  Rollos Promoción de raigrás
Categorías Vendidas	Toros	Vacas (descarte)   Ternero gordo Cola de destete Novillos
Época de servicio	Invierno – Verano	

Este cuadro se utilizó para entablar un nuevo diálogo con el productor con la intención de indagar en los motivos de tales cambios.

Ante la pregunta de cómo explicaba el cambio en la dedicación e intensificación del sistema, el productor responde que el motivo principal es que quiere adaptar el sistema de producción a su modo de vida y no su vida al campo. Esto puede explicarse analizando el momento del ciclo de vida en que se encuentra la explotación, que corresponde a la etapa de estabilización.

Otros motivos son :

- "la intensificación no siempre da los resultados esperados; los resultados son aleatorios debido a cuestiones de precios. Hay que simplificar"
- el desarraigo de la familia (ya no viven en el campo, no quiere estar solo en el campo mientras su familia permanece en el pueblo)
- hay problemas de acceso al campo por falta de caminos, debido a las lluvias

Comenta : "la mayoría de los productores tienen un sistema extensivo de manera intuitiva, en cambio yo hice la experiencia, no me baso en la experiencia de otros".

Con menor intensificación tiene menores costos. Expresa: "antes, cuando vendía (hacienda), me la pasaba pagando, ahora pago menos". Al llevar adelante un sistema más intensivo, sobre la base de mayor carga animal por hectárea, y utilizando fertilizante, implantando pasturas o sembrando maíz, para luego confeccionar silo de grano húmedo, aumentaban notablemente los costos directos.

Tal como se ha planteado en el marco teórico, es fundamental la percepción que el productor tiene de su propio sistema. Lo importante en este caso particular es que el productor percibe que el cambio de sistema le permite mantener sus ingresos sin haber sacrificado capital, dedicando mucho menos tiempo a las tareas del campo. "Sin hacer cuentas finas, no veo que por el cambio de sistema se haya resentido mi nivel de vida".

Hay una diferencia en sus intereses actuales, tal como lo ha planteado claramente en su proyecto, que también motivaron el cambio de sistema. Esto se debe



a que es diferente también la etapa del ciclo de vida de la explotación en que se encuentra. Ya ha transitado la etapa de transición y ahora se encuentra en una etapa de consolidación que le permite disponer de más tiempo libre y no tener una dedicación tan alta al campo, como lo hacía anteriormente.

En lo que se refiere a la decisión de tomar campo en arrendamiento el productor concluye que, cómo él mismo lo expresa, “entró definitivamente en lo tradicional” (lo asume, lo reconoce), entendiéndose lo que él denomina tradicional, al sistema más común en la zona, con un manejo extensivo en el que el crecimiento se basa en el aumento de la superficie. Aquí se observa un rasgo de flexibilidad de tipo estratégica, ya que lo que se ha modificado es la estructura de la empresa.

Dice: “Hay que aprovechar al máximo el recurso disponible antes de intensificar”. “Con el sistema intensivo se me destruyó el campo”. “Cuando me di cuenta me sentí un estúpido”. Antes hacía engorde de toda la hacienda y a la vez acumulaba vacas. La alta acumulación hizo que le resultara cada vez más difícil sacar animales gordos y tuvo que optar. Se decidió por la acumulación (aumento del número de vientres), porque hacer engorde le insuere más tiempo y mayor costo.

Por eso es que ahora engorda en el campo arrendado, pero de manera totalmente extensiva. El engorde se logra en base a una carga animal baja, en vez de hacerlo en base a maíz, avena y alimento balaceado como hacía anteriormente.

Ahora quiere recuperar el campo, que se “destruyó” por la alta carga. Un ejemplo es que este año va a poder hacer rollos, cosa que antes no podía debido a la alta carga.

En cuanto a la distribución de las épocas de venta con este nuevo sistema, se nota que:

- es posible una venta importante a fines de verano – principios de otoño (novillo y ternero gordo, del campo arrendado).
- en invierno puede vender vacas viejas y vacías.

- de ser factible la capitalización de hacienda en un "campo de invierno", podría vender en octubre y noviembre.

En el momento en que necesita dinero, vende lo que más vale, cualquiera sea la categoría (argumenta que prefiere "no mal vender un novillo para aguantar una vaca").

Continúa teniendo maquinaria compartida aunque no la usa en su propio campo (la compraron para reducir el costo de oportunidad, poder hacer las labores en la fecha adecuada). Este es un rasgo claro de flexibilidad lograda en el aspecto organizacional.

Planteando los interrogantes que dieron origen a este trabajo de investigación se puede ver que este productor posee buen desempeño, ya que se encuentra en el camino para cumplir con su proyecto. Además el propio productor está conforme con los resultados que obtiene, siendo su percepción de su situación la que determina la futura toma de decisiones del SFE.

En cuanto a la flexibilidad, se detectan rasgos que hacen flexible al sistema de producción, tanto a nivel productivo como financiero y organizacional, que son los siguientes:

- posee diversidad de categorías para la venta. Esto lleva a que venda distintos productos en diferentes momentos del año, por lo que hay entradas de dinero en forma continua que permite disminuir el riesgo por variación de precios, determinando la **flexibilidad productiva y financiera** del sistema

- se plantea una estrategia de acumulación de animales, fácilmente convertibles en dinero en efectivo ante cualquier eventualidad, rasgo de **flexibilidad financiera**.

- posee bajos costos fijos (no posee personal permanente)

- no posee deudas

- posee ingresos que no provienen del campo, lo que hace que el retiro de dinero del establecimiento para el sostenimiento de la familia sea de poca importancia y sea

posible la reinversión de los ingresos en el sistema. Este es un claro ejemplo de la estrecha relación que se da, en el caso de productores familiares, entre la familia y la explotación, constituyendo un verdadero sistema en el cual las funciones del grupo familiar y de la unidad de producción se encuentran íntimamente articuladas

- la mano de obra es aportada por el productor y, en periodos de mayor demanda de trabajo, por su familia o por personal asalariado temporario

- posee maquinaria compartida con un grupo de productores, lo que determina un tipo de **flexibilidad organizacional**

En este SFE puede detectarse la existencia de rasgos de flexibilidad de tipo productivo, financiero y organizacional y la relación que se da entre estos tipos de flexibilidad. Aquí se observa claramente que un rasgo de flexibilidad de tipo productivo, como es disponer de distintas categorías para la venta, otorga al sistema una flexibilidad de tipo financiera, al poder realizar ventas todo el año y que estas ventas vayan variando su composición, sorteando de esta manera las épocas con bajos precios.

También se detectan rasgos de flexibilidad de tipo organizacional en la existencia de maquinaria compartida con otros productores, que ha sido posible gracias al capital social que posee este productor.

Analizando el funcionamiento del sistema de producción en 1997 y comparándolo con el existente en 2003, es lógico preguntarse qué papel juega la flexibilidad del sistema en toda esta reestructuración.

Básicamente la pregunta principal sería ¿el sistema es flexible? Y aquí es donde se vuelve importante la interpretación.

El sistema anterior era extremadamente dependiente de la mano de obra del productor y de su dedicación prácticamente exclusiva al campo. Al cambiar el sistema de vida del productor y su familia, se modificó la situación, fundamentalmente a partir de un cambio en el proyecto del productor. Con menor

dedicación y con mayor cantidad de tiempo invertida en otro tipo de actividades, se hizo necesario un cambio en el sistema de producción, que permitiera a este productor poder mantener su sistema en funcionamiento, sin que la dependencia fuera tan grande.

Lo que se ve claramente es que el sistema sigue en pie, logrando buen desempeño (no sólo porque se cumple el proyecto del productor, sino también porque posee buen desempeño a nivel técnico y económico), a pesar de los cambios introducidos.

Esto nos lleva a la conclusión de que el sistema fue tan flexible (asumiendo que la flexibilidad es la propiedad que tiene un sistema de poder adaptarse a los cambios impuestos por el medio en que se encuentra) que le permitió al productor hacer los cambios necesarios para ajustar el sistema a sus nuevas inquietudes y su situación actual (menor dedicación, otros intereses, el hecho de no contar con su familia ya que sus hijas no están con él).

### 5.3. DESCRIPCIÓN DE CASO: PRODUCTOR 3

El productor 3 (en realidad, productora) desarrolla su actividad en un establecimiento agropecuario que se encuentra ubicado en el partido de Gral. Guido, a pocos kilómetros del paraje La Posta.

La superficie propia es de 349 has. Como durante el ejercicio productivo se cedieron en arrendamiento 32 hectáreas para agricultura por un lapso de 9 meses, la superficie operada durante el ejercicio productivo considerado es de 325 hectáreas.

El establecimiento se dedica a la cría de vacunos con venta de terneros para invernada a la que se agrega la recría de un pequeño porcentaje de los terneros producidos.

#### 5.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

La productora es una señora de 67 años, docente jubilada, que reside en la localidad de Maipú. Es viuda (su esposo era veterinario) y tiene 6 hijos y dos nietos.

Vive con su único hijo, ya que las 5 hijas viven en otras localidades. Su hijo, si bien se dedica a otra actividad (es docente), ayuda a su madre con las tareas del campo. Normalmente la acompaña cuando ella va al campo, pero no toma decisiones.

Demuestra gran interés por aprender sobre nuevas técnicas de manejo, pero las analiza muy bien antes de poner alguna de ellas en práctica, tratando de obtener información, para decidir de manera acertada.

##### 5.3.1.1. ACCESO A LA TIERRA

El campo pertenece a la familia desde 1935. Luego de años y sucesiones, quedaron dos fracciones lindantes: el campo en análisis y otro que actualmente

pertenece a su hermano. En 1996 se separó de su hermano, debido a diferencias en los objetivos perseguidos y al criterio de manejo, sobre todo en lo que se refiere a gastos e inversiones.

Ella heredó el campo, pero como privilegió su actividad como docente, sólo se ocupó de la dirección del campo a partir de su jubilación. En esta tarea la ayudaba su esposo, un veterinario que trabajaba en SENASA. Luego del fallecimiento de su esposo, la productora debió ocuparse sola de las tareas del campo y hace dos años, su hijo que vivía en Buenos Aires, por razones de trabajo volvió a vivir a Maipú y colabora actualmente con su madre.

#### 5.3.1.2. CAPITAL CULTURAL

La productora posee el título de maestra para la escuela primaria y no tiene ningún tipo de estudio terciario ni universitario. Tampoco ha realizado estudios referidos a la actividad agropecuaria. Sólo asiste a capacitaciones o charlas sobre el tema en forma esporádica.

Si bien no es mucha la experiencia acumulada en el campo, ya que la mayor parte de su vida se ha dedicado a la docencia, posee gran capacidad de observación, lo que permite que año a año haya aumentado sus conocimientos acerca de la actividad

La capacidad empresarial fue evaluada como media.

#### 5.3.1.3. CAPITAL SOCIAL

La productora tiene una relación fluida con el veterinario que atiende el establecimiento, por lo que muchas veces consulta con él antes de tomar alguna

decisión. Esta señora formó parte, durante varios años, de un grupo de Cambio Rural, a través del cual recibía asesoramiento técnico.

Es una persona muy sociable, que mantiene relación con otros productores y profesionales del sector. Además el consignatario que normalmente compra los terneros es un ingeniero agrónomo amigo de la familia, por lo que muchas veces obtiene información técnica sin necesidad de tener un asesor rentado.

### 5.3.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EXPLOTACIÓN

Teniendo en cuenta que se encuentra en una zona de cría, podría considerarse un campo bueno, ya que posee un 34 % de loma, un 24% de media loma y sólo un 42% está constituido por bajos dulces y salados. El camino sobre el que se encuentra la explotación permanece la mayoría del año en buenas condiciones, lo que permite el ingreso al campo sin inconvenientes.

#### 5.3.2.1. DOTACIÓN DE CAPITAL

El establecimiento cuenta con una dotación adecuada de molinos, aguadas y alambrados permanentes, que se encuentran en buen estado de conservación. Los alambrados son permanentes. Hay utilización muy escasa de alambrado eléctrico, debido a que su empleado no se encuentra capacitado para su manejo.

También posee un galpón, en el que ha guardado fardos de alfalfa y colmenas, que son propiedad de su hijo. El campo no cuenta con manga propia, por lo que la productora utiliza la que se encuentra en el campo lindero, que pertenece a su hermano, y comparten el mantenimiento. En lo que respecta a maquinaria agrícola, sólo se dispone de un tractor de 40 HP y una moledora, además de que se cuenta con una camioneta.

La cantidad de animales con que cuenta el campo se detalla a continuación

Cuadro 14: Inventarios de hacienda

	Inventario Inicial (01/07/03)	Inventario Final (30/06/04)	Diferencia de Inventario
Vacas	254	260	+6
Vaquillona 2-3 años	30	25	-5
Vaquillona 1-2 años	25	30	+5
Vaquillona venta	24	10	-14
Toros	7	10	+3
Novillos	18	14	-4
Novillitos	15	44	+29
Terneritas destete – 1 año	40	57	+17

### 5.3.2.2. COMPOSICIÓN DE LA MANO DE OBRA

El trabajo aportado es de tipo familiar y asalariado (tanto permanente como temporario). El trabajo familiar es preferentemente de tipo gerencial y es realizado fundamentalmente por la productora, quien va tres veces por semana al campo.

Se cuenta con un peón permanente, que es compartido con el vecino, hermano de la productora. Este empleado es quien recorre todos los días el campo y realiza los trabajos rutinarios con la hacienda (como curar terneros con diarrea, ayudar a parir alguna vaca, etc.), pero, como tiene muy baja capacitación, es necesario que exista un fuerte control por parte de la productora.



Esta persona reside en el campo del vecino (hermano de la productora), debido a que el campo no cuenta con casa propia. Ambos productores comparten el salario del empleado, al igual que el aporte de alimentos y los gastos de electricidad.

Cuando es necesario realizar algún trabajo con la hacienda, se contratan uno o dos peones (a quienes se les paga el día de trabajo), lo mismo que para tareas de mantenimiento y reparación de instalaciones.

#### 5.3.2.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El establecimiento se dedica a la cría vacuna y sólo se realiza la recria de unos pocos animales cada año, que generalmente constituyen la cola del destete.

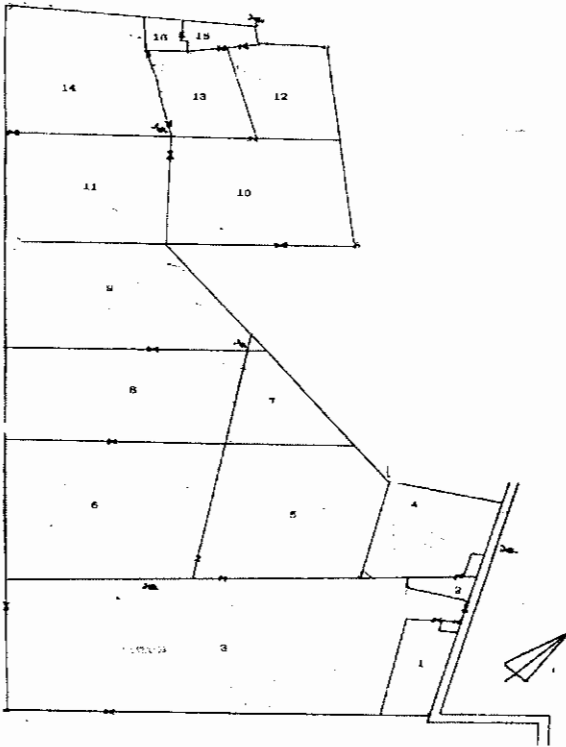
#### 5.3.2.4. MANEJO PRODUCTIVO

El campo se encuentra dividido en 16 potreros. Como se puede apreciar en el cuadro 15, la base forrajera está constituida por campo natural y pasturas perennes.

Cuadro 15: Superficie, relieve y tipo de recurso forrajero aportado por cada uno de los potreros

Potrero	Superficie (ha.)	Relieve	Tipo de recurso
1	7	Loma	Pastura : festuca, falaris y pasto ovillo
2	2	Loma	Alfalfa
3	78	20 % media loma 80% bajo dulce y salado	Campo natural
4	15	Loma	Pastura vieja de festuca
5	31	10% media loma 90% bajo dulce	Campo natural
6	41	50% bajo dulce 50% bajo salado	Campo natural
7	9.5	Media loma	2 ha. pastura 2002 Campo natural
8	30	50% media loma 50% bajo	Campo natural
9	32	Media loma Loma	Campo natural y pastura vieja
10	28	Media loma Loma	Campo natural, agropiro y festuca
11	25	Media loma Loma	Pastura (1998)
12	13	Loma	Campo natural
13	8	Media loma Loma	Festuca
14	25	Media loma Loma	Festuca
15	4	Loma	Campo natural
16	2	Loma	Monte y galpón

La distribución de estos potreros puede apreciarse en el plano



Las lomas se pastorean en invierno y los sectores más bajos se utilizan durante los meses estivales, pero la productora comenta que se le “terminan antes de que termine el verano”. En realidad esto ocurre porque comienza muy temprano a pastorear los sectores bajos del campo y la razón de este manejo es que en la mayoría de las lomas se encuentra presente la festuca, que fue implantada hace muchos años y tiene graves problemas de festucosis. Si en vez de sacar la hacienda hacia los sectores más bajos, los animales permanecieran pastoreando las lomas con festuca, podrían perjudicarse (menor producción de leche, menor fertilidad, problemas de regulación de temperatura corporal, etc)

Una vez que dejan de pastorearse las lomas, los animales ingresan a los potreros más bajos, que poseen producción de pasto más tardía. Esto ocurre normalmente alrededor de fines de octubre, según la disponibilidad de pasto.

En el establecimiento siempre se cuenta con rollos. En años con buena producción de pasto se realizan los rollos en el propio establecimiento. Si la disponibilidad de pasto no es suficiente, se compran.

El rodeo se encuentra dividido por categorías. Cada una de las categorías recibe una asignación forrajera diferente, según sus requerimientos. Las vacas reciben servicio desde el 7 de octubre hasta el 7 de febrero. Durante el mes de septiembre, previo al servicio, los toros son suplementados con maíz molido.

El destete se realiza directamente en el momento de la venta, cuando se cargan los animales en el camión, en 2 veces. Primeramente se venden los machos, ya que la productora prefiere vender las hembras más tarde para poder seleccionar las mejores para reposición. Si bien la mayoría de los terneros se vende al destete, un pequeño porcentaje se retienen y recrían. Esta decisión se toma con la intención de diversificar y de esta manera correr menores riesgos.

Se realiza tacto rectal en todo el rodeo. Luego de éste, se venden todas las vacas vacías. La productora sólo hizo una excepción a esta norma en el año 2002, en el que tuvo un importante porcentaje de vacas vacías como producto de una inundación ocurrida el año anterior. Considerando que había sido un problema circunstancial, que no indicaba que estas vacas vacías tuvieran algún problema de tipo sanitario que les impidiera preñarse normalmente, decidió dejarlas un año más en el campo, brindándoles una nueva oportunidad de preñarse al año siguiente.

Todos los años, antes de realizarse el destete, durante los meses de enero o febrero, se venden alrededor de 10 vacas viejas con ternero al pie.

El manejo sanitario del rodeo es el aconsejado por el médico veterinario y comprende vacunaciones contra aftosa, brucelosis, mancha, carbunco, además de control de parásitos y de mosca de los cuernos y la revisión de los toros (tricomoniasis, campilobacteriosis y brucelosis) antes de entrar a servicio.

Debido a que en el año 2003 sembró 7 hectáreas de pastura, pudo retener algunos animales de recría y por primera vez, en vez de vender animales de destete, pudo engordarlos y venderlos como novillos con 400 kilos.

Como esta nueva estrategia (el engorde de un porcentaje de los terneros sobre pastura) le ha dado un buen resultado, la productora ha decidido aumentar su superficie de pasturas. Para esto, arrendó 32 hectáreas (el potrero 9) a un chacarero de la zona, previo contrato, para que sembrara soja. La productora no cobró el arrendamiento, sino que, a cambio, el arrendatario le entregó la semilla para sembrar 20 hectáreas de pastura con una mezcla forrajera compuesta por 8 kg. de cebadilla, 6 kg de pasto ovillo, 10 kg de raigras Kingston y 3.5 kg de trébol rojo por hectárea. La pastura se sembró en el mes de mayo y la productora pagó las labores y la aplicación de herbicida.

En el ejercicio productivo analizado la producción de carne lograda fue de 172 kg por hectárea por año. En el mismo establecimiento, esta productora obtuvo una producción de 136 kg de carne por hectárea por año en el ejercicio productivo 1996/97.

Como era previsible, la producción aumentó debido a la incorporación de recría y engorde de algunos terneros. A pesar de este aumento en la producción, la productora no está conforme con el bajo peso de venta de los terneros de destete, ya que normalmente vende estos terneros con un peso superior al logrado en este ejercicio productivo. La razón de esta diferencia fue que la productora sufrió una intervención quirúrgica que hizo que estuviera ausente durante alrededor de dos meses, y el empleado fue quien tomó las decisiones de manejo en ese lapso de tiempo. Ella argumenta que esta es la razón del bajo peso de los terneros de destete vendidos en el mes de junio (dice que su empleado dejó demasiado tiempo los animales en los bajos y la disponibilidad de pasto no era suficiente), venta realizada por una de sus hijas, lo que demuestra claramente la baja capacidad del personal del establecimiento

para tomar decisiones en cuanto al manejo de la hacienda y de los potreros en ausencia de la propietaria.

### 5.3.2.5. MANEJO ECONÓMICO – FINANCIERO

#### 5.3.2.5.1. INGRESOS

Del total de los ingresos percibidos, el 86% se origina en el establecimiento y el 14% restante se debe a una jubilación y una pensión que recibe la productora (Figura 11). Los ingresos del establecimiento se deben a las ventas de hacienda, que se concentran en unos pocos meses a lo largo del año.

Analizando la relación que existe entre ingresos y retiros, se observa que el 68% de los gastos familiares están cubiertos por dinero originado en el establecimiento.

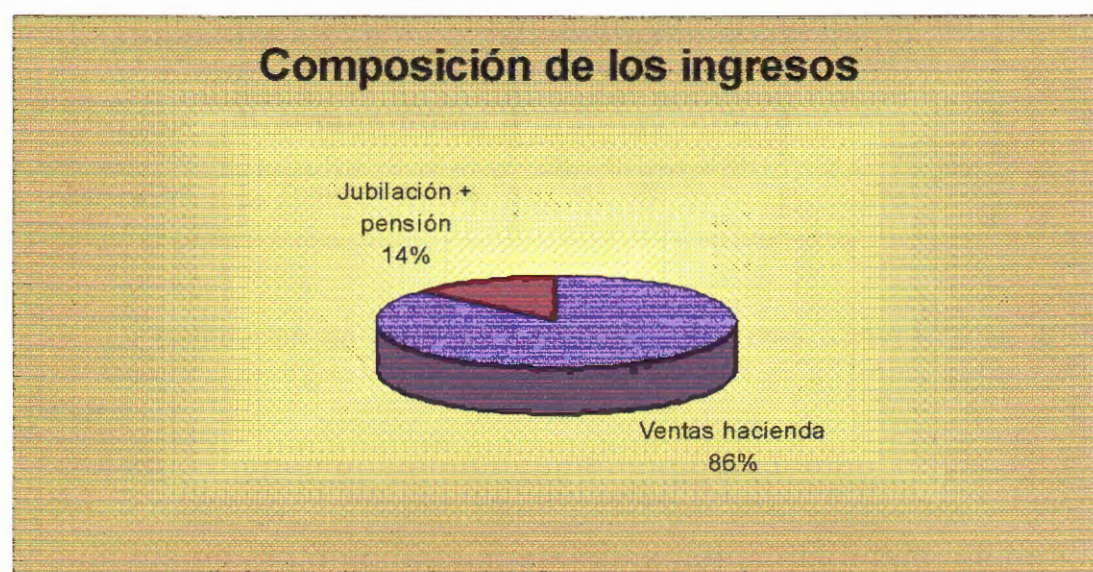


Figura 11: Composición de los ingresos

Las ventas se realizan de manera regular, manteniéndose el esquema de ventas año tras año. En diciembre se venden las vacas viejas con ternero al pie y los novillos

que hayan alcanzado grado de terminación y normalmente en abril o mayo (en el presente ejercicio esta venta se retrasó por problemas de salud de la productora) se venden los terneros de destete con destino a invernada. En el cuadro 16 se detallan las ventas de hacienda correspondientes al ejercicio productivo analizado:

Cuadro 16 : Ventas de carne

Fecha	Categoría	Número de cabezas	Peso	Precio
Julio 2003	Vacas viejas	10	400	7400
Julio 2003	Novillito	10	380	
Julio 2003	Vaquillonas	24	250	1.50
Diciembre 2003	Vacas viejas	6	470	1.35
Diciembre 2003	Vacas viejas	3	413	1.10
Diciembre 2003	Novillos	16	416.25	1.83
Diciembre 2003	Novillo	1	390	1.35
Mayo 2004	Terneros/as destete	50	193.8	2
Junio 2004	Terneros destete	35	160	2
Junio 2004	Terneras destete	25	160	1.70

La distribución de estas ventas puede verse más claramente en la siguiente figura.

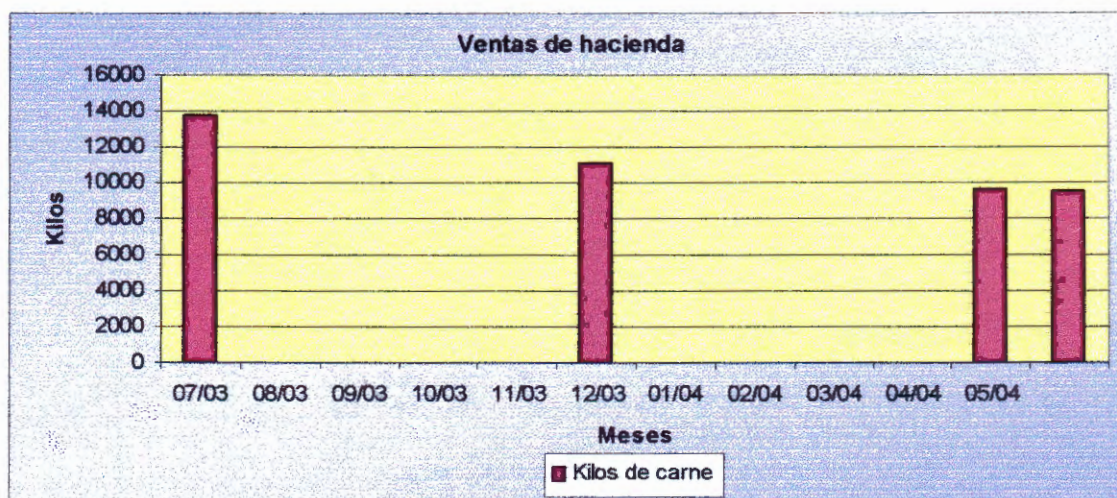


Figura 12: Distribución de las ventas de hacienda

Observando la distribución de las ventas se puede concluir que es sumamente razonable que la productora haya tomado la decisión de retener algunos animales para engordar, debido a que, antes de hacerlo se producía una alta concentración de las ventas en un solo período del año. Esto implicaba una serie de riesgos, principalmente de precios, debido a la inflexibilidad de las ventas en el sistema de cría.

En la figura que se presenta a continuación se puede observar cómo se distribuyen las ventas, discriminando las categorías vendidas. Aquí se puede ver claramente que con este nuevo manejo no sólo se diversifican las fechas de venta sino también las categorías vendidas.



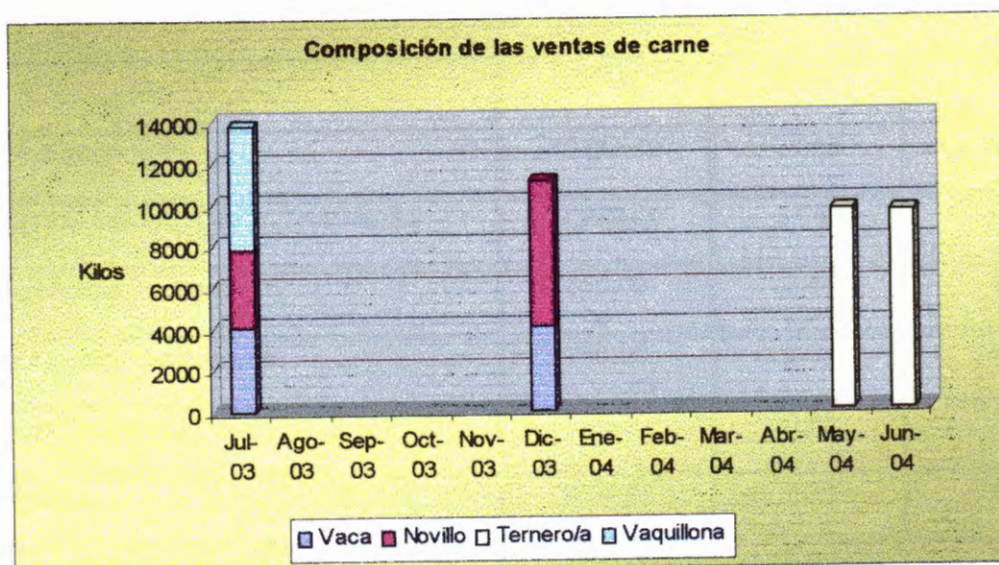


Figura 13: Distribución y composición de las ventas del productor 3

#### 5.3.2.5.2. COSTOS

Con respecto a los costos, en el cuadro siguiente se puede apreciar que los costos directos (ganaderos) representan el 49.5% del total. Dentro de los gastos de estructura y administración el más importante es el gasto de movilidad.

Cuadro 17: Análisis de los costos de producción en efectivo

	<b>TOTAL</b>	<b>\$/ha</b>	<b>%</b>
Costos ganaderos	10252.69	31.55	49.5
<b>COSTOS DIRECTOS ACTIVIDADES</b>	<b>10252.69</b>	<b>31.55</b>	<b>49.5</b>
Conservación mejoras	850.00	2.44	4.1
Honorarios profesionales	760.00	2.34	3.7
Gastos servicios	295.00	0.85	1.4
Impuestos	1834.87	5.26	8.8
Personal tareas generales	1920.00	5.91	9.3
Movilidad	3396.00	10.45	16.4
Tasas	1420.00	4.07	6.8
<b>GASTOS ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN</b>	<b>10475.87</b>	<b>32.23</b>	<b>50.5</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>20728.56</b>	<b>63.78</b>	<b>100.00</b>

En cuanto a los retiros el productor expresa que, en promedio a lo largo del año, están constituidos por “la jubilación, la pensión y unos dos mil pesos por mes que salen del campo”, es decir, no hay aportes de dinero al campo proveniente de otras fuentes de ingresos.

#### 5.3.2.5.3. INVERSIONES

Como inversión realizada en el ejercicio se debe considerar la construcción de alambrado permanente, que insumió \$ 4000 teniendo en cuenta el costo de la instalación más el de los materiales.

## 5.3.2.5.4. RESULTADOS

En el cuadro 18 se presenta el margen bruto ganadero y en la tabla N°19 la situación económica del establecimiento.

Cuadro 18: Margen bruto ganadero

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /ha</b>	<b>Porcentaje</b>
Venta de carne	71664.2	220.5	80.3
<b>INGRESOS EFECTIVOS</b>	<b>71664.2</b>	<b>220.5</b>	<b>80.3</b>
Diferencia inventario	17550.0	54.0	19.7
<b>INGRESOS NO EFECTIVOS</b>	<b>17550.0</b>	<b>54.0</b>	<b>19.7</b>
<b>TOTAL INGRESO BRUTO</b>	<b>89214.2</b>	<b>274.5</b>	<b>100.00</b>

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /ha</b>	<b>Porcentaje</b>
Comercialización y fletes	2655.70	8.20	25.90
Mantenimiento pasturas	992.00	3.10	9.70
Suplementación	1700.00	5.20	16.60
Sanidad	3905.00	12.00	38.10
Pasturas perennes	1000.00	3.10	9.80
<b>TOTAL COSTO DIRECTO</b>	<b>10252.70</b>	<b>31.50</b>	<b>1000.00</b>

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /ha</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>78961.5</b>	<b>121.5</b>

Cuadro 19: Situación económica del establecimiento

	<b>\$ TOTALES</b>	<b>\$ / ha</b>
Ingreso bruto de las actividades	89214.20	274.51
Costos directos de las actividades	10252.70	31.55
<b>MARGEN BRUTO TOTAL</b>	<b>78961.50</b>	<b>242.96</b>
Gastos de estructura y administración	10475.87	31.30
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>68485.63</b>	<b>211.66</b>
Amortizaciones indirectas de mejoras	3495.22	10.01
Amortizaciones indirectas de maquinarias y tractores	941.94	2.90
Amortizaciones indirectas de automotores y otros capitales	932.17	2.87
<b>INGRESO NETO (RESULTADO NETO)</b>	<b>63116.30</b>	<b>194.20</b>

### 5.3.3. PROYECTO DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

La productora apunta a tener mayor producción de carne por hectárea en su campo y tiene muy claro que no lo va a poder lograr si no cambia la base forrajera. Es consciente de que no es posible mantener más carga animal en el campo de la manera que está planteado.

También sabe que su sistema va a continuar siendo un sistema de cría con algo de recría, ya que no tiene ni la edad ni el personal para comenzar a transformarlo en uno de invernada. En este momento esta explotación se encuentra en la etapa de declinación.

Por todas estas razones es que su decisión es la de incorporar pasturas al campo de manera gradual, a medida que se generen excedentes, para poder ir aumentando la carga en forma paulatina y por ende también la producción. Es muy prudente en cuanto a las inversiones, por lo que todos los años va haciendo una pequeña inversión (durante este ejercicio instaló alambrados permanentes por un valor de \$4.000 y el año anterior implantó una pequeña pastura).

#### 5.3.4. ANÁLISIS INTEGRAL DEL SFE

En el caso de esta productora se puede observar que el sistema posee buen desempeño, ya que se cumple con el proyecto planteado por la productora.

Con respecto a la presencia de rasgos de flexibilidad en el sistema, éstos están presentes, tanto a nivel productivo como económico – financiero y organizacional.

Las recomendaciones técnicas en lo que se refiere a cría vacuna, son un servicio estacionado, con venta de todos los terneros al destete, salvo las terneras destinadas a reposición, teniendo en cuenta que el servicio se debería instalar en la época del año de mayor producción de pasto, es decir primavera – verano. Lo que se puede observar como variante en este establecimiento, comparándolo con la recomendación técnica, es la recría y/o engorde de algunos terneros, sobre todo los considerados “cola del destete”. De esta manera se produce un cambio tanto de época de venta como de categoría. Esto permite el ingreso de dinero en otro momento del año, además de disminuir el riesgo de vender la hacienda con bajos precios, considerando que la mayoría de los terneros se venden en el momento de mayor oferta, por lo que se considera que es un rasgo de flexibilidad que se origina a nivel productivo pero trae como consecuencia un rasgo de flexibilidad de tipo financiero. Esta flexibilidad lograda es de tipo operacional y es a la vez proactiva, ya que la modificación del proceso

productivo se produce antes de que el cambio se produzca, se actúa en forma preventiva.

Los animales que se retienen pueden venderse como animales de recría a invernadores si el precio es conveniente. De lo contrario, la pastura implantada el año anterior, combinada con un buen manejo del campo natural, permiten retenerlos y engordarlos, para venderlos "terminados", con el consiguiente cambio de precio y de categoría. Esto le otorga flexibilidad al sistema, al permitir decidir entre la recría y el engorde, decisión que se toma según la disponibilidad forrajera y los precios. Aquí la flexibilidad obtenida es operacional pero de tipo reactiva, ya que la decisión constituye una reacción frente a los cambios externos.

También se puede apreciar la decisión de disminuir los costos fijos; además de constituir un rasgo de flexibilidad de tipo organizacional, por el hecho de compartir el personal permanente con el vecino, siendo posible de realizar dada la proximidad y el manejo sencillo que poseen ambos establecimientos.

Una restricción importante en el sistema es la baja calificación del personal permanente, pero que se soluciona en parte a través de la implementación de un manejo sencillo de los animales. Si bien es cierto que esta persona ocasiona un costo muy bajo, también es cierto que esto se compensa con la contratación de personal de tipo temporario cada vez que se considera necesario.

Un rasgo observable en este sistema, muy común en la zona de cría, es la prudencia en las inversiones. Sólo se realizan inversiones cuando se genera un claro excedente de dinero, ya que la productora es reticente a tomar créditos o a contraer deudas, situación originada seguramente por la experiencia acumulada, donde se produce con total incertidumbre, tanto de precios como de producción (debido al factor climático).

La productora participó de la investigación realizada en el marco del proyecto IDEAS, por lo que se dispone de información previa en cuanto al manejo de su establecimiento.

Analizando su situación - entendiendo por situación el conjunto de restricciones que limitan las posibilidades de acción y el conjunto de fortalezas que vuelven posible la acción - se puede comprobar que se ha producido desde 1997, en que fue realizado el análisis anterior, un gran cambio en su situación del SFE, debido al fallecimiento de su esposo, pero también se observa que este hecho no ha producido grandes cambios a nivel del sistema de producción. Seguramente esto se deba a que el manejo del campo es sencillo y no demanda demasiado tiempo ni esfuerzo, por lo que la productora puede continuar realizándolo sola.

La estrategia general de producción se basa en la simplicidad del manejo dadas las limitaciones de la mano de obra familiar (edad de la productora) y asalariada (calidad y predisposición del empleado). Aquí puede verse claramente la estrecha relación que se da entre el sistema de producción y la familia, formando un verdadero SFE, donde la composición y situación de la familia condicionan el planteo productivo. También esto es bastante lógico si se tiene en cuenta la fase en la que se encuentra el Sistema Familia – Explotación. Podríamos considerar que la explotación se encuentra en una etapa de declinación

Su objetivo actual es mantener el capital hasta que alguno de los hijos tome la decisión de continuar con la producción y se encargue de llevar adelante el establecimiento. En el momento en que esto ocurra seguramente comenzará una nueva etapa de cambios e inversiones, motivados fundamentalmente por la edad del que sería el nuevo productor.

## 5.4. DESCRIPCIÓN DE CASO: PRODUCTOR 4

El establecimiento explotado por el productor 4 se encuentra ubicado en el partido de Gral. Guido, sobre el camino que une las localidades de Maipú y Labardén.

Para este ejercicio la superficie operada es de 830 ha, de las cuales 690 ha son propias y 210 ha son arrendadas desde el mes de noviembre de 2003, por lo cual la superficie arrendada efectiva para este ejercicio totaliza un valor de 140 ha.

La actividad principal es la producción ganadera de ciclo completo ocupando una superficie efectiva de 794 ha y en menor medida la actividad agrícola, con una superficie efectiva de 36 hectáreas.

### 5.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

El productor vive con su familia en la localidad de Maipú. Tiene 34 años, es casado y posee 4 hijos (de 14, 11, 8 y 4 años). Su única actividad productiva y comercial la constituye el campo, al que le dedica todo su tiempo. La familia vivía en el campo hasta que el mayor de sus hijos comenzó la escuela. En ese momento decidieron trasladarse a la ciudad para brindar al niño la posibilidad de una mejor educación.

#### 5.4.1.1. ACCESO A LA TIERRA

Cuando fallece el padre, siendo el productor adolescente, el campo fue manejado por la madre y más tarde, por el productor, al finalizar la escuela secundaria.



Después de unos años, el productor y su hermana realizan la división del campo, correspondiendo a éste 690 hectáreas y a su hermana, una superficie menor, ya que cuenta con el casco.

En el año 1995 se le presenta la posibilidad de comprar el campo de un vecino. Considerando esta posibilidad como estratégica (por el hecho de ser dos campos lindantes y poder convertirse en uno solo), y teniendo en cuenta además que este nuevo campo tenía una alta proporción de su superficie con aptitud agrícola, el productor decide vender hacienda para comprarlo y luego tomar animales en capitalización para ocupar la nueva superficie adquirida en reemplazo de los vendidos.

Luego de esto, en los años sucesivos el precio de la carne estuvo en un nivel muy bajo, dificultando la posibilidad de volver a recuperar el rodeo liquidado. Como además el productor tenía una alta deuda bancaria previa, que le resultó imposible de pagar, después de 7 años vendió nuevamente el campo adquirido al vecino y en este momento tiene en propiedad la superficie original, pero con una deuda bancaria menor.

#### 5.4.1.2. CAPITAL CULTURAL

Tiene estudios secundarios completos, al igual que su esposa. Es dueño de una importante experiencia adquirida en estos años de trabajo al frente de la explotación, ya que además este productor posee gran capacidad de observación y siente gran curiosidad por aprender.

Realizó un curso de Agronegocios para productores dictado por la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Buenos Aires y actualmente recibe asesoramiento técnico por parte de un ingeniero agrónomo de la zona. Su capacidad empresarial, evaluada según la metodología propuesta por Zehnder, Granda y Comerón (2002), puede ser considerada como alta.

#### 5.4.1.3. CAPITAL SOCIAL

Participó en un grupo de productores de Cambio Rural durante aproximadamente 5 años.

Actualmente el productor se encuentra integrando la Comisión Directiva de la Asociación Rural de Maipú y representa a dicha comisión como delegado en el Programa de Autocertificación de Carnes denominado Pampas del Salado

En las entrevistas se pudo detectar que su capital social es alto en lo que se refiere a sus relaciones comerciales y con otros productores. Tiene además una relación muy fluida con los técnicos locales de INTA, a los que consulta frecuentemente.

Este productor integra además, junto a otros productores, una sociedad que posee maquinaria agrícola que se utiliza tanto para trabajar en los campos de propiedad de los integrantes de la sociedad como para trabajar como contratista en campos de terceros. .

#### 5.4.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EXPLOTACIÓN

El establecimiento cuenta con 690 hectáreas propias, de las cuales el 28 % corresponde a lomas, el 15 % a media loma y el 57 % restante son bajos. Además el productor arrienda 210 hectáreas de un campo cercano, con producción forrajera marcadamente estival.

##### 5.4.2.1. DOTACIÓN DE CAPITAL

El establecimiento cuenta con 2 mangas, un galpón y una casa. Las instalaciones (molinos, aguadas, alambrados) se encuentran en buen estado de conservación, tarea que realiza el propio productor o su empleado.

En cuanto a la dotación de maquinarias, cuenta con tractor, cortadora, enrolladora y rastrillo. Además posee, en sociedad con otros productores, sembradora de grano grueso, fertilizadora, fumigadora y ensiladora. El objetivo con que fueron adquiridas estas maquinarias fue el de trabajar en los establecimientos de sus propietarios, para de esta manera asegurarse hacer las labores en la fecha que corresponde y no depender de las fechas disponibles de un contratista, teniendo en cuenta que en la zona, por su condición de marginal en lo que respecta a agricultura, no hay gran disponibilidad de maquinaria agrícola. Eventualmente, una vez realizado el trabajo en los campos de los socios, se utilizan para realizar trabajos en campos de terceros.

La dotación de animales con que cuenta el establecimiento se detalla en el cuadro 20.

Cuadro 20: Inventarios de hacienda

	Inventario Inicial (01/07/03)	Inventario Final (30/06/04)	Diferencia de Inventario
Vaca	265	231	- 34
Ternero al pie	107	71	- 36
Ternero destetado	172	32	- 40
Novillito 1-2 años	10	77	+ 67
Novillo 2-3 años	45	1	- 44
Ternera destetada	177	66	- 111
Vaquillona 1-2 años	117	152	+ 35
Vaquillona 2-3 años	0	53	+ 53
Torito destetado	26	24	- 2
Torito 1-2 años	7	22	+ 15
Toro 2-3 años	20	4	- 16
Toro uso propio	6	4	- 2
TOTAL	952	737	- 215

La gran diferencia de animales entre el inventario inicial y el final que se observa en el cuadro se debe a que en el inventario inicial hay un gran número de terneros que el productor recibió como parte de pago del campo que vendió (incluso puede apreciarse que la cantidad de terneros destetados es mayor que el número de vacas)

Como estrategia para aumentar su capital, el productor ha optado por la capitalización de hacienda de cría (entra a su campo un lote de vacas de otro productor, y la producción obtenida se reparte por partes iguales) Por esa razón es

que tiene en su campo un rodeo en capitalización compuesto por 97 animales (40 vacas, 32 novillos de 2-3 años y 16 vaquillonas de 1-2 años, 8 toros 2-3 años y 1 toro para servicio del rodeo)

#### 5.4.2.2. COMPOSICIÓN DE LA MANO DE OBRA

La dotación de mano de obra está integrada por mano de obra de tipo familiar y asalariada. La mano de obra familiar es la aportada por el productor más la colaboración que prestan sus hijos en días de gran trabajo. Este productor, además del trabajo gerencial, realiza trabajos generales y es quien da las órdenes diariamente. El empleado recorre el campo, realiza tareas de mantenimiento y tareas de rutina con los animales.

#### 5.4.2.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Aunque realiza agricultura, la mayoría de la superficie se destina a ganadería y dentro de ella, al ciclo completo, es decir, la producción de terneros que luego se venden “terminados”, para faena, en forma escalonada a lo largo del año. La cría se realiza de manera pastoril, extensiva, sobre la base de campo natural y un bajo porcentaje de pasturas.

Una vez realizado el destete, una parte de las terneras se destina a reposición, otra parte del destete (machos y hembras) se vende para invernada y el resto de los terneros y terneras se engorda. Algunos, el lote “cola de destete”, ingresa directamente a feed lot, donde son suplementados y cuando adquieren grado de “terminación” se venden para faena. El lote “cabeza” permanece un tiempo pastoreando las pasturas hasta que los anteriores se van terminando y vendiendo y luego ingresan al corral de engorde.

También hay una pequeña producción de cabaña, de raza Aberdeen Angus. Por año se venden habitualmente unos 20 toros, de 3 años de edad, criados de manera extensiva.

En ganadería se trabaja con una alta carga animal por hectárea, comparada con los valores normales en la zona, que varía entre 0.6 y 0.8 EV/ha. Si bien fluctúa a lo largo del año, el promedio se mantiene en alrededor de 1 EV/ha.

Se siembra una superficie pequeña (40 hectáreas) y siempre se selecciona como cultivo el maíz, por su condición de doble propósito.

Ocasionalmente el productor realiza trabajos de enrollado de forraje como contratista. En estos casos, a veces cobra en efectivo por su trabajo y otras veces trabaja "a porcentaje", es decir, se queda con una parte de los rollos confeccionados, que luego son llevados al establecimiento para consumo de la hacienda.

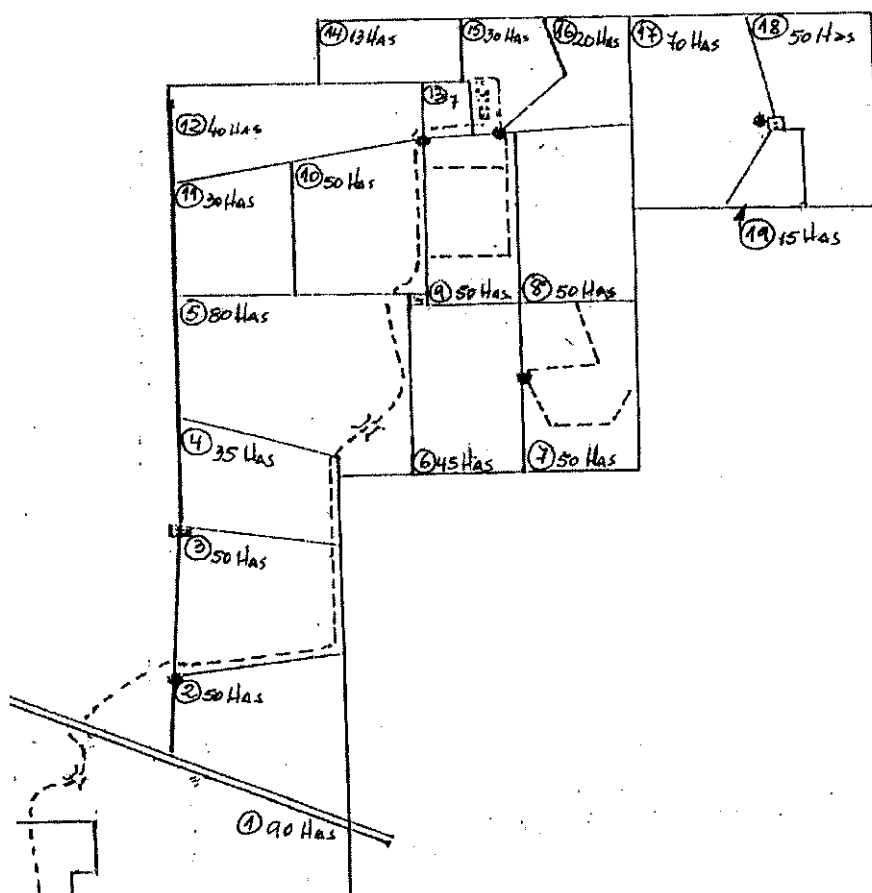
#### 5.4.2.4. MANEJO PRODUCTIVO

El establecimiento se encuentra dividido en 16 potreros, cuya superficie, relieve y recurso forrajero se detallan en el cuadro siguiente

Cuadro 21: Superficie de los potreros, relieve y recurso forrajero

Potrero	Superficie (ha.)	Relieve	Recurso forrajero
1	90	Bajo	Pastura vieja sobre la base de festuca
2	50	Bajo	Campo natural
3	50	50% loma 50% bajo	Sorgo Campo natural
4	35	Loma	Maíz
5	80	Bajo	Campo natural Pastura con agropiro
6	45	60% Loma 40% Bajo	Campo natural
7	50	70% Loma 30% Bajo	Campo natural
8	50	10% Loma 90% Bajo	Pastura vieja Campo natural
9	50	10% Loma 45% Media loma 45% Bajo	Maíz Campo natural CN + agropiro
10	50	Media Loma	Campo natural
11	30	Media Loma	Campo natural
12	40	20% Loma 80 % Bajo	Campo natural
13	7	Loma	Alfalfa
14	13	30% Loma 70% Bajo	Campo natural
15	30	Loma	Pastura
16	20	60% Loma 40% Bajo	Pastura vieja con festuca y agropiro

La disposición de estos potreros se puede observar en el plano que se presenta a continuación.



Se sembraron 13 hectáreas de sorgo granífero con fines ganaderos. El productor había planeado confeccionar un silo de grano húmedo para la suplementación de los terneros en el feed lot. Dicho sorgo fracasó y el productor lo enrolló, con su propio equipo para ser utilizado como reserva forrajera. También sembró 5 hectáreas de sorgo forrajero que se pastoreó en franjas y utilizó rollos de alfalfa, hechos en el campo propio.

También se sembró maíz y si bien una parte del maíz fue vendida, es importante aclarar que el objetivo principal de esta siembra es ganadero. El productor siembra maíz con la intención de utilizarlo en la alimentación de los animales. Pero lo que



normalmente hace es sembrar una superficie algo superior a la necesaria para la ganadería y ese excedente de grano se comercializa.

Las 40 hectáreas de maíz fueron cosechadas, y el productor destinó una parte de la cosecha al pago de los insumos requeridos para la siembra, otra parte a la alimentación de la hacienda y el resto se vendió.

#### 5.4.2.4.1. CRÍA

El rodeo de vacas normalmente se encuentra pastoreando, en forma rotativa, en 4 potreros de campo natural y pasturas viejas.

Tiene dos épocas de servicio: una en invierno (junio, julio y 10 días de agosto), que corresponde al 45% de las hembras, y otra en primavera (noviembre – diciembre – enero y febrero) que corresponde al 55 % restante.

Anteriormente el productor tenía un único período de servicio, en primavera. Un año en que tuvo una muy baja preñez debido a una sequía pronunciada implementó el servicio de invierno, como una medida que contribuiría a disminuir la pérdida de terneros. Como obtuvo muy buen resultado, continuó realizando el doble servicio de manera rutinaria.

Según lo percibe el productor, esto le permite disminuir los requerimientos en primavera y aumentarlos en invierno. Con el servicio de primavera le ocurre lo contrario: tiene mayores requerimientos en primavera – verano y menores en invierno. El productor opina que de esta manera no necesita tan alta producción de pasto en una sola época del año.

Respecto al destete, el mismo se divide en “cabeza”, “cuerpo” y “cola” de destete. El criterio para tal clasificación es el desarrollo alcanzado por los animales, que normalmente se corresponde con la edad. En el caso de los machos, el lote

cabeza y el lote cola se engordan y el resto (el "cuerpo" del destete) se vende como ternero para invernada.

Una vez que desteta, el productor realiza la selección de las terneras destinadas a reposición. Retiene las más grandes y de mejor genética. La cola del destete se destina a engorde y el resto se vende con destino a invernada

Estas terneras que guarda como reposición para el rodeo se crían a campo y reciben su primer servicio alrededor de los 20 meses de edad, lo que el productor denomina "servicio cruzado", es decir, las vaquillonas que provienen de las vacas que reciben servicio en primavera, reciben su primer servicio con el lote de servicio de invierno y viceversa, las nacidas de las vacas que reciben entore en invierno se entoran con las vacas de servicio de primavera.

Como ya se dijo, a mediados del ejercicio en análisis, el productor decidió tomar en arrendamiento una fracción de campo (210 hectáreas).

Si bien no parece lógico que el productor arriende campo, teniendo al mismo tiempo hacienda de terceros en capitalización en su propio campo, la razón es que esa capitalización fue circunstancial. Lo hizo cuando compró campo y se quedó con pocas vacas. Ahora, como vendió nuevamente el campo y recuperó vacas, esas vacas capitalizadas sólo permanecieron en el campo, por compromisos contraídos con anterioridad, hasta que destetaron sus terneros.

#### 5.4.2.1.2. ENGORDE

De los terneros y terneras destetados, una vez seleccionadas las hembras destinadas a reposición, se venden para invernada los que constituyen el "cuerpo" del destete. Los terneros y terneras que constituyen la cola de destete inmediatamente ingresan al corral de engorde o feed lot, donde permanecen entre 90 y 120 días, y luego se venden con un peso promedio de 252 kg.

La cabeza del destete permanece en pastoreo, sobre pasturas o campo natural de buena calidad, hasta que los anteriores comienzan a venderse. A medida que los que ingresaron primero se van "terminando" y se venden, va entrando un nuevo lote al corral. Estos últimos permanecen a corral entre 60 y 90 días. En el corral de engorde los terneros consumen maíz partido (el productor lo hace con la ensiladora propia) o sorgo, producidos en el campo, más núcleo proteico-vitamínico (10%) El peso promedio de venta es de 268 kg.

De esta manera el productor logra ventas escalonadas durante todo el año. Se venden 8 o 10 terneros cada 15 días, durante los meses de julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre.

Este era el manejo habitual de los terneros en el establecimiento. A partir del mes de noviembre cuando aumentó su superficie operada por arrendamiento, se trasladaron a esta nueva fracción los terneros (machos) cabeza del destete, más 10 novillitos y 45 novillos, que el productor recibió por capitalización.

La producción de carne calculada para diferentes ejercicios productivos de los que se tienen los datos necesarios, considerando el ciclo completo, es la siguiente:

1993 .....	79 kg/ha
1994.....	89 kg/ha
1995.....	119 kg/ha
1996/97.....	130 kg/ha
2003/04.....	120.3 kg/ha

Estos datos se ubican por encima de la media de la zona. La producción promedio en este sector de la Cuenca del Salado, en campos de cría, según el diagnóstico realizado por el Grupo Operativo de Trabajo Salado Sur de INTA (1999-2000) se ubica entre 70 y 80 kg de carne por hectárea por año. En el caso de un

sistema de cría que incorpora la invernada de una parte de la producción, según informante calificado de la zona (extensionista de INTA) el valor normal sería de entre 95 y 100 kg de carne por hectárea por año.

#### 5.4.2.4.3. CABAÑA

En el establecimiento se produce una pequeña cantidad de toros (15 a 20 por año) Aberdeen Angus para la venta. Esto se logra mediante la utilización de un plantel de vacas seleccionadas, por genética y por producción, que son preñadas por servicio natural. Los toros son criados exclusivamente a campo y se venden con 3 años de edad, a productores de cría de la zona.

#### 5.4.2.4.4. AGRICULTURA

Se sembraron 40 hectáreas de maíz. Luego de la cosecha, que fue de 159800 Kg (lo que da un promedio de 3995 kg/ha) una parte del grano cosechado (alrededor de 100.000 Kg, es decir el 62%) se utilizó para pagar los insumos que el productor había retirado por el sistema de canje, otra parte (21%) se destinó a consumo de los animales en el corral (se encontraba seco y embolsado) y el resto se vendió (17%).

La agricultura es propia y puede realizarlo de esta manera debido a que tiene maquinaria compartida en distintas sociedades con otros productores: sembradora de grano grueso, fertilizadora, fumigadora y ensiladora. Sólo contrata la sembradora de grano fino.

De todas maneras, aunque el productor es miembro de dicha sociedad, ésta cobra por el trabajo realizado. El productor paga a la sociedad las labores realizadas y

una vez terminada la campaña, se distribuyen los ingresos generados entre los miembros de la sociedad en forma equitativa.

#### 5.4.2.5. MANEJO ECONÓMICO – FINANCIERO

##### 5.4.2.5.1. INGRESOS

Los ingresos del SFE se generan únicamente como consecuencia de la actividad agropecuaria, ya que el productor y su familia no poseen otra actividad económica.

El 95% de los ingresos brutos del establecimiento se generan por venta de hacienda. El resto de los ingresos, consignados como “otros ingresos” corresponden a venta de maíz, venta de cueros, servicio de fumigación y servicio de confección de rollos.

En el cuadro 22 se presenta un detalle de los ingresos generados durante el ejercicio productivo analizado., que pueden verse claramente en la figura 14.

Cuadro 22: Ingresos del ejercicio productivo analizado

Ingreso	07/03	08/03	09/03	10/03	11/03	12/03	01/04	02/04	03/04	04/04	05/04	06/04
Vta carne	5770	13772	5457	12069	5076	33122	7179	13367	18831	9407	15744	30575
Vta maíz	4000	1500									265	
Cueros				220	88							
Fumigación					308							
Recupero de IVA						140						
Servicio confección rollos									1300	1100		

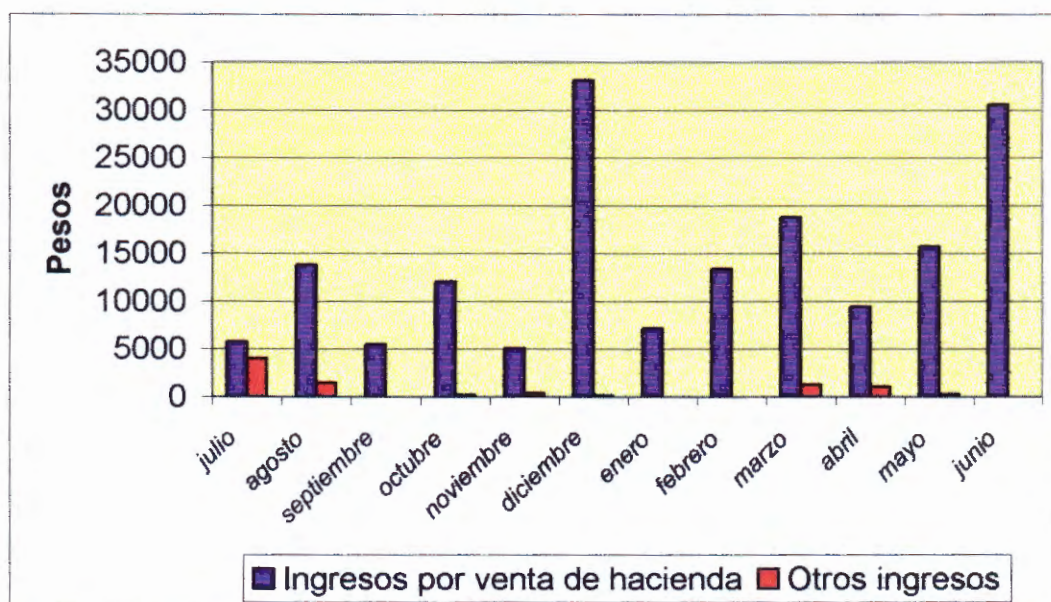


Figura 14: Distribución de los ingresos.

Durante el ejercicio productivo 2003 - 2004 salieron del establecimiento (por ventas y por retiro de animales que estaban en capitalización) 136.178 kilos de carne, comprendiendo el total de las categorías vendidas. Dichas ventas se detallan en el cuadro 23 y se encuentran graficadas en la figura 15.

Cuadro 23: Salidas de carne durante el ejercicio 2003-2004.

Fecha	Categoría	Número de animales	Peso	Kilos totales	Precio (\$)
Julio	Ternero dtte	5	200	1000	1.90
Julio	Ternero feed lot	8	228	1824	1.91
Agosto	Ternero feed lot	10	338	3380	1.70
Agosto	Ternero feed lot	8	223	1784	1.92
Septiembre	Ternero feed lot	9	229	2061	1.92

Septiembre	Ternero feed lot	7	207	1449	
Septiembre	Ternero feed lot	1	256	256	
Octubre	Ternero feed lot	7	260	1820	1.90
Noviembre	Ternero feed lot	8	250	2000	1.85
Noviembre	Novillo feed lot	2	380	760	1.80
Noviembre	Ternero feed lot	4	250	1000	1.85
Noviembre	Novillo feed lot	6	380	2280	1.80
Noviembre	Toro	8	550	4400	1450 c/u
Diciembre	Vaq. preñada	9	380	3420	760 c/u
Diciembre	Toro	1	600	600	Canje
Diciembre	Novillo feed lot	7	375	2625	2.00
Enero	Vaca descarte	9	430	3870	1.50
Enero	Toro	1	600	600	1400
Enero	Toro descarte	1	358	358	1.30
Enero	Toro	2	450	900	1600 c/u
Febrero	Toro conserva	4	687	2748	1.47
Febrero	Novillo	8	367.5	2940	1.95 (*)
Febrero	Vaca descarte	4	400	1600	
Febrero	Novillo	26	304	7904	1.95
Febrero	Novillo	8	461	3688	1.88 (*)
Abril	Novillo	12	370.5	4446	1.95
Abril	Novillo	13	393.6	5116.8	1.95
Abril	Toro	3	250	750	Canje por tras
Mayo	Ternera dtte	79	189.7	14984	1.93
Mayo	Ternero dtte	58	200.7	11642	2.06

Mayo	Novillo capit.	5	435.8	2179	(**)
Mayo	Vaca vieja	11	388.4	4272	0.95
Mayo	Vaca vieja	12	367.2	4406	0.95
Mayo	Vaca	18	284.3	5117	1.87
Junio	Novillo	16	298.1	4769	1.81
Junio	Vaquillona	16	400	6400	(**)
Junio	Vaquillona	15	320	4800	(**)
Junio	Vaca	19	420	7980	(**)
Junio	Toro	1	650	650	(**)
TOTAL				257052	

(\*): Ventas de novillos capitalizados. Se consigna el peso de venta a los fines de calcular la producción de carne. Estos novillos ingresaron al campo con 200 Kg, que deben descontarse para dicho cálculo. En cuanto al ingreso realmente percibido por el productor, corresponde asignar el 50% de la diferencia entre el peso de faena y el peso inicial (200 Kg) al momento de comenzar la capitalización.

(\*\*): Animales en capitalización que fueron retirados por su dueño, razón por la cual no se consignan los ingresos.

Del análisis de los datos presentados en la tabla anterior surge que de 441 animales vendidos, sólo 142 (32%) se vendieron con destino a invernada. El resto se vendió gordo, con destino a faena.



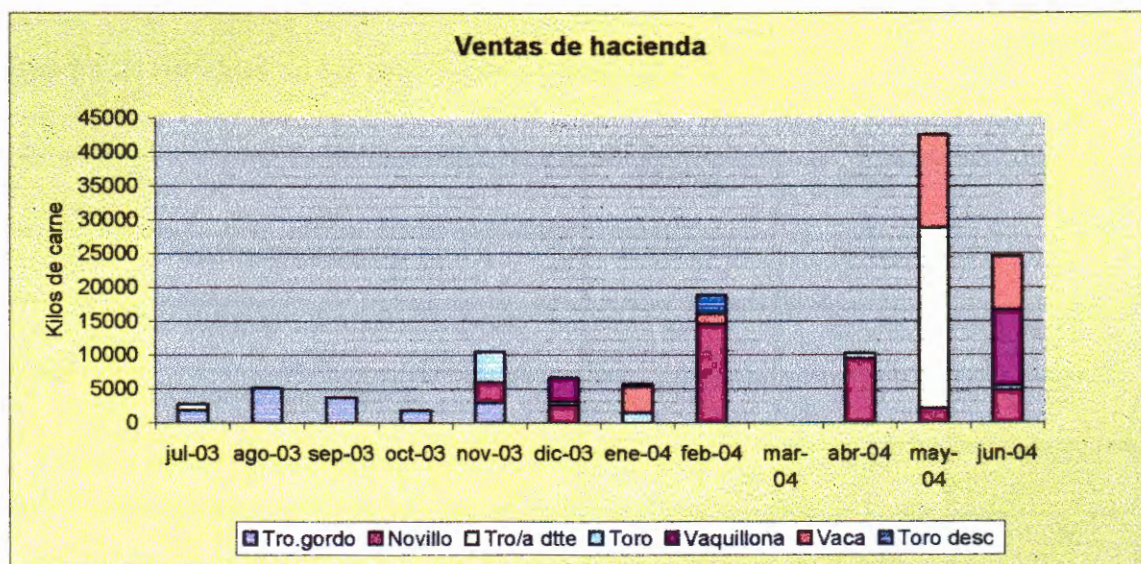


Figura 15: Distribución de las ventas de hacienda (en kilos de carne)

Observando esta figura y comparándola con la figura 14 se puede notar una gran diferencia entre los kilos de carne vendidos y los ingresos percibidos. Esto se debe a que en las ventas de hacienda el plazo normal de pago es de 30 días.

Con respecto a la comercialización se puede decir que el canal utilizado varía con la categoría vendida. Si se venden terneros para invernada, se hace a través de un consignatario local, los animales terminados, con destino a faena se venden en el frigorífico local, ya que el único gasto es el transporte hasta el matadero, que se encuentra sólo a 20 kilómetros del establecimiento y si se trata de la venta de toros, ésta se realiza en forma particular y de esta manera se disminuyen los costos de comercialización.

#### 5.4.2.5.2. COSTOS

Del total de los costos, el 70% corresponde a costos directos y el 30% restante corresponde a gastos de estructura y administración (cuadro 24)

Cuadro 24: Análisis de los costos de producción en efectivo

	<b>TOTAL</b>	<b>\$/ha</b>	<b>%</b>
Costos ganaderos	71747	85.05	70.34
<b>COSTOS DIRECTOS ACTIVIDADES</b>	<b>71747</b>	<b>85.05</b>	<b>70.34</b>
Conservación mejoras	3500	5.07	3.43
Honorarios profesionales	3450	4.09	3.38
Gastos servicios	1200	1.74	1.18
Impuestos	10100	14.64	9.90
Movilidad	6000	7.11	5.88
Personal tareas generales	6000	7.11	5.88
<b>GASTOS ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN</b>	<b>30250</b>	<b>39.77</b>	<b>29.66</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>101997</b>	<b>120.95</b>	<b>100.00</b>

#### 5.4.2.5.3. INVERSIONES

No se registran en el período analizado.

#### 5.4.2.5.4. RESULTADOS

En el cuadro 25 se detalla el margen bruto ganadero y en el cuadro 26 se aprecia la situación económica del establecimiento.

Cuadro 25: Margen bruto ganadero

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /ha</b>	<b>Porcentaje</b>
Venta de carne	195226.3	241.9	112.2
Otras ventas	2708	3.4	1.6
<b>INGRESOS EFECTIVOS</b>	<b>197934.3</b>	<b>245.3</b>	<b>113.8</b>
Diferencia inventario	-23950.0	-29.7	-13.8
<b>INGRESOS NO EFECTIVOS</b>	<b>-23950.0</b>	<b>-29.7</b>	<b>-13.8</b>
<b>TOTAL INGRESO BRUTO</b>	<b>173984.3</b>	<b>215.6</b>	<b>100.0</b>

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /ha</b>	<b>Porcentaje</b>
Alimentación	32619.0	0.4	45.5
Suplementación	36128.0	44.8	50.4
Sanidad	3000	3.7	4.2
<b>TOTAL COSTO DIRECTO</b>	<b>71747.0</b>	<b>88.9</b>	<b>100.0</b>

	<b>TOTAL</b>	<b>Pesos /Ha</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>102237.3</b>	<b>63.3</b>

Cuadro 26: Situación económica del establecimiento

	\$ TOTALES	\$ / ha
Ingreso bruto de las actividades	173984.30	206.31
Costos directos de las actividades	71747.00	85.08
<b>MARGEN BRUTO TOTAL</b>	<b>102237.30</b>	<b>121.23</b>
Gastos de estructura y administración	30250.00	39.77
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>71987.30</b>	<b>81.46</b>
Amortizaciones indirectas de mejoras	6387.82	9.26
Amortizaciones indirectas de maquinarias y tractores	5459.96	6.47
Amortizaciones indirectas de automotores y otros capitales	1135.87	1.35
<b>INGRESO NETO (RESULTADO NETO)</b>	<b>59003.66</b>	<b>69.96</b>

### 5.4.3. PROYECTO DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

En cuanto a su proyecto, el productor expresa que tiene como objetivo “que el campo propio se transforme en un productor de cría que genere terneros de destete”.

El productor es una persona con grandes inquietudes y ganas de aprender y de intentar cosas nuevas, por lo que sus planes van cambiando en forma continua. Lo que permanece constante es su intención de mantener su capital y en lo posible incrementarlo, pensando en el futuro de su familia.

Pero para llegar a ese objetivo final, es necesario cumplir con otros objetivos, más inmediatos, de más corto plazo, denominados “objetivos intermedios” (Simon, citado por Hamdan, 1997).

Por ahora, su objetivo sería llegar a tener un rodeo de 500 vacas propias. Por eso es que el productor plantea que, ante la necesidad de obtener dinero, prefiere vender terneros chicos y no vaquillonas, ya que prioriza el aumento en el número de vientres.

Básicamente el productor, por condicionantes lógicos de la zona en la que vive, es un criador, que realiza engorde de sus animales, dependiendo de las condiciones que se le presenten cada año. Si bien es un sistema de ciclo completo, la variable de ajuste es el engorde, mientras que la cría permanece prácticamente constante. Esto explica que exprese su objetivo en número de vacas.

Si pudiera, seguiría con el ciclo completo, con todas las lomas con pasturas de buena calidad. El dinero para hacer las pasturas se obtendría de un cultivo de soja que se va a hacer en el próximo ejercicio productivo (2004/05) Estas pasturas se sembrarían en febrero o marzo de 2005 sin que esto signifique para el productor un desembolso de dinero. De estas pasturas piensa obtener rollos, que confeccionaría con su propio equipo para poder mantener y/o incrementar la carga animal.

Es importante aclarar que si bien el productor tiene este proyecto de expansión, la prioridad es el bienestar de la familia y ha decidido no disminuir el nivel de vida familiar para lograr el incremento del capital. No se restringen los gastos de la familia. Es más, no duda en vender hacienda si la familia lo requiere.

Esto se relaciona con el momento del ciclo de vida en que se encuentra la explotación. Se considera que, por las características de la familia y del sistema de producción, ésta se encuentra en la etapa de transición, en la que, una vez atravesada la primer etapa de instalación (que fue necesario cumplir, ya que se produjo un traspaso de la explotación cuando este productor debió hacerse cargo del campo, luego del fallecimiento de su padre), ya no son tan necesarias las inversiones en el campo y se pueden aumentar los retiros de la familia.

#### 5.4.4. ANÁLISIS INTEGRAL DEL SISTEMA FAMILIA-EXPLORACIÓN

Para poder realizar una interpretación y análisis de los datos presentados anteriormente es necesario remitirse al planteo inicial de esta investigación, según el

cual el productor obtendría buen desempeño si cumple con su proyecto. La pregunta a formular sería ¿este productor tiene buen desempeño? Su sistema y sus resultados ¿están acordes a su proyecto?

Uno de los puntos que el propio productor destaca al momento de hablar de su proyecto, es el objetivo de llegar a tener 500 vientres (sin resentir el nivel de vida de la familia). Lo que se puede apreciar en el inventario es que, si bien el número de animales disminuye al final del ejercicio, aumenta notablemente el número de vaquillonas, lo que indica una clara priorización por parte del productor: Esto coincide perfectamente con el objetivo planteado.

Si la respuesta a la pregunta planteada anteriormente es positiva estaríamos cumpliendo la primer etapa de este trabajo, al determinar que se trata de un productor que obtiene buen desempeño. Ahora cabe preguntarnos por la segunda cuestión. ¿Es el Sistema Familia – Explotación lo suficientemente flexible? ¿El productor ha adaptado su sistema de modo tal que le permita enfrentar un entorno continuamente cambiante y continuar con su proyecto?

En lo que se refiere al aspecto productivo, podemos ver que el sistema de producción está formulado de tal manera de adecuarse a las necesidades del SFE (retiros mensuales elevados y constantes que deben generarse en el campo ya que no existe otra fuente de ingresos).

Puede observarse como un rasgo de flexibilidad el hecho de tener dos épocas de servicio en las vacas, lo cual le permite disponer en un mismo momento de más de una categoría para la venta y a su vez, ventas escalonadas a lo largo del año, que van a depender de los precios.

Si bien el productor justifica esta práctica diciendo que le “resulta más fácil” el manejo de los recursos forrajeros (como fue explicado en la descripción del manejo productivo de cría), esta opinión no se corresponde con los fundamentos técnicos, que indican lo contrario. La mayor ventaja comparativa de este manejo, que hace más

difícil el manejo de los recursos forrajeros (desde ningún punto de vista le puede resultar más fácil) es que permite mayor diversidad de categorías para vender y ventas mejor distribuidas a lo largo del año, que en este productor resulta de suma importancia, debido a que no posee otros ingresos.

El productor vende algunos terneros gordos para faena y otros con destino a invernada. Esto le permite cubrirse ante posibles cambios en los precios o desfasajes en los precios de animales gordos con respecto al de animales que van a invernada. Además, como se mencionó anteriormente, el engorde es la variable de ajuste y por lo tanto el número de animales que ingresan a la invernada va a depender de las condiciones económicas y climáticas del momento.

Por otro lado, vemos que si bien el productor realiza agricultura, sólo siembra maíz. Este cultivo es el de menor riesgo en la zona, debido a su condición de doble propósito. Si el precio o el rendimiento no son buenos se puede utilizar en la alimentación de los animales. Si se prevé que el rendimiento en grano no va a ser suficiente, se puede comer en pie. Si el rinde es bueno, se cosecha. Una vez cosechado, de acuerdo al precio podemos tener dos alternativas: si el precio es conveniente se puede vender y obtener un muy buen ingreso y si no lo fuera, pero fuera bueno el precio de la carne, se podría utilizar para alimentación.

También se debe tener en cuenta que el productor dispone de la maquinaria para sembrarlo, ya que integra más de una sociedad propietaria de maquinarias agrícolas, logro obtenido fundamentalmente gracias a su personalidad abierta e inquieta y a sus relaciones con la sociedad local, que se traduce en un alto capital social. De esta manera se disminuyen sus costos de implantación, a la vez que se generan ingresos por el trabajo de estas maquinarias en campos de terceros.

Además el productor dispone de una ensiladora, con lo cual puede cosechar el maíz antes y con mayor humedad, hecho que le permite evitar hacerlo en una época del año en que se hace riesgoso sacar el cereal del campo debido a la falta de piso si

se producen lluvias abundantes. De esta manera también se evita el costo de secado y de flete, que es importante.

Otra manera que tiene el productor de disminuir sus riesgos de producción es a través de la confección de rollos, que le aseguran pasar el invierno con alta carga y no estar obligado a desprenderse de animales en un momento en que no tienen buen valor, agregando a esto la ventaja de poner obtener un ingreso extra en un momento en que ya no quedan animales en el feed lot y aún no se han vendido los terneros de destete o cobrar el trabajo con rollos, aumentando sus propias reservas forrajeras.

El productor demuestra además haber aprendido de su experiencia anterior. En un momento compró campo sacrificando el número de animales y además realizó inversiones contrayendo una deuda bancaria. Ahora, luego de diez años, se puede apreciar que vendió el campo para achicar su deuda (que se había convertido en impagable) y recibió animales en parte de pago de ese campo. Además juega a su favor el cambio en los precios relativos. Mientras el valor de su deuda se mantuvo, ha aumentado notablemente el valor de su capital (debido a aumentos en los precios de la tierra y de la hacienda), por lo que disminuye el valor de la deuda expresada en producto.

El campo que arrienda es compartido con otro productor, ya que la superficie del campo que logró encontrar para arrendar le resultaba excesiva. Es oportuno aclarar que la demanda de campos en la zona es muy alta, debido a que, como los precios de los cereales son altos, en las zonas agrícolas ha aumentado el área sembrada y la hacienda se ha trasladado a zonas con suelos de aptitud ganadera, como es la Cuenca del Salado. La zona de la Cuenca soporta en este momento una carga animal mayor de lo habitual debido al ingreso de animales desde zonas agrícolas.

Con esto, ambos productores logran un menor costo de arrendamiento, a la vez que disminuye el costo de movilidad y de reparaciones. El contrato de arrendamiento se firmó por tres años, lo que otorga cierta seguridad en la producción. Por otro lado,



el hecho de arrendar campo y no producir en uno propio (como quiso hacer cuando compró el campo que luego debió vender), otorga flexibilidad, ya que ante cualquier contingencia, se pueden cambiar los planes, sin tener que soportar una inversión tan grande como es la de comprar un lote de tierra.

Además este productor cuenta con gran conocimiento y experiencia. Este capital cultural le permite manejar su campo con altas cargas, lo que es muy importante en momentos en que, debido a los precios, no es conveniente vender hacienda sino retenerla.

En cuanto a la obtención de flexibilidad, se deduce que este productor ha implementado en su SFE aspectos de flexibilidad estructural y operacional. Se destacan como aspectos que otorgan flexibilidad estructural el hecho de tener maquinaria compartida con otros productores y el arrendamiento siendo rasgos de flexibilidad lograda en el aspecto organizacional.

Como aspectos que otorgan flexibilidad operacional de tipo proactiva encontramos la existencia de dos servicios al año en las vacas, la confección de reservas forrajeras y la aplicación correcta del calendario sanitario a nivel productivo y el escalonamiento de las ventas y la diversidad de destinos de estas ventas (faena, invernada y otros criadores) en el aspecto financiero. También podemos observar un signo de flexibilidad de tipo operacional reactiva en el manejo del maíz: de acuerdo al rinde y al precio se decide qué hacer con el cultivo, lo mismo que la determinación del número de animales que se destinan a invernada (que constituye un porcentaje variable).

## 6. DISCUSIÓN

Hasta aquí se ha presentado la descripción de cada uno de los SFE y también se ha planteado cuál es el proyecto de cada uno de ellos, según ha sido expresado por cada uno de los productores que se encuentra al frente de la explotación. Esto nos permite determinar el grado de correspondencia entre ambos, es decir, la adecuación del planteo para tratar de lograr el proyecto que cada uno se ha propuesto, constituido por objetivos de distinta índole. Si se determina que el planteo es acorde a ese proyecto y que el productor está logrando los objetivos que se propone, podemos considerar que existe **buen desempeño**.

La existencia de buen desempeño se ha determinado en los 4 casos analizados (se ha presentado al final de la presentación de cada caso en el punto "Análisis integral del SFE"). Ahora el próximo paso es analizar la relación entre buen desempeño y flexibilidad.

Para esto se analiza el comportamiento de los productores frente a cada una de las variables consideradas en el análisis, buscando similitudes y diferencias. Se considera que hay variables *explicativas* y variables *determinantes*.

Las variables explicativas, si bien no determinan la flexibilidad en forma directa, ayudan a explicar las razones del logro de esa flexibilidad y están denominadas "etapa del ciclo de vida de la explotación" y "mano de obra".

Las variables determinantes son las que se refieren a aspectos que otorguen un mayor o menor grado de flexibilidad al sistema, y aquí se incluyen algunas variables comprendidas en el ítem "características del productor y su familia" (capital cultural, capital social y existencia de otros ingresos) y todas las variables que integran los ítems "sistema de producción" y "manejo económico-financiero" (incluye prácticas

relacionadas con el manejo de rodeos, recursos forrajeros utilizados, productos que se comercializan, distribución de las ventas etc). ,

Primeramente se describe el comportamiento de cada una de las variables, tratando de dilucidar la relación de cada una de estas variables con la flexibilidad y luego se evalúa cada uno de los sistemas, calificándolos de acuerdo a una escala de flexibilidad propuesta

## 6.1. VARIABLES EXPLICATIVAS

### 6.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

Dentro de este punto se consideró, como explicativa, una variable que ayudaría a explicar la flexibilidad lograda en cada uno de los sistemas: se considera importante la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la explotación.

#### 6.1.1.1. ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LA EXPLOTACIÓN

La etapa del ciclo de vida en que se encuentra la explotación es importante, pues según la etapa en la cual se encuentre será diferente la prioridad que le asigne el grupo familiar a cada una de las tres funciones que cumple la actividad agropecuaria familiar: consumo, producción o acumulación de patrimonio. Por lo tanto su consideración permitiría comprender las prácticas de los productores y su búsqueda de flexibilidad.

En cuanto a la fase del ciclo de vida en que se encuentra la explotación y su relación con la flexibilidad, se considera que la mayoría de los aspectos que otorgan flexibilidad al sistema, normalmente están asociados a una mayor dedicación de tiempo del productor al establecimiento, que va a variar de acuerdo a la fase en que se

encuentre. Además, a medida que transcurre el tiempo y la explotación transita su ciclo de vida, aumenta, por la experiencia adquirida, el capital cultural del productor.

Se consideró que los productores 1 y 2 se encuentran en la **fase de consolidación**, el productor 4 en la de **transición** (debido a su condición de heredero más reciente) y la productora 3 en la fase de **declinación**. Esto explica la gran dedicación del productor 4 al campo, que le permitiría adoptar un sistema de producción que si bien sería más complejo lograría mayor flexibilidad. En el caso de los productores 1 y 2 el tiempo dedicado por los productores a la explotación es menor, lo que podría explicar la existencia de sistemas más sencillos (y por ende, menos flexibles). Esto puede observarse claramente en el productor 1, que además dedica gran parte de su tiempo a su actividad como profesional, pero no es el caso del productor 2. En este último caso, si bien la dedicación ha disminuido (recuérdese que este productor anteriormente tenía una dedicación mucho mayor a la explotación) es cierto que ha incrementado notablemente la experiencia, fortaleciendo notablemente su capital cultural y esto le permite a este productor un manejo complejo, aún con menos tiempo de trabajo. En el caso de la productora 3 hay menor tiempo de dedicación (debido a la edad) y esto hace que el sistema de producción planteado sea relativamente sencillo.

Cuadro 27: Etapa del ciclo de vida de los SFE

	Productor			
	1	2	3	4
Etapa del ciclo de vida de la explotación	Crecimiento-consolidación	Crecimiento-consolidación	Declinación	Transición

### 6.1.2. MANO DE OBRA

En cuanto a la mano de obra se considera que algunas de las variables que pueden explicar el logro de flexibilidad son la **existencia o no de mano de obra permanente**, la **calificación del personal** (ya que puede transformarse en una fuerte limitante para la implementación de determinadas técnicas) y la **dotación de mano de obra** (expresada en hectáreas por equivalente hombre).

Con respecto a la calificación del personal se la calificó en suficiente e insuficiente, tomando como criterio la valoración que realiza el propio productor (en realidad se trata de lo que Petit en su Teoría del Comportamiento Adaptativo denomina percepción).

Cuadro 28: Descripción de la mano de obra utilizada por los productores

	Productor			
	1	2	3	4
M.O.	Permanente Transitoria	Transitoria	Permanente Transitoria	Permanente
Calificación MO permanente	Insuficiente		Insuficiente	Suficiente
EH	1.23	1.36	1.10	2
Has/EH	237	709	295	415

La calificación del personal incide en el logro de flexibilidad, ya que obtener un sistema más flexible implica otorgar mayor complejidad al sistema y esto requiere de determinadas habilidades, tanto del productor como del personal encargado de realizar las tareas. Como se explicó anteriormente, en el caso del productor 3 la baja calificación del personal actúa como limitante, es una restricción del sistema.

También la superficie que el personal tenga a su cargo puede explicar en parte el logro de flexibilidad, si se tiene en cuenta que un sistema más flexible puede implicar una mayor complejidad en el manejo, que puede verse agravado si es

excesiva la superficie asignada a cada equivalente hombre (EH). En el cuadro 28 se observa que el productor 2 asigna una gran superficie por equivalente hombre, lo que podría dificultar el planteo de un sistema con alta flexibilidad.

## 6.2. VARIABLES DETERMINANTES

Se consideraron como determinantes a variables que se refieren a las características del productor y su familia, variables relacionadas con el sistema de producción y variables referidas al manejo económico financiero.

### 6.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

Dentro de las variables que definen las características del productor y su familia se consideraron como determinantes del grado de flexibilidad obtenido por el SFE: el capital cultural, el capital social y la existencia de otros ingresos.

#### 6.2.1.1. CAPITAL CULTURAL

El **capital cultural** se refiere a “una competencia especializada y que es propia de cada productor, el “savoir faire” que permite utilizar de una manera específica los medios de producción” (Hamdan, 1997).

Este capital de los productores se refleja en su manera de manejar el sistema de producción, de comercializar sus productos, de utilizar la información disponible, de sacar el máximo provecho de determinadas situaciones (condiciones climáticas, de mercado, etc).

Este capital le va a permitir al productor el logro de mayor flexibilidad en su sistema, para poder adecuarlo al entorno cambiante en el que se encuentra produciendo y aprovechar las oportunidades que presenta dicho entorno.

Si bien se ha planteado la dificultad de medir el capital cultural en el caso particular de los productores agropecuarios (Chia, 1997), hemos de adoptar algún criterio que nos permita diferenciar a los productores de acuerdo a esta característica.

Como el capital cultural no está determinado solamente por el estudio formal recibido sino también por la experiencia acumulada y por el aprendizaje que se ha adquirido por el contacto con padres y mayores, que se transmite de generación en generación, se deberán tener en cuenta todos estos aspectos al intentar realizar una categorización.

En realidad lo que se quiere explicar es que el capital cultural es una variable compuesta a su vez por otras variables y que se deberán analizar en conjunto. Es una variable multidimensional, en la que a su vez se encuentran incluidas otras variables como:

- **Experiencia transmitida por la familia:** está relacionada con las vivencias que ha tenido el productor, previas a encontrarse al frente de la explotación. Es muy notable en productores que, durante su infancia, hayan trabajado con sus padres en el campo y/o hayan tenido residencia en el campo.

- **Experiencia lograda a través de años al frente de la explotación.** Aquí es importante considerar los años que ha pasado el productor al frente de la explotación, es decir, tomando día a día las decisiones que han determinado el funcionamiento de su sistema de producción y el saber adquirido en ese período de tiempo.

- **Educación en el área específica:** contribuye enormemente al capital cultural, aunque es conveniente aclarar que, si no va acompañada de

experiencia, puede ser un dato poco relevante. Si se combinan ambas cosas, se logra amalgamar la formación de tipo académico, que otorga mayor comprensión de los procesos biológicos y de los aspectos económicos, con la experiencia, que permite el conocimiento del propio campo, más allá de la formación adquirida a través del estudio. Se debe tener en cuenta que si bien el estudio otorga una base teórica importante, no todos los campos reaccionan de la misma manera ante un mismo manejo y este conocimiento, adquirido a través de la experiencia, permite un manejo más ajustado y “artesanal” de cada establecimiento en particular.

- **Dedicación y capacidad de observación:** el capital cultural, que se incrementa con la experiencia adquirida por los productores, está íntimamente ligado a la dedicación del productor a la explotación y a su capacidad de observación, ya que sin estos dos elementos es muy difícil hacerse de una experiencia que luego se vea reflejada en un mayor capital cultural que permita un mejor manejo de la explotación.

- **Capacidad empresarial:** mide la aptitud del productor para el manejo de su campo como empresa. Esta capacidad es determinante, ya que, como lo ha destacado Olsson (citado por Zehnder, Granda y Comerón, 2002) “el factor más importante que incide sobre los resultados de una explotación agropecuaria es el productor y su capacidad de organización y de manejo empresarial”. Cuanto mayor sea esta condición, se puede suponer que el sistema estará planteado de manera de poseer mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios tanto internos como externos que ocurren durante el proceso productivo. Para calificar esta capacidad empresarial de manera cuantitativa se utilizó el método ideado por Zehnder, Granda y Comerón a través de una encuesta con una guía explicativa, como herramienta para efectuar el relevamiento y procesamiento de los datos (Ver Anexo). Esto da



como resultado un número que puede pensarse como una “medida” de dicha capacidad y que luego se califica como alta, media o baja.

En el cuadro 29 se presentan cada una de las variables tratadas anteriormente, que definen el capital cultural de los productores analizados

Cuadro 29: Capital cultural

	Productor			
	1	2	3	4
Nivel educación	Universitario (++)	Universitario (++)	Secundario (+)	Secundario (+)
Educación agropecuaria	Si (+)	No	No	No
Experiencia transmitida por sus mayores	Si (+)	Si (+)	No	Si (+)
Años al frente de la explotación	Media (++)	Alta (+++)	Baja (+)	Alta (+++)
Dedicación	Media (++)	Media (antes muy alta) (++)	Media (++)	Alta (+++)
Capacidad de observación	Media (+)	Muy alta (+++)	Alta (++)	Muy alta (+++)
Capacidad empresarial	Media (++)	Alta (+++)	Media (++)	Alta (+++)
<b>CAPITAL CULTURAL</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>

A la calificación otorgada en cada una de las variables se le adjunta un signo + como una manera de valorar estos aspectos.

Se considera que el capital cultural es bajo en el caso del productor 3, medio para el productor 1 y alto para los productores 2 y 4.

### 6.2.1.2. CAPITAL SOCIAL

El **capital social** está asociado a las relaciones sociales del productor en su medio, que pueden contribuir a mejorar su poder de negociación, y de esta manera obtener créditos, mejores condiciones de venta, participar en emprendimientos de tipo asociativo, etc.

Se tomó en cuenta la participación de los productores en organizaciones de productores, como Asociación Rural o grupos pertenecientes al programa Cambio Rural<sup>2</sup>, además de los datos que cada uno de los productores aportó en las entrevistas realizadas, en lo referente a relaciones comerciales, con asesores privados, con los técnicos locales del INTA, con los Bancos, con sus vecinos, etc.

Los cuatro productores entrevistados han participado del Programa Cambio Rural y, a su vez, los productores 1, 2 y 4 integran la Comisión Directiva de la Asociación Rural local.

El capital social es una variable cualitativa y teniendo en cuenta las pautas anteriormente explicadas, se puede calificar como alto en los 4 productores analizados.

### 6.2.1.3. EXISTENCIA DE OTROS INGRESOS (QUE NO PROVIENEN DE LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA)

La existencia de otros ingresos, no provenientes del campo, permite al productor una menor dependencia de los ingresos del campo para su subsistencia. Esto puede otorgar mayor capacidad de ahorro o evitar las ventas de hacienda en un momento en

---

<sup>2</sup> Cambio Rural es un programa implementado por el INTA, que consiste en la formación de grupos de productores, de entre 8 y 12 integrantes, que cuentan con un asesor técnico, subsidiado por la SAGPyA. Se trabaja a través de reuniones grupales y de visitas individuales del asesor a cada uno de los establecimientos.

que no se consideran favorables, ya sea por precio, estado de la hacienda, disponibilidad forrajera, etc.

Por otro lado, también es cierto que si no lo necesita, el productor va a preferir tener un sistema más sencillo, que implementar otro más flexible, pero seguramente más complejo. El hecho de tener otra fuente de ingresos importante le otorga una flexibilidad de tipo financiera (no generada por el sistema sino externa) que, en caso de no existir, el productor debe obtener adaptando el sistema de producción.

Una manera de calificar este aspecto sería no sólo a través de la consideración de la importancia de estos ingresos (expresada como porcentaje del total) sino a través de la evaluación del grado de dependencia que tiene el SFE de estos ingresos generados fuera del establecimiento, para solventar los gastos del grupo familiar.

A los efectos del presente trabajo se consideró que la dependencia es alta si los ingresos generados en el campo cubren más del 70% de los gastos familiares, media si cubren entre el 40 y el 70% y baja si cubren menos del 40%, por lo que se considera que la dependencia de la familia de los ingresos generados en el establecimiento es alta para el productor 4, media para el productor 3 y baja para los productores 1 y 2. (Cuadro 30)

Cuadro 30: Dependencia de la familia de los ingresos de la explotación

	Productor			
	1	2	3	4
Ingresos generados fuera del establecimiento (como porcentaje del total)	59%	13%	14%	0%
Grado de dependencia de la flia. de los ingresos de la explotación	BAJO (19%)	BAJO (35%)	MEDIO (68%)	ALTO (100%)

A continuación se presenta un cuadro en el que se encuentran reflejadas cada una de las variables tratadas anteriormente, que definen las características del productor y su familia.

Cuadro 31: Características del productor y su familia

	Productor			
	1	2	3	4
Capital cultural	Medio	Alto	Bajo	Alto
Capital social	Alto	Alto	Alto	Alto
Dependencia del SFE de los ingresos del campo	Baja	Media	Media	Alta

Es de suponer que estas variables van a determinar en alguna medida, el planteo productivo desarrollado en el establecimiento. El capital cultural y social del productor se constituyen en una medida de la capacidad del productor para generar un sistema con mayor o menor grado de flexibilidad tanto productiva como económico-financiera, mientras que el grado de dependencia del SFE de los ingresos del campo mide de alguna manera la necesidad de generar mayor o menor cantidad de dinero y su distribución (con mayor o menor regularidad) a lo largo del año.

A continuación se analizan las variables de tipo productivas y económico-financieras de los sistemas y finalmente se analiza la relación entre ellas.

## 6.2.2. SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Se tuvieron en cuenta las distintas variables que determinan el sistema de producción planteado, ya que son las que van a determinar el grado de flexibilidad resultante de todo el sistema.

Estas variables son:

- La orientación del sistema de producción
- El número de servicios que se realizan en el año
- La duración del servicio
- La edad de entore de las vaquillonas
- La utilización de reservas forrajeras
- La carga animal
- El uso de suplementación
- Distribución de las ventas
- Composición de las ventas
- Porcentaje de engorde
- Realización de agricultura

#### 6.2.2.1. ORIENTACIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN

El tipo de sistema determina la cantidad de categorías de hacienda presentes en el campo y por lo tanto posibles de ser vendidas o, al menos, la mayor o menor posibilidad de elegir de acuerdo al precio si el productor se ve con la necesidad de vender hacienda, ya sea por inconvenientes de tipo climático o financiero.

Si bien todos los sistemas poseen algún grado de flexibilidad (o "plasticidad", como lo denomina Badouin, 1987) el sistema más rígido en la zona es el de cría pura (en realidad es más rígido el de invernada pura o de compra, pero no tiene importancia en la zona de estudio). Cuando en el sistema se incorpora la recría y/o la invernada de los terneros aportados por la cría se trata de un sistema más flexible, en el que, por estar ubicado en una zona marginal como la Cuenca del Salado, las categorías en engorde son la variable de ajuste. Para decirlo de otra manera, el productor puede variar el número de animales que podrá retener cada año para engordar y, si las cosas

no ocurren como estaba planificado, cualquiera de esas categorías puede venderse (como invernada pesada, vaquillona para reposición, vaca, etc).

#### 6.2.2.2. NÚMERO DE SERVICIOS QUE SE REALIZAN EN EL AÑO

Partiendo de la base de que todos los sistemas analizados tienen un gran componente de cría (ninguno es un sistema de invernada pura, con compra de animales para engorde), el número de servicios que se implementan en ese rodeo de cría es importante en la determinación de la próxima recria o invernada, ya que esto permite tener una o más épocas de nacimientos en el año, con la consiguiente entrada de terneros a la recria o invernada, además de la posibilidad de venta de terneros de destete una vez al año o dos.

El número de servicios es un indicador indirecto de los momentos del año en que se producirán las ventas de hacienda y de las categorías presentes en distintos momentos del año.

Se puede observar que cuando se implementan dos servicios en el año, hay dos épocas de destete, que arrastran dos posibles épocas de venta de terneros de invernada, con la consiguiente diferencia en los precios. A esto se suma que los terneros ingresan al engorde en dos épocas al año, lo que permite una venta también más distribuida en el año de estos animales gordos.

Otro factor importante que tiene una notable influencia es el climático. Desde hace varios años la zona de la Cuenca del Salado viene sufriendo sequías reiteradas en la época estival, lo que trae aparejadas dificultades para lograr un buen nivel de preñez en las vacas y vaquillonas que reciben servicio de primavera-verano. Por el contrario, han obtenido buenos resultados los productores que han implementado servicios de invierno en sus rodeos. De esta manera, la vaca que recibe servicio en invierno (junio-julio) pare en otoño (marzo-abril) y se desteta normalmente en octubre-

noviembre. Como sus requerimientos para lactancia bajan, aunque la disponibilidad de pasto no sea elevada, la vaca recupera estado y obtiene una buena preñez en el servicio siguiente.

### 6.2.2.3. DURACIÓN DEL SERVICIO

La duración del servicio determina el intervalo de tiempo en el que se van a producir nacimientos, lo que es una medida del escalonamiento de las ventas en el caso de los productores que venden animales de destete y una medida de los terneros que ingresan en la recría en los casos en que ésta se implemente.

También puede ocurrir que si el servicio es largo, la cabeza y la cola del destete, con diferencias de tamaño de los terneros más marcadas que cuando el servicio es de menor duración, tengan destinos diferentes (ejemplo: la cabeza se recría y la cola se vende al destete).

Es cierto además, que el servicio largo permite mayor flexibilidad si se toma en cuenta que es menos exigente en el manejo del pasto y es posible contrarrestar el efecto de un inconveniente climático. Ante una baja disponibilidad forrajera o con un estado corporal deficiente de las vacas previo al período de entore son esperables intervalos parto-celo o parto concepción más prolongados (Burges y Romera, 2003), y con un servicio más largo las vacas tienen más tiempo para recuperar estado y lograr la preñez.

Lo que también es importante tener en cuenta es que si bien se gana en flexibilidad, en estos casos se está resignando productividad, ya que a pesar de que el sistema compensa de alguna manera estos desajustes, la eficiencia en la producción disminuye de manera notoria. Un servicio largo hace que sea mayor la necesidad de pasto durante más tiempo o puede ocasionarse una pérdida de peso en los terneros.

#### 6.2.2.4. EDAD DEL PRIMER SERVICIO DE LAS VAQUILLONAS

La edad del primer entore de las vaquillonas influye directamente en la productividad del sistema (Burges y col., 1995), ya que, si el entore se efectúa a los 15 meses, hay una categoría que comienza a ser productiva un año antes y se elimina una categoría improductiva del campo.

Aquí se observa que el productor 2 tiene una edad de entore de las vaquillonas poco frecuente, que es el de 18-20 meses y esto es posible debido a que realiza el "servicio cruzado" de las vaquillonas (Burges, 2003). Esto le permite tener la vaquillona en producción más temprano en comparación con la edad de entore más frecuente que es la de 24-27 meses, pero sin tener tanta exigencia en cuanto a alimentación como la que tiene el sistema de entore precoz de 15 meses, para que la vaquillona logre un buen porcentaje de preñez y que conciba en el período inicial del servicio (es muy común que con esa edad se atrasen, con la consiguiente complicación de que esa vaquillona queda luego desfasada del servicio general, o arranca su producción con una parición tardía y tienen menor tiempo para recuperarse y/o concebir luego de la primera parición).

Por otro lado, tener vaquillonas jóvenes preñadas implica disponer de una nueva categoría y permite tener una categoría más para la venta en caso de necesidades financieras o de buenos precios o de contingencia de tipo climático.

Pero lo cierto es que la vaquillona que va a recibir servicio a los 15 meses de edad es una categoría muy exigente en cuanto a su alimentación y torna más rígido el sistema, ya que es una categoría que debe pastorear los mejores potreros o recibir suplementación si se busca que obtenga un buen porcentaje de preñez y en la época recomendada.

Por el contrario, una vaquillona que va a recibir su primer entore a los 24-27 meses de edad, normalmente alcanza el desarrollo adecuado sin demasiado esfuerzo



por parte del productor en lo que se refiere a su alimentación. Simplemente pastoreando campo natural alcanza su desarrollo sin inconvenientes. Además, como el parto se produce desfasado respecto del resto del rodeo, al momento del inicio del período de entore principal del establecimiento, los terneros tienen mayor edad (5 o 6 meses normalmente) y es relativamente fácil o económico destetarlos si se desea optimizar la tasa de preñez.

#### 6.2.2.5. UTILIZACIÓN DE RESERVAS FORRAJERAS

Las reservas forrajeras otorgan seguridad a los sistemas ganaderos, a la vez que permiten aumentar la producción (Romera, 2005). La utilización de estas reservas puede otorgar flexibilidad al sistema, ya que permite minimizar el riesgo climático, asegurando el mantenimiento de la carga aún con faltante de pasto y/o acumular carga esperando el momento adecuado para la venta. Además, cuando su utilización no se limita a una sola fuente de reservas como complemento del pasto, sino que ésta puede variarse (heno, silaje), la flexibilidad lograda sería aún mayor.

Las reservas actúan como un “fusible” en el caso de que se utilicen en forma circunstancial (ya sea porque momentáneamente la carga es alta, porque hay un faltante de pasto, porque es aconsejable retener por un tiempo una categoría destinada a venta, etc), pero teniendo en cuenta que si se suministran de manera habitual lo que se hace es contribuir a la rigidez del sistema. Si se consideran esas reservas como indispensables para el mantenimiento de la carga animal en el campo, estaríamos otorgando rigidez, ya que nos veríamos obligados a contar con ellas aún en años en que por razones climáticas se hiciera muy difícil su confección y/o compra.

Por lo expuesto, se observa que es un aspecto que debe ser tenido en cuenta, pero su influencia en la determinación de flexibilidad (o rigidez) de los sistemas es variable, de acuerdo a la manera en que se utilice.

#### 6.2.2.6. CARGA ANIMAL

La carga por sí sola no es un indicador de la flexibilidad del sistema, pero sí podría decirse que si el campo, aunque sea por un tiempo es capaz de soportar una carga alta, permite mayor flexibilidad en el momento de realizar las ventas. También debe aclararse que, si esa carga es tan alta que origina un planteo en el que la suplementación o las ventas sean obligada por falta de pasto, tornaría más rígido al sistema.

Aquí también juega el capital cultural del productor (sobre todo su experiencia y capacidad de observación), lo que Badouin denomina “tecnicidad del productor”, para poder hacer un manejo de los potreros que permita soportar, por un período determinado de tiempo, esa alta carga.

Un aspecto que tiene influencia en el logro de flexibilidad es la composición de dicha carga animal, ya que a mayor proporción de animales que pertenecen a las categorías de invernada, más fácil resulta realizar una venta si fuera necesario, ya sea por falta de forraje o por motivos financieros.

Los productores analizados poseen diferentes composiciones de su rodeo, representando las categorías de cría el 100, 82, 91 y 78% del número total de animales de los productores 1, 2, 3 y 4 respectivamente. El resto estuvo representado por las categorías de invernada.

#### 6.2.2.7. SUPLEMENTACIÓN

Al igual que en el caso de las reservas forrajeras, la suplementación puede ser un factor que otorgue tanto flexibilidad como rigidez al sistema de producción.

Puede permitir la adaptación a distintas condiciones climáticas. También la suplementación, como una alternativa posible de llevar a cabo en momentos en que la relación de precios entre maíz y carne es favorable, otorga mayor flexibilidad ya que

permite adaptar el sistema a un cambio externo como sería la relación de precios. En este caso juega a favor de la flexibilidad, permite retener animales y engordarlos, obteniendo una buena ganancia (retorno por peso gastado).

Pero si se considera a la suplementación como una condición necesaria para el funcionamiento del sistema como tal, por estar planteado de esa manera y sin margen para modificaciones, este factor sólo otorga rigidez al sistema, debido a que si la relación de precios no es buena, se debe suplementar igualmente, con la consiguiente reducción de la ganancia o incluso la pérdida de dinero.

La suplementación es muy útil cuando se busca acelerar la salida de los animales del campo, permitiendo engordar en situaciones críticas de disponibilidad forrajera. De esta manera se evitan pérdidas económicas que pueden ser importantes, ya sea por vender animales para invernada a bajo precio, o por retenerlos y sufrir pérdidas por baja performance biológica.

En los casos estudiados, esta práctica es implementada sólo por el productor 4, que si bien suplementa todos los años, regula la suplementación de acuerdo a las circunstancias. Siembra su propio maíz o sorgo, que cosecha para utilizar como alimento de la hacienda.

#### 6.2.2.8. DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS

La regularidad de las ventas de hacienda a lo largo del año se relaciona de manera directa con la flexibilidad, ya que se tiende a disminuir el riesgo de los bajos precios que se producen en determinados momentos del año (por ejemplo la baja en el precio del ternero para invernada en los meses en que se produce la concentración de los destetes y posterior venta, es decir, marzo y abril). Lo mismo ocurre con las demás categorías de hacienda.

Esto puede observarse en la figura 16, que refleja las variaciones sufridas en el precio promedio del ternero en remate feria durante 10 años (1992-2001).

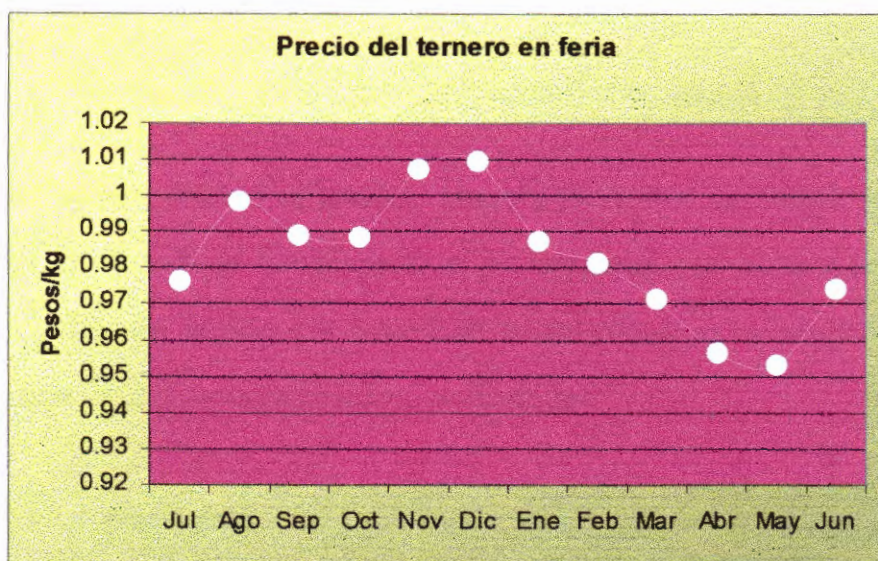


Figura 16: Variación en el precio del ternero durante el año.

Si se analizan los casos presentados, se observa que el productor 1 tiene sus ventas de hacienda concentradas en 4 meses (julio, septiembre, enero y mayo), al igual que el productor 3 (julio, enero, mayo y junio) mientras que el productor 2 tiene sus ventas de animales distribuidas en 7 meses y el que presenta mayor regularidad es el productor 4, que vende hacienda durante todos los meses en el año.

Estas distribuciones son lógicas si se tiene en cuenta la orientación del sistema: el productor 1 posee un sistema de cría pura, la productora 3 posee un sistema de cría-recría mientras que los casos 2 y 4 corresponden a sistemas de ciclo completo. Además de esto, la otra razón fundamental que produce la diferencia entre los productores 2 y 4, ambos de ciclo completo, es la necesidad de obtención de dinero a través de las ventas de hacienda que posee el productor 4 por no poseer otros ingresos, que el productor 2 obtiene mediante el trabajo de la esposa.

Más allá de que existen variaciones en el valor de la hacienda durante el año, surge como relevante la distribución de las ventas en función de las necesidades familiares.

### 6.2.2.9. COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS DE HACIENDA

También es importante analizar la composición de las ventas, ya que cuanto mayor es la variabilidad con respecto a las categorías que se venden, mayor es la flexibilidad lograda, debido a la posibilidad de elegir cuál es la categoría que es más conveniente vender en cada momento en particular.

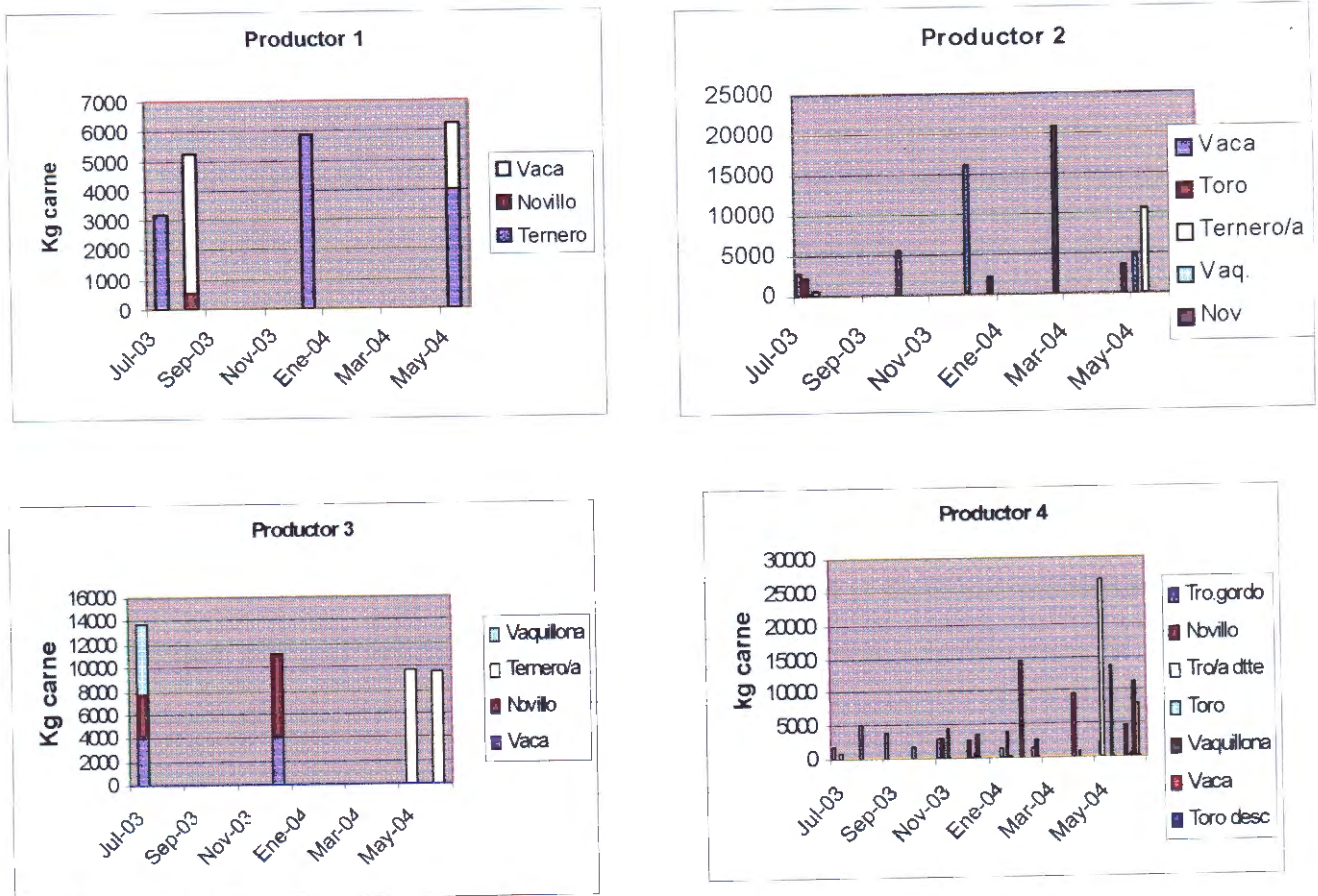


Figura 17: Composición de las ventas de hacienda

#### 6.2.2.10. PORCENTAJE DE ENGORDE

El porcentaje de engorde es una muestra de la flexibilidad del sistema, ya que normalmente los productores pueden adecuarlo, de acuerdo con las condiciones del año, ya sean climáticas o económicas.

Se puede observar que en los casos analizados, el porcentaje de engorde es variable y es considerado por los productores como una "variable de ajuste" (incluso han manifestado que varía de un año a otro).

Si este porcentaje fuera constante año tras año, no sería un rasgo de flexibilidad sino un componente más del sistema, estable y permanente.

#### 6.2.2.11. REALIZACIÓN DE AGRICULTURA

La incorporación de la agricultura es un rasgo que otorga flexibilidad al sistema de producción, debido a que origina una diversificación, con la consiguiente disminución de los riesgos, tanto de tipo climático como económico.

Dentro de los cultivos que pueden realizarse, otorgan flexibilidad los que pueden utilizarse con doble propósito, como la avena o el maíz.

Pero sin ninguna duda, el cultivo que otorga el mayor grado de flexibilidad es el maíz, ya que si el rinde es bueno permite la cosecha. De lo contrario, siempre existe la posibilidad de que los animales lo coman en pie, con mínimo costo y buenas ganancias de peso.

Incluso si el rendimiento es bueno y se cosecha, está la posibilidad de venderlo o de utilizarlo como alimento para la hacienda. Normalmente el productor decide por una de estas dos opciones de acuerdo a la relación de precios entre el maíz y la carne.

Normalmente se utiliza durante los meses de otoño–invierno para ajustar la carga y esto puede realizarse independientemente de que se pastoree o se entregue como grano.

Además este cultivo permite el ensilado del grano conteniendo hasta un 30% de humedad, lo que brinda la posibilidad de adelantar la cosecha. Con esto se evita el riesgo de no disponer del camino para poder sacar el grano, ya que al comenzar el período de bajas temperaturas y con lluvias frecuentes, las calles demoran mucho tiempo en secarse.

En nuestro estudio, el productor 4 realiza maíz todos los años. Todo el maíz se cosecha. Una parte se vende para solventar los gastos de la siembra y el resto se utiliza para la suplementación de los terneros.

### 6.2.3. MANEJO ECONÓMICO – FINANCIERO

En cuanto al manejo económico-financiero, las variables que se considera que pueden determinar flexibilidad son:

- Distribución de ventas en el año y composición de las ventas
- Estrategias de comercialización
- Importancia de los gastos de estructura

#### 6.2.3.1. DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS EN EL AÑO Y COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS

Estos temas ya fueron claramente explicados al desarrollar las características del sistema de producción. Van muy ligados al tema productivo, ya que el planteo productivo es quien determina la distribución de las ventas a lo largo del año y la

composición de dichas ventas, con las implicancias que esto tiene en el aspecto financiero.

Si bien esta distribución y composición de las ventas podrían considerarse como una consecuencia del sistema de producción implementado, en los casos 2, 3 y 4, una vez realizada la descripción de los sistemas productivos y comparándolos con los proyectos y los objetivos planteados por los productores se concluye que en realidad los sistemas han sido adecuados para tener esta distribución y composición de las ventas, es decir los sistemas se constituyen en consecuencia del objetivo y proyecto del productor, y no como una causa de este esquema de ventas, lo que muestra que las razones económico-financieras son las de mayor peso en la definición de los sistemas y que en definitiva el sistema de producción se plantea de acuerdo a estas razones.

#### 6.2.3.2. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Los factores que determinan las ventas varían de un productor a otro. Algunos productores, tienen un esquema de ventas constante, que se repite año tras año y en otros es variable, se va decidiendo según las circunstancias (precios, disponibilidad forrajera, relación de precios entre carne y grano, necesidades familiares, etc).

En el caso de los productores 1 y 3 las ventas siguen un esquema constante, que se repite año a año (venden todos los años las mismas categorías de animales en las mismas épocas del año), mientras que este esquema es variable en los casos 2 y 4. En el caso 4 la venta de animales se decide para cubrir necesidades familiares, ya que la actividad agropecuaria constituye el único ingreso que posee la familia. De todas maneras, la categoría a vender está definida de antemano, de acuerdo al estado corporal de los animales. En el caso del productor 2, como la familia posee otra fuente



de ingresos (el trabajo de la esposa), la venta en algunos momentos se origina por necesidad de cubrir gastos de la familia y otras veces por una cuestión de disponibilidad forrajera escasa para soportar la carga animal existente. En este caso, la decisión de cuál es la categoría a vender, es una cuestión de precios.

Los casos 2 y 4 muestran mayor flexibilidad al poder adaptar las ventas a la disponibilidad forrajera (de acuerdo a factores climáticos) o a los precios del momento. Como contraparte, se trata de sistemas con manejos más complejos, que requieren más experiencia y/o dedicación.

En cuanto a los canales de comercialización utilizados, los productores 1, 2 y 4 venden a través de consignatarios de hacienda locales. El productor 4 además vende los animales gordos directamente a un frigorífico local y los toros en forma directa a otros criadores de la zona. El productor 2 también vende hacienda en remates. En el ejercicio analizado el productor 1 vendió por primera vez los terneros bajo la modalidad "a término", para "asegurarse" el precio.

### 6.2.3.3. IMPORTANCIA DE LOS GASTOS DE ESTRUCTURA

Se considera que los gastos de estructura tienen una gran influencia en la determinación de la flexibilidad de un sistema, ya que si son costos fijos, que no pueden modificarse de acuerdo a las circunstancias en las que se produce, pueden transformarse en un costo difícil de afrontar (sobre todo si son elevados) en momentos en que la producción no obtiene un buen precio o en que se soporta un inconveniente de tipo climático.

En el cuadro 32 puede observarse la importancia relativa de los gastos de estructura para cada uno de los productores.

Cuadro 32: Importancia de los gastos de estructura.

	<i>Productor</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Importancia de los gastos de estructura</i>	<i>58.2 %</i>	<i>35.3 %</i>	<i>50.5 %</i>	<i>29.7 %</i>
	<i>ALTA</i>	<i>BAJA</i>	<i>ALTA</i>	<i>BAJA</i>

En el cuadro puede observarse claramente que la importancia de estos gastos es mucho menor en los productores 2 y 4, lo que se vuelve mucho más ventajoso para estos productores en momentos difíciles para la producción. Los productores 1 y 3 deben afrontar gastos importantes de estructura, aún en momentos de baja producción o de bajo precio de la misma.

A modo de síntesis, las principales características de los sistemas de producción analizados se presentan en el cuadro 33

Cuadro 33: Características de los sistemas de producción analizados

	Productor			
	1	2	3	4
Tipo de sistema	Cría	Ciclo completo	Cría-recría	Ciclo completo
Superficie operada (ha.)	292	965 (415+550)	349	830
Nº de servicios en el año	1	2	1	2
Duración del servicio	70 días	75 y 60	120	70 y 120
Edad de entore de las vaquillonas	24-27 meses	20 meses	24-27 meses	20 meses
Utilización de reservas forrajeras	Si 0.87rollo/vaca	Si 0.58rollo/vaca	Si 0.08rollo/vaca	No
Carga	0.62 EV/ha	0.75 EV/ha	1.01 EV/ha	0.91 EV/ha
Composición de la carga	100 % cría	82 % cría	90.5% cría	77.7% cría
Suplementación	No	No	No	Si
Distribución de las ventas	4 meses	7 meses	4 meses	11 meses
Composición de las ventas (Categorías vendidas)	Terneros Vacas	Novillos Terneros Vacas gordas Vacas conserva Vaca preñada Vaca con cría Vaquillona	Novillos Terneros Vacas viejas	Vacas Novillos Toros (cabaña) Toros descarte Vaquillonas Terneros destete Terneros feed lot
Porcentaje engorde terneros	0	70 %	18 %	68 %
Agricultura	No	No	No	Si (maíz)
Esquema de ventas de hacienda	Constante	Variable	Constante	Variable
Importancia de los gastos de estructura	Alta	Baja	Alta	Baja

Una vez que se han comparado los casos analizados y se ha visto cuál es el comportamiento de cada una de las variables referidas a aspectos productivos y

económico-financieros que se consideraron determinantes, se hace necesario evaluar el grado de flexibilidad, no ya de cada uno de los aspectos que componen el sistema, sino del sistema en su conjunto.

Para esto, como se ha explicado en el capítulo referido a metodología, en cada uno de los aspectos analizados que se considera que influyen en la flexibilidad se detectaron las posibles alternativas de comportamiento. A estas alternativas se les otorgó un puntaje, de acuerdo al grado de flexibilidad que aportan al sistema. Se consideró como 1 la opción que hace más rígido al sistema y como 5 a la que aporta mayor grado de flexibilidad. Debe aclararse que en las variables determinantes referidas a las características del productor y su familia (capital cultural, capital social y existencia de otros ingresos no se realizó este tratamiento sino que se mantuvo la calificación cualitativa (alto, medio, bajo).

Las variables consideradas en este estudio y la calificación otorgada a cada una de las alternativas detectadas (o posibles de ser encontradas en la zona) se detallan a continuación:

1. **Orientación del sistema de producción:** teniendo en cuenta el grado de flexibilidad de cada uno de los posibles sistemas presentes en el zona se calificó de la siguiente manera:

1. Invernada (pura, de compra)
2. Cría
3. Cría – recria
4. Cría - recria con invernada parcial de la producción
5. Ciclo completo (cría – recria – invernada)

2. **Servicios :** Se considera el número de servicios que se realizan en el año y la duración de los servicios, ya que otorga flexibilidad en cuanto a la entrada de

animales a invernada (si se trata de un sistema que incluye la recría y/o el engorde) o la venta de terneros para invernada.

1. un servicio estacionado de corta duración
2. un servicio estacionado de duración prolongada
3. dos servicios al año de corta duración
4. dos servicios al año de mayor duración
5. servicio continuo

### **3. Edad de entore de las vaquillonas**

1. 15 meses
3. 20 meses
5. 27 meses

### **4. Utilización de reservas forrajeras**

1. hasta 0.25 rollos por vaca
2. desde 0.26 hasta 0.50 rollos por vaca
3. desde 0.51 hasta 0.75 rollos por vaca
4. desde 0.76 hasta 1 rollo por vaca
5. más de 1 rollo por vaca

### **5. Carga animal**

1. Más de 1.10 EV/ha
2. Entre 0.95 y 1.10 EV/ha
3. Entre 0.80 y 0.94 EV/ha
4. Entre 0.65 y 0.79 EV/ha
5. Menos de 0.65 EV/ha

**6. Composición de la carga** (expresado en porcentaje sobre el total de la carga animal)

1. Categorías de internada entre 0 y 5 %
2. Categorías de internada entre 6 y 10 %
3. Categorías de internada entre 11 y 15 %
4. Categorías de internada entre 16 y 20 %
5. Categorías de internada más de 20 %

**7. Suplementación**

1. No
5. Si

**8. Distribución de las ventas**

1. Hasta 3 meses con venta de hacienda
2. 4 o 5 meses con venta de hacienda
3. 6 o 7 meses con venta de hacienda
4. 8 o 9 meses con venta de hacienda
5. Más de 9 meses con venta de hacienda

**9. Porcentaje de engorde**

1. Hasta 20% de los terneros producidos por la cría
2. Desde 21% hasta 40% de los terneros producidos por la cría
3. Desde 41% hasta 60% de los terneros producidos por la cría
4. Desde 61% hasta 80% de los terneros producidos por la cría
5. Desde 81% hasta 100% de los terneros producidos por la cría

## **10. Agricultura**

1. No se encuentra presente en el establecimiento
2. Se siembran cultivos con fin agrícola únicamente
3. Cultivos con exclusivo fin ganadero (pastoreo)
4. Cultivos con exclusivo fin ganadero (suplementación con grano y pastoreo de rastrojo)
5. Se incluyen cultivos doble propósito (agrícola-ganadero)

## **11. Esquema de ventas**

1. El esquema de ventas de hacienda es constante
5. La distribución y composición de las ventas varía de un año a otro en función de clima y precios

## **12. Importancia de los gastos de estructura**

1. Los gastos de estructura constituyen un alto porcentaje sobre el total
5. Los gastos de estructura constituyen un bajo porcentaje sobre el total

En función de lo expuesto se estimó la flexibilidad para cada uno de los productores (Cuadro 34).

Cuadro 34: Valoración de las variables según flexibilidad

VARIABLES	Productor			
	1	2	3	4
Tipo de sistema	2	5	3	5
Nº servicios/año y duración	1	3	2	4
Edad entore vaquillonas	5	3	5	3
Uso de reservas forrajeras	4	3	1	1
Carga	5	4	2	3
Composición de la carga	1	4	2	5
Suplementación	1	1	1	2
Distribución de las ventas	2	3	2	5
Composición de las ventas (Categorías vendidas)	1	5	1	5
Porcentaje de engorde de los terneros	1	4	1	4
Agricultura	1	1	1	5
Esquema ventas	1	5	1	5
Gastos estructura	1	5	1	5

Pero si bien es cierto que todas estas variables son las que determinan la mayor o menor flexibilidad de un sistema, también es cierto que no todas influyen de la misma manera. Por eso es que estos valores deben ser ponderados de acuerdo a la importancia que cada una de estas variables tiene en la determinación de la flexibilidad de un sistema.



Se multiplicó cada uno de los valores del cuadro anterior por el porcentaje de contribución a la flexibilidad que se asignó a cada variable. La importancia otorgada a cada una de estas variables y el puntaje obtenido se muestra en el cuadro 35

Cuadro 35: Contribución de cada variable a la flexibilidad

	% de contribución a la flexibilidad	Productor			
		1	2	3	4
<i>Tipo de sistema</i>	12	0.24	0.60	0.36	0.60
<i>Número de servicios en el año y duración</i>	9	0.09	0.27	0.18	0.36
<i>Edad de entore de las vaquillonas</i>	4	0.20	0.12	0.20	0.16
<i>Utilización de reservas forrajeras</i>	9	0.36	0.27	0.09	0.09
<i>Carga</i>	4	0.20	0.16	0.08	0.12
<i>Composición de la carga</i>	4	0.20	0.16	0.08	0.12
<i>Suplementación</i>	4	0.04	0.04	0.04	0.08
<i>Distribución de las ventas de hacienda</i>	9	0.18	0.27	0.18	0.45
<i>Porcentaje de engorde de los temeros</i>	12	0.12	0.48	0.12	0.48
<i>Agricultura</i>	12	0.12	0.12	0.12	0.60
<i>Esquema de ventas</i>	12	0.12	0.60	0.12	0.60
<i>Gastos estructura</i>	9	0.09	0.45	0.09	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.96</b>	<b>3.54</b>	<b>1.66</b>	<b>4.11</b>	

Sumando los valores de la tabla se obtiene un valor que refleja la flexibilidad obtenida por cada SFE, que varía dentro de un rango comprendido entre 1 y 5. De

esta manera se obtuvo una ponderación numérica que permite evaluar la flexibilidad de cada sistema. Para esto se proponen los siguientes rangos:

- a) Si el resultado varía entre 1 y 2.25 la flexibilidad del sistema es evaluada como **baja**
- b) Si el resultado varía entre 2.26 y 3.55 la flexibilidad del sistema es evaluada como **media**
- c) Si el resultado varía entre 3.55 y 5 la flexibilidad del sistema es evaluada como **alta**

En nuestro caso la flexibilidad obtenida es BAJA para los productores 1 y 3, MEDIA para el productor 2 y ALTA para el productor 4.

Ahora que hemos podido analizar el grado de flexibilidad que poseen estos sistemas reales de producción, nuestro próximo paso es tratar de encontrar las razones del logro de una alta flexibilidad para el productor 4, media para el productor 2 y por qué es baja en los productores 1 y 3.

Para esto es necesario remitirnos a la primera parte de este capítulo, donde se describieron el capital cultural, el capital social y la existencia de otros ingresos que se definieron como variables determinantes a las que se les otorgó una calificación cuantitativa, además de considerar la etapa del ciclo de vida de la explotación que, junto con la mano de obra, se definieron como variables explicativas, ya que seguramente allí encontraremos la respuesta a este interrogante. Creemos que estas variables van a poder explicar en su mayor parte el logro de flexibilidad alcanzado por los productores en sus SFE.

Se había dicho anteriormente que el capital cultural contribuye en gran medida al logro de la flexibilidad, tantas veces buscada, que permite a los sistemas reales de producción mantenerse a través del tiempo, a pesar de las condiciones de inestabilidad reinantes en nuestro país.

Este aspecto es fundamental en el caso del productor 3, que posee un capital cultural más bajo que los otros productores analizados, pero sin duda tampoco es el único factor que determina esta flexibilidad categorizada como baja.

Analizando este caso en particular, vemos que una gran limitante la constituye el personal, que si bien no ocasiona un gasto importante (porque se comparte con el vecino), tiene una capacitación insuficiente y no puede realizar por sí solo manejos no demasiado complejos, como es el caso de los alambrados eléctricos. Además utiliza una baja dotación de mano de obra.

También aparece como determinante la capacidad empresarial, que si bien está evaluada como media, no es alta como en el caso de los SFE que presentan más flexibilidad, en los que la capacidad empresarial es alta.

En el caso del productor 1, que también posee flexibilidad baja, no podríamos explicarlo a través del capital cultural, ya que éste está considerado medio. Sí podríamos decir que la capacidad empresarial es más baja que en el caso de los productores que obtienen un grado de flexibilidad más elevado. Aquí hay dos factores que influyen notablemente: la mano de obra y la existencia de otros ingresos.

La mano de obra tiene grandes limitantes. Si se considera el personal asalariado, debido a la edad (el empleado posee 84 años) y si se considera la de tipo familiar, también es limitada, debido a las otras ocupaciones del productor, que hacen que no pueda dedicarle demasiado tiempo a la explotación.

El otro factor importante, diríamos que el principal, es la existencia de otros ingresos. Este productor es el que posee mayor porcentaje de ingresos generados fuera del establecimiento y el grupo familiar que tiene menor dependencia de los ingresos de la producción.

Estos ingresos le otorgan al sistema una flexibilidad financiera *de tipo externo* (originada por esos ingresos externos al sistema de producción) que no posee el resto de los casos analizados. Si el sistema posee esta flexibilidad financiera externa, no es

necesario que el productor trate de obtenerla por medio del ajuste en el sistema de producción, sobre todo si se tiene en cuenta que un sistema más flexible a nivel productivo implica mayor dificultad de manejo debido a la mayor complejidad, lo que lleva de la mano una mayor dedicación del productor.

Los productores 2 y 4 desarrollan sistemas con mayor flexibilidad y esto también se explica por varios motivos. Un motivo fundamental es que pueden hacerlo debido a que poseen un elevado capital cultural. Otro de los motivos es que ambos productores poseen alta capacidad empresarial, lo que les permite un mejor manejo y control de ciertos aspectos del sistema.

Tampoco es casual que sea el productor 4 quien obtenga la mayor flexibilidad a nivel productivo, ya que es el que posee mayor dedicación, es el que posee mayor dotación de mano de obra (debido a una gran contribución de parte del productor) y es el único de los productores analizados que se encuentra en una etapa de transición (mientras que los demás ya transitan por la fase de consolidación o estabilización)

Y el otro motivo, de fundamental importancia, es que este productor no posee otros ingresos que no sean los generados por el sistema de producción con lo que la dependencia del SFE de estos ingresos es total. Esta circunstancia lo obliga a otorgar flexibilidad a nivel productivo y por ende financiera a su sistema, única manera de lograr la supervivencia del sistema a través del tiempo.

En el nivel organizacional también se observan diferencias entre los casos analizados: los productores 2 y 4 poseen maquinarias compartidas integrando sociedades de productores. De esta manera se aseguran hacer un buen trabajo y en la fecha en que corresponde (cosa que se dificulta enormemente en la zona por la baja disponibilidad de maquinaria), ya que disponen de maquinaria que es propia, además de que estas maquinarias pueden generar un ingreso extra.

Otro rasgo de flexibilidad a nivel organizacional que puede observarse es el arrendamiento compartido de los productores 2 y 4, junto con el personal. También la

productora 3 comparte el empleado con su hermano y de esta manera se disminuyen los gastos de estructura.

Finalmente, lo que se observa es una clara relación entre las variables referidas a las características del productor y su familia (reflejadas en el cuadro 31) y el grado de flexibilidad obtenida por cada uno de los SFE (que se aprecia en el cuadro 35).

A modo de síntesis estos datos se presentan en el cuadro 36.

Cuadro 36 : Características del productor y su familia y flexibilidad lograda

	Productor			
	1	2	3	4
Capital cultural	Medio	Alto	Bajo	Alto
Capital social	Alto	Alto	Alto	Alto
Dependencia del SFE de los ingresos del campo	Baja	Media	Media	Alta
Flexibilidad lograda	BAJA	MEDIA	BAJA	ALTA

En el caso del productor 1 se observa que tendría la capacidad de obtener una flexibilidad mayor debido a que posee un capital cultural medio y un alto capital social, pero actúa como condicionante la baja dependencia del SFE de los ingresos generados en el establecimiento, haciendo que el productor no sienta la necesidad de plantear un sistema con mayor flexibilidad pero por ende más complejo (que además no podría sostener con el personal que posee el establecimiento)

El productor 2 obtiene una flexibilidad mayor que el productor 1 debido a que aumenta su capital cultural pero, sobre todo, porque se trata de un sistema que posee una dependencia algo mayor de los ingresos generados por la producción agropecuaria.

En el caso del productor 3, si bien hay una dependencia de los ingresos agropecuarios considerada como media, actúa como condicionante el bajo capital cultural, asociado a una mano de obra con calificación insuficiente y un SFE en etapa de declinación, que hacen que se vuelva muy difícil el logro de un sistema de producción con alta flexibilidad.

En el caso del productor 4 puede apreciarse claramente la capacidad para instalar un sistema flexible (determinados por un alto capital cultural y social) asociado a una gran necesidad de generar dicha flexibilidad (debido a que la actividad productiva es la única fuente de ingresos del SFE)

Si bien los dos casos que presentan mayor rigidez en sus sistemas son a la vez los de menor capital económico (y menor superficie operada) no se puede aseverar que este capital económico sea un factor clave para la determinación de la flexibilidad. (una superficie más reducida no es un impedimento para plantear un sistema de producción más flexible, como por ejemplo un sistema de ciclo completo).

Una vez analizados los casos presentados se puede observar que los sistemas de producción presentan diferentes rasgos de flexibilidad en distintos aspectos del sistema (productivo, económico y organizacional)

Pero lo importante es que estos rasgos de flexibilidad se originan para disminuir alguna fuente de riesgo, que puede ser más o menos frecuente, pero que el productor considera que existen las posibilidades de ocurrencia.

Si el productor considera que ese riesgo es altamente probable (aunque no conoce el verdadero valor de la probabilidad, sino que esta apreciación es absolutamente subjetiva) implementa algún modo de flexibilidad, ya sea de tipo estratégica, modificando la estructura de su empresa (como hemos visto el caso de productores que poseen maquinaria compartida) o de tipo operacional proactiva, anticipándose al suceso probable (en nuestro caso, el uso de reservas forrajeras, la

implementación de dos servicios en el año, la distribución de las ventas, el engorde de una parte de los terneros producidos).

Si el productor considera que ese riesgo es menos frecuente (de nuevo por una apreciación subjetiva), si bien no lo implementa como una práctica habitual de prevención (que sería un caso de flexibilidad proactiva) seguramente tiene alguna alternativa prevista y, si el problema ocurre, toma alguna medida para contrarrestarlo obteniendo una flexibilidad de tipo operacional reactiva (por ejemplo, la venta de hacienda por dificultades climáticas o financieras)

En el aspecto productivo, los principales riesgos que se evidencian son los climáticos (en la zona son frecuentes las inundaciones y las sequías) y los de tipo sanitario.

Una de las maneras de contrarrestar ese riesgo climático, es la confección de reservas forrajeras (principalmente rollos) de manera sistemática. En general los productores tienen un cálculo aproximado del número de rollos que necesitarían en caso de problemas de exceso de agua.

Dos de los productores analizados tienen dos épocas de servicio en su rodeo, lo que otorga mayor flexibilidad para mantener la preñez en años con veranos secos, con baja producción forrajera durante el verano.

Cuando se realiza agricultura o se implantan verdeos aprovechando las pocas lomas disponibles en la Cuenca del Salado, se deben tomar medidas para evitar riesgos, también de tipo climático. Por eso es que se trata de realizar barbechos largos, que permitan la acumulación de agua, ya que el cultivo más frecuente es el maíz y se ve ampliamente perjudicado en su rendimiento con la ocurrencia de un verano con escasas precipitaciones (un caso de flexibilidad proactiva).

No es casual que el maíz sea el cultivo más difundido en la zona. Es el que permite mayor flexibilidad, ya que tiene un doble propósito. Si el rinde es bueno permite la cosecha. De lo contrario, siempre existe la posibilidad de que los animales

lo coman en pie, con mínimo costo y buenas ganancias de peso. Incluso si el rendimiento es bueno y se cosecha, está la posibilidad de venderlo o de utilizarlo como alimento. Normalmente el productor decide por una de estas dos opciones de acuerdo a la relación de precios entre el maíz y la carne y de acuerdo a la evaluación que haya realizado del estado forrajero de su sistema.

Además este cultivo permite el ensilado del grano conteniendo hasta un 30% de humedad, lo que brinda la posibilidad de adelantar la cosecha. Con esto se evita el riesgo de no disponer del camino para poder sacar el grano, ya que al comenzar el período de bajas temperaturas y con lluvias frecuentes, las calles demoran mucho tiempo en secarse.

Todas estas variables van a determinar, en los casos en que así lo planteen, el número de animales que el productor está en condiciones de retener para engorde. Por eso es que se sostiene que esta es una forma importante de flexibilidad (entendiendo por flexibilidad la capacidad del sistema de adaptarse a cambios externos).

En cuanto a los riesgos de tipo sanitario que podrían provocar pérdidas, la mejor manera de evitar el problema es mediante la aplicación del calendario sanitario completo, indicado por los veterinarios. De esta manera se logra una flexibilidad de tipo operacional proactiva, anticipándose al problema.

De todas maneras, hay enfermedades que no son demasiados frecuentes, por lo que en el calendario no están contempladas, pero sí hay métodos de control previstos para cuando aparecen. En este caso se trata de un rasgo de flexibilidad de tipo reactiva.

En el cuadro 37 se indican las fuentes de riesgo detectadas, el aspecto del sistema al que corresponde, la estrategia utilizada para disminuirlo (o sea, el rasgo de flexibilidad detectado) y el tipo de flexibilidad con el que se corresponde.



Cuadro 37 : Riesgos, estrategias y flexibilidad .

ASPECTO	RIESGO	RASGO DE FLEXIBILIDAD (Estrategia implementada)	TIPO DE FLEXIBILIDAD
Productivo	Climático	Confección de reservas forrajeras de manera sistemática	Operacional proactiva
		2 épocas de servicio del rodeo	
		Barbecho prolongado	
		Fertilización	
		Elección de maíz como cultivo principal	
	Confección de sito de grano húmedo de maíz	Operacional reactiva	
	Variabilidad en el porcentaje de animales en engorde		
	Aplicación de calendario sanitario completo		Operacional proactiva
Sanitario	Suministro habitual de rollos (ayuda a prevenir la hipomagnesemia)	Operacional reactiva	
	Vacunación eventual contra queratoconjuntivitis, neumonía, etc.		
	Aplicación de magnesio inyectable ante la aparición de hipomagnesemia		
Comercial	Variabilidad de precios	Diversidad de productos para la venta	Operacional proactiva
		Escalonamiento de ventas a lo largo del año	
		Venta de animales a término	
Organizacional		Toma de hacienda en capitalización	Estratégica
		Mano de obra compartida	
		Personal sin salario, con permiso para tener animales en el campo	
		Integración de grupos de productores con maquinaria compartida	
		Trueque con otros productores (Ej : arrendamiento para agricultura a cambio de realización de labores, cambio de trabajo de veterinaria por toros, etc)	

Este cuadro permite visualizar cuáles son las estrategias utilizadas normalmente por los productores que, aunque a veces se alejan del modelo técnico recomendado, se utilizan con el fin de disminuir los riesgos que se consideran con probabilidad de ocurrencia.

En los cuatro casos analizados, que son productores con buen desempeño, se encuentran presentes estos rasgos de flexibilidad.

## 7. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se analizaron factores que influyen en la obtención de flexibilidad en una empresa agropecuaria ante situaciones reales de producción, es decir, en presencia de riesgo (climáticos, sanitarios y de variabilidad de precios) entendiendo por este último concepto aquellas eventuales situaciones (que se produzcan con mayor o menor frecuencia), que puedan ser causales de resultados negativos y se trató de dilucidar qué técnicas adoptan los productores para tener la capacidad de adaptarse a un medio cambiante.

Un sistema puede ser flexible en mayor o menor medida, dependiendo del comportamiento de las variables que se consideran determinantes. Es importante aclarar que algunas de estas variables, según cómo se implementen, pueden otorgar flexibilidad a los sistemas de producción, pero utilizadas de otra manera pueden transformarse en rasgos que otorguen mayor rigidez.

Se observó que lo que ocurre en la realidad es que los sistemas de producción se adecuan a las necesidades de los Sistemas Familia Explotación y que las razones económico-financieras son las de mayor peso en la definición de los sistemas a nivel productivo.

Ahora bien, existen SFE que cuentan con la posibilidad de adoptar estas medidas y sin embargo no lo hacen. Los motivos de este comportamiento es necesario buscarlos a través del análisis de otras variables, que son inherentes al productor y su familia, y que permiten comprender la posibilidad y la necesidad del productor de adoptar o no las estrategias para obtener flexibilidad en su sistema

Debe considerarse que flexibilidad no implica productividad y que existen situaciones en que los productores elijan obtener flexibilidad en detrimento de una mayor producción en sus establecimientos.

La flexibilidad obtenida, ya sea en el aspecto productivo, económico-financiero u organizacional, puede ser calificada como alta, media o baja, según la propuesta que se realiza en este trabajo. Lo que queda claro aquí es que quienes se inclinan por la obtención de una mayor flexibilidad en sus sistemas son los que tienen mayor necesidad de hacerlo debido a que tienen una mayor dependencia de los ingresos del campo, pero serán capaces de hacerlo quienes cuenten con un capital cultural y social elevado, que les permita plantear estrategias de flexibilidad que podrán ser de tipo estratégicas u operacionales (proactivas o reactivas) para tratar de disminuir los riesgos. También es importante el personal a cargo, con una superficie asignada que le permita desarrollar su trabajo en forma adecuada y con calificación suficiente. De la misma forma será más fácil la adopción de técnicas que hagan a un sistema más flexible en explotaciones que se encuentren en la fase de transición, donde hay mayor lugar para los cambios, que en explotaciones en fase de estabilización o de declinación.

Si bien en este estudio los SFE con menor flexibilidad son los que poseen menor capital económico, no se puede aseverar que la dimensión económica sea una variable determinante para el logro de flexibilidad. Lo importante es la decisión de cómo se va a utilizar ese capital, decisión que va a estar influenciada por otros factores (como la mano de obra disponible, el tiempo disponible por el productor, etc.) y fundamentalmente, su proyecto de vida.

Esperamos que estos datos contribuyan a lograr una mejor comprensión del funcionamiento de los sistemas reales de producción de la zona, pero también es cierto que esto abre las puertas a nuevos interrogantes.

Seguramente será necesario realizar estudios sobre mayor cantidad de sistemas reales, con mayor heterogeneidad entre los casos respecto de la superficie y la orientación del sistema de producción, ya que aquí, por tratarse de un estudio de caso,

con descripciones y análisis de gran profundidad, no pudo hacerse con un número mayor de productores.

Tampoco sabemos si esta metodología es la más conveniente. Seguramente deberán hacerse ajustes a medida que se amplíe el rango de productores analizados y aparezcan nuevos componentes y alternativas en los SFE.

Pero sobre todo, lo más importante y que puede constituir un punto de partida para un nuevo trabajo de investigación, es el seguimiento de los sistemas a través del tiempo, para comprobar si realmente estos aspectos que se han analizado y estas adaptaciones que se han detectado en un momento en particular, como si hubiéramos “sacado una foto”, se mantienen y realmente otorgan a los sistemas esa capacidad de sobrevivir y adaptarse a los cambios, denominada, flexibilidad, indispensable para asegurar la perdurabilidad.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ALDERETE, F. 2004. Racionalidad Campesina – Racionalidad Técnico – Científica: experiencia en Comunidad Mapuche Felipín. Tesis de grado. Universidad nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Agrarias, Unidad Integrada Balcarce Argentina. pp: 17-57
- ARCHENTI, N., AZNAR, P. 1987. "Actualidad del pensamiento sociopolítico clásico" Cap. 5 EUDEBA, Buenos Aires. pp : 89-113
- BADOUIN, R. 1987. L'analyse économique du système productif en agriculture. Cahier des Sciences Humaines. Institut français de recherche scientifique pour le développement en coopération.23 (3-4): 357-375
- BARNARD, C. S., NIX, J. S. 1984. Planeamiento y Control agropecuarios. El Ateneo, Buenos Aires. pp: 346-446.
- BOCCHETTO, R. 1982. Marco Conceptual y Planteo Operativo del Proyecto: Sistemas de Producción e Incorporación de tecnología en áreas agrícola-ganaderas (SPITAG). Boletín Técnico 88. Documento SPITAG 1.INTA. EEA Balcarce. pp: 1-10
- BORDIEU P. y WACQUANT L.J.D. 1995. Respuestas por una antropología reflexiva. Grijalbo, México. pp:63-99
- CARRICART, P., PORTILLO, J. 1999. Los riesgos organizacionales en las empresas de cría del Salado. Asociación Argentina de Economía Agraria 0 (1) pp: 1-18
- CARRILLO J. 1988. Manejo de un rodeo de cría. Hemisferio Sur. INTA. Buenos Aires. 194 pp.
- CEBREROS, A.1991. "La modernización del sector agropecuario. Un cambio de paradigma". Comercio exterior, 41 (10): páginas
- CITTADINI, R.; BURGÉS, J.; GONZÁLEZ GARCÍA, M; HAMDAN, V.; URCOLA, H.; PÉREZ, R. y LUCESOLI, R. 1998. Un enfoque interdisciplinario y comprensivo de las prácticas ganaderas para un desarrollo sustentable. Estudio de caso en La Pampa Deprimida, Provincia de Buenos Aires, Argentina. 5º Congreso Latinoamericano de Sociología Rural (ALASRU), México. 13 al 16 de octubre. 17p.
- CITTADINI, R.; BURGÉS, J.; HAMDAN, V.; NATINZON, P.; PÉREZ, R. y DEDIEU, B. 2001. Diversidad de sistemas ganaderos y su articulación con el sistema familiar. Rev. Arg. de Prod. Anim. 21 (2): 119-135
- CITTADINI, R.; MOSCIARO, M.; RAZQUIN, A. y FANGIO, J. 1985. Las formas de organización social de la producción y el desarrollo regional. Diálogo XIV. Seminario sobre Tipificación y Clasificación de Sistemas de Producción, Salta. 5-8 noviembre . Pp : 35-40
- CHIA, E. 2000. Introduction au concept de flexibilité. Trapeur. pp :1-20

- CHIA, E. 1987. Les pratiques de trésorerie des agriculteurs. La gestion en quête d'une théorie. Thèse présentée et soutenue en vue de l'obtention du Doctorat de 3<sup>ème</sup> cycle. Université de Dijon- Institut National de la Recherche Agronomique INRA – SAD. Unité Versailles – Dijon. 232 p.
- CHOISIS, J.P; CHIA, E et NIOBÉ, D. 2004. Séminaire INRA SAD TRAPEUR, Agro., Montpellier. 7 p.
- DAVAL, S.; GUILLEMAIN, B. 1964. Filosofía de las Ciencias. El Ateneo, Buenos Aires. Pag 339-340
- DEDIEU, B; CHIA, E. et PEREZ, R. 2004. Le concept de flexibilité et l'analyse d'élevage: illustrations en élevage bovin viande en Argentine. Séminaire INRA SAD TRAPEUR, Agro., Montpellier. 11 p.
- ENTRENA DURÁN, F. 1998. Cambios en la construcción social de lo rural. De la autarquía a la globalización. Tecnos, Madrid. pp: 11-20
- HAMDAN, V. 1997. Information et décision. Contribution méthodologique pour l'élaboration d'outils de gestion agricole en Argentine. Université de Bourgogne. Faculté de Science Économique et de Gestion. Diplôme d'Études Approfondies. Mai. pp. : 1-51
- HAMDAN, V. y CHIA, E. 1999. Análisis de las lógicas socio-económicas de los productores agropecuarios: el caso de los ganaderos. Asociación Argentina de Economía Agraria, Bahía Blanca .21 p.
- LARA FLORES, Sara M. 1998. Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización del trabajo en la agricultura mexicana. Juan Pablos. México.
- LÓPEZ, M. y LUCESOLI, R.1994. Servicio, parición y destete. Propuesta tecnológica y prácticas de ganaderos del partido de Gral. Guido. Seminario resultados de enfoques sistémicos aplicados al estudio de la diversidad agropecuaria. Actas. 1994, mar. 22-24, Mar del Plata, Mario López y Roberto Cittadini eds. INTA/CERBAS; INRA/SAD, Balcarce. pp: 59-86
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. 1998. El desarrollo agropecuario y la cuestión institucional. El caso argentino. Perspectivas rurales. 2(4): 36-55
- MURMIS, M. 1998. "El agro argentino: algunos problemas para su análisis". En Norma Giarracca – Silvia Cloquell comp.: Las Agriculturas del Mercosur. El papel de los actores sociales. La Colmena. CLACSO, Buenos Aires. pp: 205-243
- NEIMAN, G.;QUARANTA, G. 2000. ¿Producción flexible o trabajo flexible? Sobre las nuevas formas de organización del trabajo en la agricultura argentina, CEIL. Buenos Aires. 14 p.
- NEIMAN, G.; BARDOMÁS, S. y JIMÉNEZ, D.. 1999. "Entre lo rural y lo urbano. La pluriactividad en las explotaciones familiares de la región pampeana". CEIL. Buenos Aires. 17 pp.

- PEREZ, R. 1998. Réflexions sur l'analyse des comportements techniques en périodes à risque. Pratiques d'éleveurs du Bassin Versant du Salado (Argentine) face à la maladie Entequ Seco. Thèse de master CNEARC, INTA/INRA SAD, Montpellier. 63 p.
- ROSENSTEIN, S. 1997. Estrategias productivas y posibilidad de persistencia y/o desarrollo en productores hortícolas del Cinturón Verde de Rosario (Prov. De Santa Fe). 8° Jornadas Nacionales de Extensión Rural. San Fernando del Valle de Catamarca. 3-6 septiembre 1997.
- SOLÁ, F. 1985. Empresas y sujetos sociales de la agricultura moderna. Hacia un Nuevo modelo de comportamiento. Proyecto Alternativas de política Agraria, Buenos Aires. Documento n°7.
- ZEHNDER, R.; GRANDA, J. y COMERÓN, E. A. 2002 Propuesta para la evaluación de la capacidad empresarial en el negocio agropecuario familiar. Anuario 2002. Economía. INTA Centro Regional Córdoba. 8 p.