

Decisiones en el negocio agrícola

Teo Zorraquin

Bahía Blanca, 8 de mayo de 2012

ZORRAQUIN + MONESIOS
Estrategia, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos

Los temas...

- ¿Cómo está cambiando el negocio agrícola? En qué están pensando los grupos de siembra. Actitud ofensiva o defensiva.
- ¿Cómo cierra el negocio en el ejercicio 2011-2012? Resultados económicos, estados de ánimo para tomar decisiones.
- ¿Qué se puede esperar para el ciclo 2012-2013? Precios, costos, estrategia, valor de arrendamiento, paquete tecnológico, financiamiento. Amenazas y oportunidades.
- En qué están pensando las empresas para ser más competitivas en el corto y el mediano plazo.

ZORRAQUIN + MONESIOS
Estrategia, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos

**¿En qué contexto se
toman decisiones hoy?**



ZEPHYRUS • MONESIS
Educa. Invest. In. Emp. Soc. + HUMANIDADES



Cuáles son los TIBURONES posibles...



- **Malos resultados** del negocio agrícola en la 11-12 plantean dudas e iliquidez.
- **Negocio 12-13 poco atractivo** si algunas cosas no cambian.
- **Dudas sobre el financiamiento** que proveerán los bancos, las empresas de insumos y los inversores.
- **Marco político y macroeconómico** complejo.

Cuáles son los TIBURONES posibles...(cont.)

- **Crisis mundial** que genera incertidumbre.
- **Restricción** a importaciones, a exportaciones, al mercado cambiario.
- **Mercados de trigo y maíz distorsionados.**
- **Desánimo** de algunos empresarios.



Algo poco frecuente...

La mayoría de los productores/operadores que “sufren” los resultados de la 11-12 son los mismos que estaban en la 08-09.

O sea que en cuatro años hubo dos que casi (o no casi?) los dejan afuera del negocio.

*“Estoy harto de asomarme al precipicio en enero”
(empresario agropecuario)*



Resultados 11-12 **(ejemplo Sudoeste Bs.As.)**

Resultados 11-12

En los siguientes resultados NO se incluye el costo del financiamiento (intereses).

Las lluvias desparejas hacen difícil reflejar una situación “promedio” para cada zona.

Por lo tanto estos números deben ser considerados como orientativos.

Trigo

Arrendamiento : 270 u\$s / ha

Precio Bruto (U\$s/Ton)	RENTABILIDAD						
	Rendimiento (qq/ha)						
	24	26	28	30	32	34	36
140	-54%	-50%	-46%	-42%	-39%	-35%	-31%
145	-52%	-48%	-44%	-40%	-36%	-32%	-28%
150	-51%	-46%	-42%	-38%	-34%	-30%	-26%
155	-49%	-45%	-40%	-36%	-32%	-28%	-23%
160	-47%	-43%	-39%	-34%	-30%	-25%	-21%
165	-46%	-41%	-37%	-32%	-28%	-23%	-18%
170	-44%	-39%	-35%	-30%	-25%	-21%	-16%

El resultado medio es de **-190** u\$s/ha.

Trigo – Soja 2a

Arrendamiento : 270 u\$s / ha

Rendimiento (qq/ha)	RENTABILIDAD						
	Rendimiento (qq/ha) Trigo						
Soja	21	24	27	30	33	36	39
7	-40%	-36%	-31%	-26%	-21%	-16%	-12%
9	-33%	-28%	-23%	-19%	-14%	-9%	-4%
11	-26%	-21%	-16%	-11%	-6%	-2%	3%
13	-18%	-13%	-9%	-4%	1%	6%	11%
15	-11%	-6%	-1%	4%	8%	13%	18%
17	-3%	2%	6%	11%	16%	21%	26%
19	4%	9%	14%	19%	23%	28%	33%

El resultado medio es de **-26** u\$s/ha.

Maíz

Arrendamiento : 270 u\$s / ha

Precio Bruto (U\$s/Ton)	RENTABILIDAD						
	Rendimiento (qq/ha)						
	35	40	45	50	55	60	65
155	-48%	-40%	-33%	-25%	-18%	-10%	-3%
160	-46%	-38%	-31%	-23%	-15%	-7%	0%
165	-44%	-36%	-28%	-20%	-12%	-5%	3%
170	-43%	-34%	-26%	-18%	-10%	-2%	7%
175	-41%	-33%	-24%	-16%	-7%	1%	10%
180	-39%	-31%	-22%	-13%	-5%	4%	13%
185	-38%	-29%	-20%	-11%	-2%	7%	16%

El resultado medio es de **-122** u\$s/ha.

Soja

Arrendamiento : 270 u\$s / ha

Precio Bruto (U\$s/Ton)	RENTABILIDAD						
	Rendimiento (qq/ha)						
	13	16	19	22	25	28	31
305	-39%	-25%	-11%	3%	17%	31%	45%
310	-38%	-24%	-10%	5%	19%	33%	48%
315	-37%	-23%	-8%	6%	21%	35%	50%
320	-36%	-21%	-7%	8%	23%	38%	52%
325	-35%	-20%	-5%	10%	25%	40%	55%
330	-34%	-19%	-4%	11%	27%	42%	57%
335	-33%	-18%	-2%	13%	29%	44%	59%

El resultado medio esperado es de **42 u\$s/ha**.

Rentabilidad media 11-12

Con una rotación que incluya

20% Trigo - 20% Trigo/Soja –

20% Maíz – 40% Soja

la renta media es del

-8,7% (-51 u\$s/ha)

Resultados 11-12
(ejemplo Sur de Santa Fe)

Rentabilidad media 11-12

Con una rotación que incluya
33% Trigo/Soja - 33% Maíz - 33% Soja
la renta media es del
-9,7% (-90 u\$s/ha)

La distorsión de los
Costos en pesos
(ejemplo fletes)

Tarifas Fletes (CATAC) en \$/tn

Km	2008	2009	2010	2011	2012
100	36	45	48	70	82
200	57	71	73	109	128
300	80	99	102	154	181
400	92	115	123	178	210
500	111	138	140	210	246

Km	2008	2009	2010	2011	2012
100		25%	5%	46%	18%
200		25%	3%	49%	18%
300		25%	3%	51%	18%
400		25%	7%	45%	18%
500		25%	1%	50%	18%

De 2008 a 2012 ==>>> **126 %**

De 2010 a 2012 ==>>> **74%**

¿De qué te quejás...?



ZEPHAGUIP & MONESSES
EDICIÓN 2014. FOTOGRAFÍA: FOTODUPLICADOS.COM

Me quejo...



- Del descuento en el precio de trigo y maíz.
- De la dificultad para vender trigo y maíz
- De la presión para “sojizar” el modelo
 - De la alta y creciente presión fiscal
- Del aumento de costos por inflación (fletes, labores, salarios, servicios, etc)
- Del alto valor de alquiler de los campos

Me quejo...(cont.)



- De la falta (o amenaza) de algunos insumos (cubiertas, repuestos) o maquinarias.
- Del costo del financiamiento (en pesos)
- De ser “rico” en IVA, con saldos “libres” que se devuelven tarde y saldos “técnicos” irrecuperables
- Del CTG, el COT y las demás complicaciones al cargar un camión con grano
 - De ser mencionado como oligarca y terrateniente.

Cambiando el PARADIGMA



¿Cambia el paradigma en Argentina?

- Hasta hace poco el mensaje era que “los grandes pooles de siembra” se quedarían con la agricultura en Argentina.
- Este supuesto está en crisis por varias razones.



¿Por qué está en crisis el “viejo” paradigma?



- Dificultad a nivel de potrero al tener mega-escalas. Fallas en las “terminales nerviosas”.
- Distancia entre los dueños del capital y los operadores del negocio obligan a “demasiados reportes” (sin aumentar estructura).
- Posibles objetivos “no complementarios” entre el que pone el capital y el operador.

¿Por qué está en crisis el “viejo” paradigma?

- Grandes grupos **trasladan negocios a otros países.**
(Grupos inversores se alejan de Argentina) porque:

Ley de Tierras
Ley de arrendamiento
Baja renta del negocio
Dificultad para “exportar” dólares (utilidades)
El entorno macro y político



Entonces...

¿¿QUÉ se va a sembrar ???



Resultados posibles
2012-2013
(Sudoeste Bs. As.)

Modelos agrícolas

Los modelos de producción para la 12-13 están en discusión todavía, así como el valor de los arrendamientos y los precios para presupuestar.

Por lo tanto estos números deben ser considerados como orientativos.

Los costos de implantación (sin cosecha ni arrendamiento)

- **Trigo** **====→ 208 u\$s/ha**
- **Maíz** **====→ 378 u\$s/ha**
- **Soja 1ra** **====→ 207 u\$s/ha**
- **Soja 2da** **====→ 176 u\$s/ha**

Precios medios

- **Trigo** **====→ 160 u\$s/tn**
- **Maíz** **====→ 160 u\$s/tn**
- **Soja** **====→ 315 u\$s/tn**

Trigo

Arrendamiento : 270 u\$s / ha

Precio Bruto (U\$s/Ton)	RENTABILIDAD						
	Rendimiento (qq/ha)						
	29	31	33	35	37	39	41
145	-48%	-44%	-41%	-37%	-34%	-30%	-27%
150	-46%	-43%	-39%	-35%	-31%	-28%	-24%
155	-44%	-41%	-37%	-33%	-29%	-25%	-21%
160	-43%	-39%	-35%	-31%	-27%	-23%	-19%
165	-41%	-37%	-33%	-29%	-25%	-21%	-16%
170	-39%	-35%	-31%	-26%	-22%	-18%	-14%
175	-37%	-33%	-29%	-24%	-20%	-16%	-11%

El resultado medio esperado es de **-167** u\$s/ha.

Trigo – Soja 2a

Arrendamiento : 270 u\$s / ha

Rendimiento (qq/ha)	RENTABILIDAD						
	Rendimiento (qq/ha) Trigo						
	26	29	32	35	38	41	44
Soja							
12	-22%	-17%	-13%	-8%	-4%	1%	5%
14	-15%	-11%	-6%	-2%	3%	7%	12%
16	-9%	-4%	0%	5%	9%	14%	18%
18	-2%	3%	7%	11%	16%	20%	25%
20	5%	9%	14%	18%	23%	27%	31%
22	11%	16%	20%	25%	29%	34%	38%
24	18%	22%	27%	31%	36%	40%	45%

El resultado medio esperado es de **82** u\$s/ha.

Maíz

Arrendamiento : 270 u\$s / ha

Precio Bruto (U\$s/Ton)	RENTABILIDAD						
	Rendimiento (qg/ha)						
	65	70	75	80	85	90	95
145	-21%	-15%	-8%	-2%	4%	10%	16%
150	-18%	-12%	-5%	1%	7%	14%	20%
155	-15%	-9%	-2%	4%	11%	17%	24%
160	-12%	-6%	1%	8%	14%	21%	28%
165	-10%	-3%	4%	11%	18%	25%	32%
170	-7%	0%	7%	14%	22%	29%	36%
175	-4%	3%	10%	18%	25%	33%	40%

El resultado medio esperado es de 55 u\$s/ha.

Soja

Arrendamiento : 270 u\$s / ha

Precio Bruto (U\$s/Ton)	RENTABILIDAD						
	Rendimiento (qg/ha)						
	17	20	23	26	29	32	35
300	-29%	-17%	-5%	8%	20%	33%	45%
305	-28%	-16%	-3%	10%	22%	35%	48%
310	-27%	-14%	-1%	12%	24%	37%	50%
315	-26%	-13%	0%	13%	26%	39%	53%
320	-25%	-11%	2%	15%	28%	42%	55%
325	-24%	-10%	3%	17%	30%	44%	57%
330	-22%	-9%	5%	19%	32%	46%	60%

El resultado medio esperado es de 72 u\$s/ha.

Rentabilidad media 2012-2013

Con una rotación que incluya

20% Trigo - 20% Trigo/Soja –

20% Maíz - 40% Soja

la renta media esperada es del

4% (23 u\$s/ha)

(Sin trigo solo → 11%)

Resultados posibles

2012-2013

(Sur de Santa Fe)

Rentabilidad media 2012-2013

**Con una rotación que incluya
33% Trigo/Soja - 33% Maíz - 33% Soja
la renta media esperada es del
8,9% (84 u\$s/ha)**

Entonces...

¿¿QUIÉN va a sembrar ???



Quién va a sembrar...



- Algunos campos “marginales” quedarán sin sembrar (o casi)
- Dueños de campo (con su dinero, con el banco o en alianza con operadores) o pase a ganadería.
- Arrendadores con crédito (si los bancos acompañan)
 - Arrendadores con inversores (sobran pesos?)
 - Empresas de insumos como una forma de “vender” sus productos.
 - Compradores/exportadores para originar mercadería (granos).



Y un poco de
“síndrome del remis”
va a existir
(inercia + ganas + falta
de opciones + lentitud para darse
cuenta + estructura existente)

Pero Ojo!!
Sigue habiendo un negocio en
la agricultura argentina...



ZEPHAGROUP + MONESIOS
Estrategia de Inversión + Asesoría de Negocios

Porque algunas cosas no
cambiaron...

ZEPHAGROUP + MONESIOS
Estrategia de Inversión + Asesoría de Negocios



El Sector Agroalimentario en Argentina es importante

- **Primero** porque es productor de alimentos para la población.
- **Segundo** porque es la base sobre la que se estructura gran parte del espacio geográfico y la ocupación del territorio.
- **Tercero** porque es generador de empleo y gran parte de la población vive en el área rural.
- **Cuarto** porque es la vía principal de ingreso de divisas por exportaciones.

Hay que asumir algunas cosas...

***Invertir en nuestro país es como saltar la
soga...***

***Hay que saber entrar y salir, pero una vez
adentro, estás siempre a los saltos.***



***Fernando Oris de Roa
Director Ejecutivo de Avex***

¿De qué depende la rentabilidad?

- ❑ **10 a 20 %** por estar en una determinada industria.
- ❑ **30 a 45%** por lo que uno es o hace.
- ❑ **El resto (35% a 60%)**: por estar en un determinado año.

Adaptado de Pankaj Ghemawat "La estrategia en el panorama del negocio" HBS 1999

ZORRANO & MONESSES
Estrategia y Organización

***La perspectiva cambia según
quien tenga que tomar las
decisiones...***

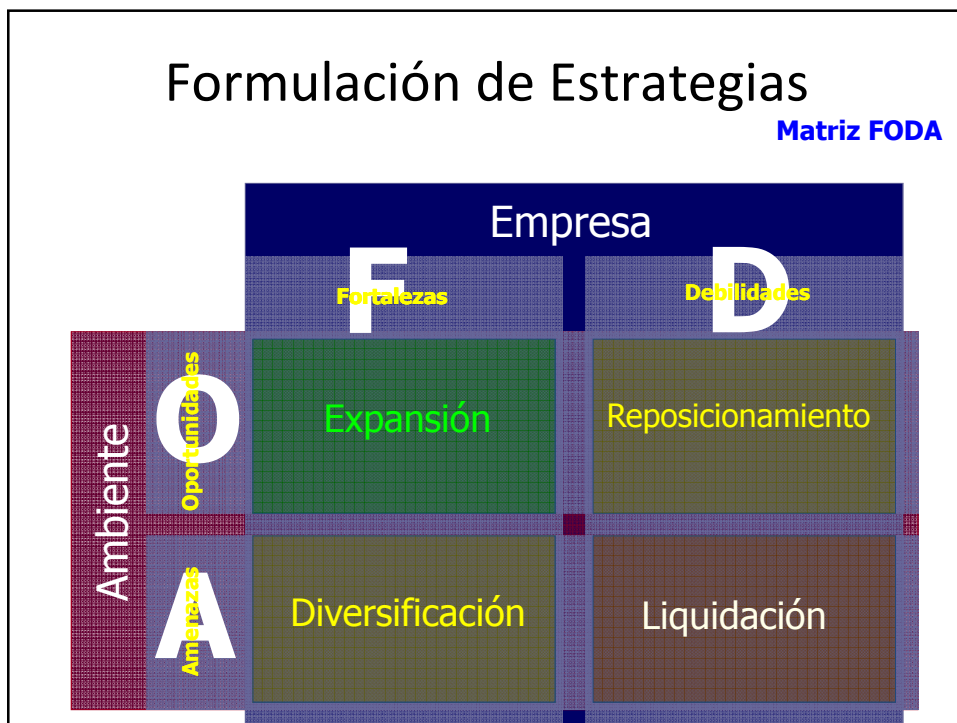


En qué etapa está la empresa y el empresario ...



Formulación de Estrategias

Matriz FODA



Qué escenarios imaginan
los que deciden en
las empresas...

ZORRANO & MONESIES
Estrategia de Negocios + Marketing + RRHH

Qué mirada tengo hacia adelante...

- ❑ **Pesimista**
- ❑ **Media Pesimista**
- ❑ **Optimista**
- ❑ **Muy Optimista**

ZORRANO & MONESIES
Estrategia de Negocios + Marketing + RRHH

Pesimista

Pesimista
Se renueva la pelea campo-gobierno
Desdoblamiento de Tipo de Cambio o más retenciones
Cierre parcial o total de Exportaciones (Leche, Carne, Trigo, Maíz)
Tiende a desaparecer el crédito====> empresas convocadas
Aumenta la Carga Impositiva
Baja el precio de los Commodities
Vuelve la sequía

ZORRINOQUIR & MONESSES
ECONOMÍA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Media Pesimista

Media Pesimista
Hay pocos cambios en la política hacia el agro
No bajan las Retenciones
Exportaciones sólo por encima del consumo
Credito escaso, selectivo y caro
Precios en niveles históricos
El clima acompaña moderadamente
Rindes Promedio menos 10% por clima

ZORRINOQUIR & MONESSES
ECONOMÍA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Optimista

Optimista
La oposición impone cambios en la política hacia el agro
Apertura de las Exportaciones
Baja selectiva de Retenciones (Carne, Leche, Parcial Trigo - Maíz)
Precios superiores al promedio
Se corta la seca climática, rindes promedios
Se recupera el crédito y bajan las tasas
Mejora la crisis Mundial

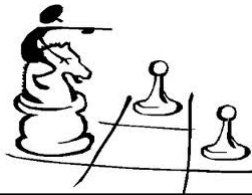
ZORRINOQUIRIS + MONESIOS
Estrategia para el Desarrollo + Modelos de Negocio

Muy Optimista

Muy Optimista
Se define al campo como sector estratégico para Argentina
Apertura total y sin restricciones de las Exportaciones
Tipo de cambio alto
Mucho credito, bajan las tasas y mejora la crisis Mundial
Bajan 50% las Retenciones
Se mantienen los precios actuales
Se corta la seca climática, Rindes 10% mayor al promedio

ZORRINOQUIRIS + MONESIOS
Estrategia para el Desarrollo + Modelos de Negocio

Cómo plantearan su estrategia los que sigan en el negocio...



ZORRANOLUPIS + MONESSES
Estrategia, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos

Estrategias posibles para adaptarse

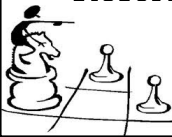
- Hacer **más soja y menos gramíneas** (menos inversión, menos “daño” de IVA, mercado menos intervenido, cebada por trigo).
- Manejar **tecnología por ambientes** (y en general aplicar planteos tecnológicos más defensivos).
 - **No alquilar campos “caros”** en relación a su potencial y su distancia a puerto (achicar superficie?).
- **Buscar alianzas** con empresas que aporten insumos (bajar daño de IVA y compartir riesgo)

ZORRANOLUPIS + MONESSES
Estrategia, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos



Estrategias posibles para adaptarse

- **Buscar inversores** a tasa del negocio para bajar necesidad crediticia y bajar riesgo.
- **Ajustar costos** fijos, retiro de accionistas, negociar servicios de contratistas, fletes, etc. (valor y forma de pago)
- **Renegociar pagos** de la 11-12 con acreedores para financiarse en la 12-13
- Reforzar el **profesionalismo** en todos los frentes de la empresa



ZORRANO & MONESSES
Estrategia, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos

Pensando a futuro:

Competitividad

ZORRANO & MONESSES
Estrategia, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos

La empresa es una organización...

“Las organizaciones existen para permitir que gente común y ordinaria haga cosas extraordinarias”



Ted Levitt
(editor de Harvard Business Review)

2014/01/05 - MONESIOS
ECONOMIA Y ORGANIZACION

Definición de competitividad

- Es la capacidad de una organización **pública o privada**, lucrativa o no, de generar ventajas comparativas que le permitan **alcanzar, sostener y mejorar** una determinada posición.



2014/01/05 - MONESIOS
ECONOMIA Y ORGANIZACION

Competitividad interna y externa

ZORRANO & MONESIES
Estrategia de Marketing y Mercadotecnia

Competitividad INTERNA

- Es la **capacidad de organizarse** para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles.



ZORRANO & MONESIES
Estrategia de Marketing y Mercadotecnia

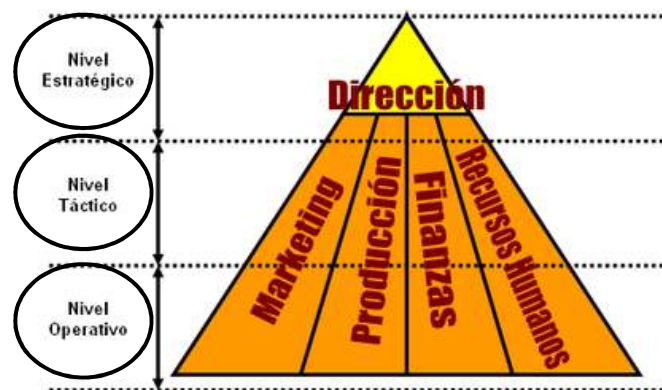
Competitividad INTERNA

- La competitividad **no es producto de una casualidad.**
- Se crea y se logra a través de un **proceso de aprendizaje**
- Involucra a todos los **niveles** de la empresa u organización.



ZORRINOQUIR & MONCSES
Estrategia, Marketing, Operación y Recursos Humanos

Niveles



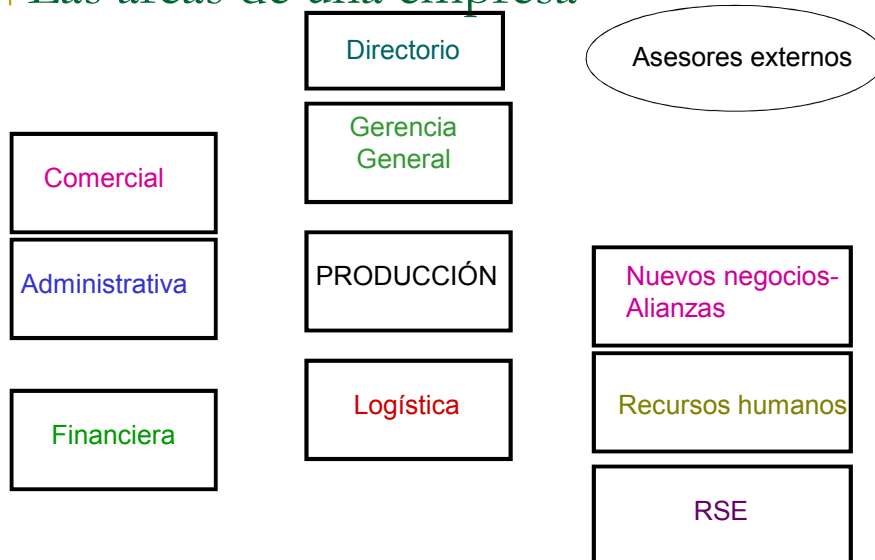
ZORRINOQUIR & MONCSES
Estrategia, Marketing, Operación y Recursos Humanos

Profesionalización

El secreto de la competitividad reside en perseguir con desesperación un alto grado de PROFESIONALIZACIÓN en todas las áreas de la empresa.



Las áreas de una empresa



Competitividad INTERNA

- Está orientada a **tener empresas competitivas en el contexto** en el que les toque desenvolverse.
- Y a “seguir en carrera” **en distintos escenarios** políticos, sociales y macroeconómicos.



Competitividad EXTERNA



World Economic Forum

Ranking de Competitividad por país 2010-2011

Es un organismo internacional independiente cuyo objetivo es coordinar la acción y fomentar el intercambio entre líderes políticos, de negocios, académicos y sociales para diseñar una mejor agenda global.

Toma en cuenta cómo funcionan...

- Instituciones
- Infraestructura
- Entorno macroeconómico
- Disponibilidad de tecnología
- Tamaño del mercado
- Entorno de innovación
- Salud y educación
- Burocracia
- Diseño impositivo
- Etc.



2014-2015 • MONTECARLO
www.weforum.org

Ranking, los 10 primeros (sobre 139)

- | | |
|-------------|--------------|
| 1) Suiza | 6) Japón |
| 2) Suecia | 7) Finlandia |
| 3) Singapur | 8) Holanda |
| 4) EEUU | 9) Dinamarca |
| 5) Alemania | 10) Canadá |



2014-2015
MONTECARLO

Ranking de latinoamérica...

30) Chile
58) Brasil
64) Uruguay
66) Méjico
68) Colombia
73) Perú

(87)
ARGENTINA



105) Ecuador
108) Bolivia
120) Paraguay
122) Venezuela

El entorno condiciona...

Es claro que el **ENTORNO** que rodea a cualquier organización en un país, condiciona el grado de competitividad potencial.



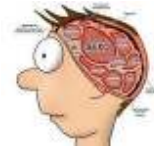
*Enfocando en la
Competitividad de las empresas*

ZORRANO & MONESIES
Estrategia de Negocios + Modelos de Negocio

Management Competitivo

- Es una “negociación” entre:

lógica y racionalidad



vs.

creatividad e innovación



ZORRANO & MONESIES
Estrategia de Negocios + Modelos de Negocio

Qué mirar para saber si una empresa es competitiva...



ZERRAQUIPS • MONESIOS
Estrategia, Marketing, Organización y Recursos Humanos

Las Empresas “Competitivas”

- Objetivos claros y compartidos
- Roles y niveles de organización bien definidos
- Gente que trabaja a gusto
- Escala suficiente
- Buena generación de información
- Ágiles en la toma de decisiones
- Alta eficiencia operativa
- Bien relacionadas con su comunidad
- Ganan dinero (consecuencia)



ZERRAQUIPS • MONESIOS
Estrategia, Marketing, Organización y Recursos Humanos

Líderes



- Siempre habrá necesidad de líderes, y en las empresas medianas suele haber una o dos personas “irreemplazables”.
- **En el futuro los integrantes de las empresas trabajarán más todavía en equipo, pero siguiendo un liderazgo claro.**

Reflexiones finales



Estrategia competitiva

La estrategia COMPETITIVA no es un acto aislado, es una cadena de elecciones que recorre toda la empresa, involucrando todos los aspectos que hacen al funcionamiento de la misma.



ZEPHAGUIP & MONESIOS
Estrategia competitiva y mercadotecnia

Afuera o adentro...

- Si pienso que los mayores problemas “ESTÁN AFUERA”...sólo debo esperar a que cambie el entorno?
- Cuando cambie el entorno...cambiará para todos.

¡Hay que ser competitivo hoy!

ZEPHAGUIP & MONESIOS
Estrategia competitiva y mercadotecnia

Negocios van a existir...

Es evidente que seguirá habiendo un negocio agrícola.

No es tan evidente quién lo hará y quiénes serán los ganadores y perdedores del nuevo paradigma.

Inercia

El negocio de las siembras tiene una cierta inercia y muchos intereses en toda la cadena (comercial, dueños de campo, fiscales, etc.).

Esto hará que antes de que “la rueda se pare” se intentarán muchas cosas.

Mientras tanto...

Mientras se define “el nuevo modelo”, se observarán actitudes defensivas y conservadoras en los que ya están en el negocio.

Y empezarán a aparecer nuevos jugadores (con liquidez) que harán “ruido” en el mercado y acelerarán procesos.

ZEPHYRUS + MONESOS
Estrategia, Marketing, Operaciones + Recursos Humanos

Los proveedores...

- ¿Qué rol jugarán las empresas proveedoras de insumos en este futuro posible?
- ¿Cuál será la estrategia?
- ¿Qué rol debe jugar “la primera línea” (los que están cerca del cliente) de estas empresas para vender más y a las personas correctas?

ZEPHYRUS + MONESOS
Estrategia, Marketing, Operaciones + Recursos Humanos

Reflexiones finales

- Las organizaciones necesitan **afrentar el futuro**. Solo así podrán subsistir y competir con éxito.
- Necesitan **Líderes** bien enterados y bien entrenados, para poder afrontar los cambios o para provocarlos.

ZORRANO & MONESSES
Estrategia, Marketing, Organización y Recursos Humanos

“No habrá empresas exitosas en sociedades que fracasan, ni sectores prósperos en países que no progresan.”

Oscar Alvarado



ZORRANO & MONESSES
Estrategia, Marketing, Organización y Recursos Humanos

Decisiones en el negocio agrícola

Teo Zorraquin

Bahía Blanca, 8 de mayo de 2012

ZORRAQUIN & MONCSES
Estrategia, Finanzas, Operaciones y Recursos Humanos