

PROYECTO TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**TÍTULO: PLURIACTIVIDAD RURAL. ESTUDIO DE CASO DE UN
PRODUCTOR DEL DEPARTAMENTO TRENEL EN LA PROVINCIA
DE LA PAMPA**

**Autores:
CASAR, MARIANELA
VICENS, R. JIMENA**

**DIRECTORA:
STADLER, SOLEDAD.**

**CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
AGROPECUARIOS
FACULTAD DE AGRONOMÍA-UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA
PAMPA
AÑO 2013**

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
I. PROBLEMA A INVESTIGAR	4
II. ANTECEDENTES	4
III. OBJETIVOS	6
IV. METODOLOGÍA	7
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	8
a) Funciones del productor “pluriactivo” y tareas que lleva a cabo.	8
Actividad: Contratista	8
Actividad: Explotación de Estaciones de Servicio.	9
Actividad: Establecimiento Agropecuario.....	10
b) Descripción de variables.....	10
Actividad Contratista:.....	10
Actividad Explotación de Estaciones de Servicio:	13
Actividad Establecimiento agropecuario:	16
c) Modos de organización y estrategias aplicadas por el productor	18
Actividad 1 Contratista	18
Actividad 2 (Explotación de Estaciones de Servicio)	18
Actividad 3 (Establecimiento agropecuario).....	19
Análisis cuantitativo por actividad.....	20
ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS POR ACTIVIDAD	22
Actividad 1 (Contratista).....	22
Actividad 2 (Explotación de Estaciones de Servicio)	24
Actividad 3 (Establecimiento agropecuario).....	25
V. CONCLUSIÓN.....	26
BIBLIOGRAFÍA.....	27

INTRODUCCIÓN

Los cambios y transformaciones ocurridas en el agro argentino en las últimas décadas se manifiestan en una creciente heterogeneidad y diversidad de formas de producción dentro de la dinámica de la estructura agraria. Situación que puede ser abordada desde el concepto de la Pluriactividad en un contexto plasmado en la Nueva ruralidad.

Se encuentran situaciones contrapuestas en la propia agricultura, por un lado, la concentración y aumento de escala de las explotaciones pampeanas, al tiempo que se profundiza la heterogeneidad de los agentes sociales agrarios generando una modificación de la trama de los sujetos. Por otro lado, es posible observar el progresivo incremento de la pluriactividad como una nueva estrategia de productores agrarios. Apuntando a situaciones en las que el empleo y los ingresos se diversifican entre fuentes agrícolas y no agrícolas o prediales y extraprediales.

Más allá de los datos provenientes de los censos nacionales agropecuarios, son escasos los estudios empíricos que muestran la realidad e importancia de este concepto basándose en los actores sociales.

I. PROBLEMA A INVESTIGAR

La investigación sobre el tema surge como consecuencia de las relaciones personales con productores agropecuarios que llevan a cabo este “mix” de actividades como herramienta estratégica para sobre llevar la crisis agrícola ganadera actual.

En este caso, se investiga a un productor agropecuario en particular ubicado en el departamento Trenel (Provincia de La Pampa) y cuyas actividades son: propietario y arrendatario de campo, explotación de estaciones de servicio dentro de la localidad y servicio de cosecha como contratista rural.

Luego de analizar los variados casos de pluriactividad a lo largo del territorio argentino, y trasladando el estudio a nuestra provincia surgen los siguientes interrogantes:

¿Se puede distinguir una actividad principal y varias secundarias? ¿Se complementan las actividades o funcionan de manera independiente? ¿Existen “cuellos de botella” o variables comunes en esas actividades? ¿Cómo se distribuye el tiempo de trabajo en cada una de ellas? ¿Económicamente es más rentable continuar con las 3 actividades o se optará por elegir una en el futuro?

Tenemos la voluntad de que este trabajo permitirá brindar información para el asesoramiento, como profesionales que somos, a nuestros futuros clientes, así como también sirva de ejemplo a quien necesite tomar una decisión que afecte su desarrollo.

II. ANTECEDENTES

La pluriactividad puede ser abordada, por un lado, como una estrategia de adaptación a las cambiantes condiciones técnicas, económicas e institucionales, tendiente a garantizar la

persistencia de las explotaciones, en particular de las más vulnerables, frente a los nuevos requisitos de capitalización que afectan a las agriculturas en esta etapa de globalización. Por otro lado, como fenómeno que expresa las transformaciones en el nivel de trabajo.

Craviotti (2000), sintetiza tres posibles situaciones involucradas en el ingreso de agentes extra agrarios a la actividad agropecuaria: por un lado aquellos que ingresan a la actividad buscando una fuente de ganancia en momento de alta rentabilidad- este sería el ejemplo de los llamados *pooles de siembra*- ; por otro lado, y correspondiendo a la situación de sectores medios, estarían aquellos que buscan en el sector agrario un reaseguro, es decir donde lo rural /agrario aparece como una fuente extra de ingresos o rentas para mantener y reproducir los excedentes generados en otras actividades; finalmente, están las situaciones que corresponden a las familias urbanas empobrecidas que ocupan parcelas en áreas marginales y que las destinan principalmente a la auto subsistencia.

Grass (2004), sostiene que la pluriactividad se centra en el concepto de trabajo y no en el de ingresos, considera que es un atributo o cualidad de la familia, aun cuando su observación se realice en el nivel de los individuos: de tal forma define a la familia como pluriactivas cuando por lo menos uno de sus miembros este ocupado o realice actividades diferentes de la propia producción agraria, pudiendo o no dedicarse también al trabajo en la explotación.

Neiman y Craviotti (2006) sostienen que, el interés actual por la pluriactividad está dado por la necesidad de entender las transformaciones en las relaciones campo-ciudad, conformando el denominado “espacio periurbano” o “rururbano”, donde aparecen fenómenos de alcance social, económico y cultural, que hacen referencia a aspectos de carácter local y global. La pluriactividad también “tensiona los vínculos campo-ciudad, erosionando los fundamentos de la actividad agraria (por ejemplo a través de los nuevos usos de los espacios rurales) y en

otros, induciendo cambios culturales que van a terminar modificando el universo simbólico propio del medio rural o de grupos sociales recurrentes o antiguos”. Podemos abordar el concepto de pluriactividad entendiéndolo como una forma de reproducción social de las familias en donde la “integración a la división social del trabajo no depende exclusivamente de los resultados de la producción agrícola sino también a través de su relación con otras actividades y con el mercado de trabajo.

Coppi (2007), propone una definición más amplia, y permite abordar el tema de los ingresantes urbanos en la actividad agrícola, considerando a nivel de los hogares la combinación de la ocupación predial agropecuaria con otras ocupaciones, sean éstas de carácter formal o informal, realizadas dentro o fuera del sector agropecuario, en forma permanente o eventual.

Piñeiro y Cardellac (2010) consideran pluriactivos aquellos hogares cuyos miembros residen en la tierra que poseen, en unidades de producción y reproducción, y que dedican parte de la fuerza de trabajo a actividades de carácter no agrícola, dentro o fuera del predio. A diferencia de otros autores, éstos hacen énfasis en unidades de producción y reproducción familiar basadas en la posesión de la tierra.

III. OBJETIVOS

Los objetivos del presente trabajo son:

- Establecer las funciones del productor “pluriactivo”
- Identificar las tareas que lleva a cabo y las características de las mismas.
- Describir las variables que determinan cada actividad.
- Analizar los modos de organización y las estrategias que aplica el productor.

IV. METODOLOGÍA

De acuerdo a la particularidad del caso bajo estudio, se utilizará información primaria, aportada por el productor. Asimismo se utilizarán datos provenientes de fuentes secundarias de organismos tanto provinciales como nacionales que ayuden a comprender y comparar las actividades desarrolladas con el contexto agroindustrial.

Luego se procederá a realizar un análisis económico que contemple los costos e ingresos por actividad (cuantitativo) y un análisis cualitativo (FODA) que permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de ellas.

El sujeto bajo estudio es un productor del departamento Trenel, provincia de La Pampa (figura 1) que desarrolla actividades como propietario y arrendatario de campo, explotación de estaciones de servicio dentro de la localidad y servicio de cosecha como contratista rural.

El período analizado se corresponde con los años 2011 a 2013.

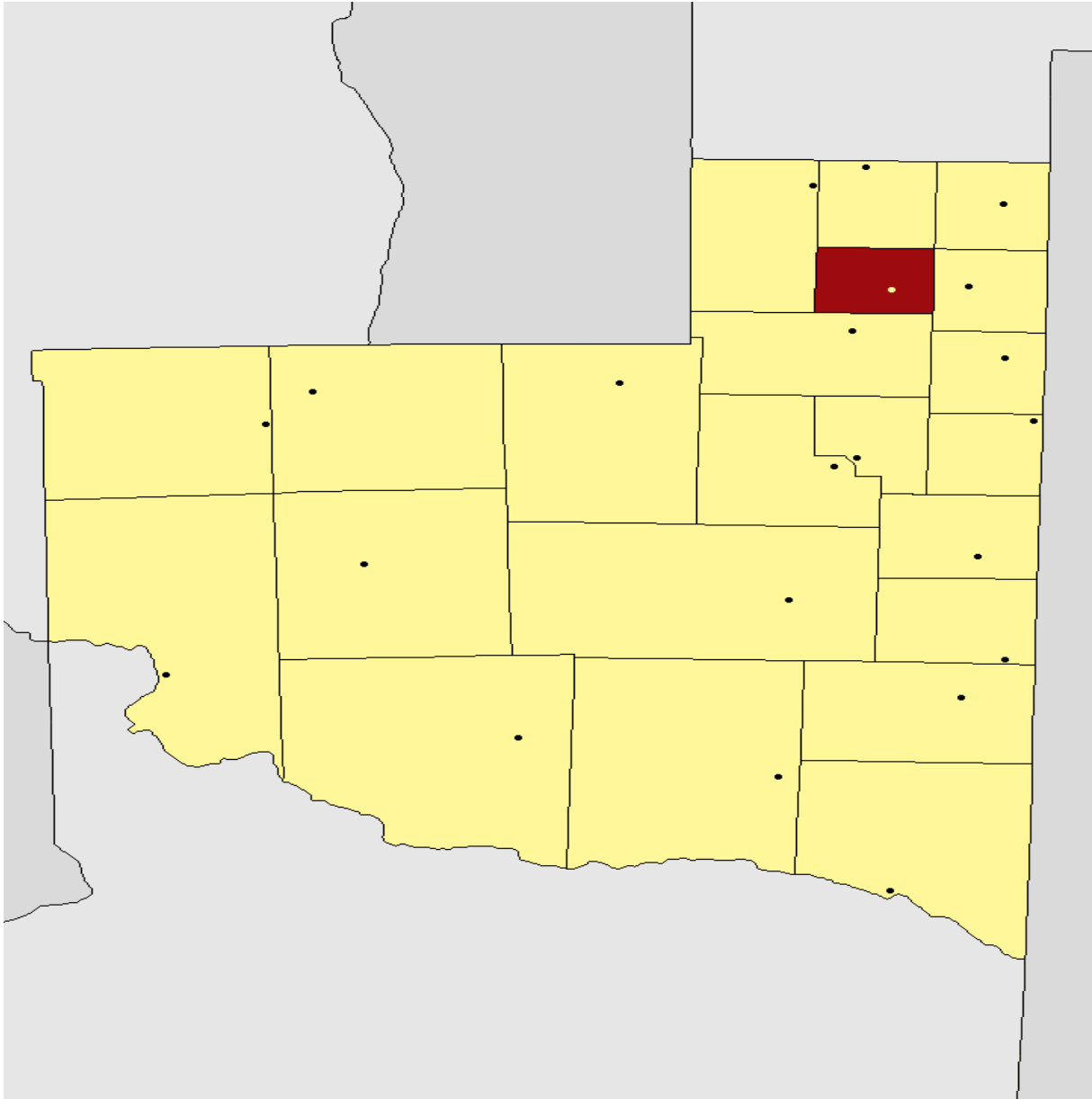


Figura 1: Ubicación del departamento Trenel en la provincia de La Pampa

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

a) Funciones del productor “pluriactivo” y tareas que lleva a cabo.

Actividad: Contratista.

Empresarial: bajo esta función el productor realiza diversas tareas como lo son, asumir riesgos inherentes a la actividad, búsqueda de oportunidades laborales favorables, prever

comportamientos de sus competidores, mantenerse actualizado en cuanto a niveles de precios y tecnologías, etc.

Operativa: el productor es quien realiza la actividad de cosecha, en conjunto con sus empleados. También mantienen el equipo de cosecha en condiciones óptimas, llevando a cabo los arreglos del mismo.

Contratación de mano de obra: el productor es quien se encarga de seleccionar la mano de obra apta para realizar trabajos de cosecha, siempre procurando el conocimiento y experiencia que tengan en trabajos previos.

Prestación de servicios: se lleva a cabo preferentemente fuera de la localidad de Trenel, debido a la existencia de competidores en dicho lugar.

Actividad: Explotación de Estaciones de Servicio.

Empresarial: la función empresarial, para este caso, conlleva diversas tareas como: asumir riesgos, proveer a clientes, prestar un servicio de calidad, búsqueda de proveedores, administración y gestión de dicha actividad.

Operativa: el dueño, en conjunto con su grupo familiar y mano de obra contratada, colaboran en la atención al público.

Contratación de mano de obra: quien lleva acabo la contratación de empleados es el dueño. Además, es quien decide y planifica respecto a los días de vacaciones, feriados, rotación del personal, y diversas cuestiones referidas a recursos humanos.

Prestación de servicios: siempre se pretende brindar un servicio de calidad, optando por priorizar la satisfacción del cliente mediante, formas de pago, abastecimiento continuo, aportando soluciones prácticas.

Actividad: Establecimiento Agropecuario.

Empresarial: bajo esta función encontramos tareas como; contratación de servicios de profesionales (Ing. Agro, Veterinario) y labranzas. El dueño realiza la tarea de diseñar el plan productivo y búsqueda de estrategias comerciales, asumiendo los riesgos que todo esto conlleva.

Operativa: el dueño del establecimiento es quien lleva a cabo las tareas del campo, en conjunto con sus dos empleados. Se ejecutan actividades como: cría de porcinos, chivos, engorde de bovinos, y en ciertas ocasiones las relacionadas con la agricultura (rollos, arado, siembra y cosecha).

Contratación de mano de obra: esta tarea se realizó al comienzo de la actividad manteniendo la misma hasta la actualidad. Esporádicamente si se necesitara recurrir a la contratación del personal siempre se tiene en cuenta la experiencia, responsabilidad, referencias de la misma.

Venta de producto final: para realizar la tarea de ventas, se establecieron relaciones duraderas con el frigorífico local, donde se destina gran parte de la hacienda; para el caso de porcinos y chivos se realiza la venta directa al consumidor mayoritariamente local. En cuanto a la tarea de cosecha, la producción de la misma se destina, una parte a acopiadores locales, y la otra a acopio en el campo para ser aprovechado en años posteriores.

b) Descripción de variables

Actividad Contratista:

Fecha de inicio de la actividad: año 2007.

Mano de obra: la mano de obra con la que se cuenta se caracteriza por ser contractual, de carácter temporal, esto lleva a no recurrir siempre a las mismas personas y no tener relaciones de confianza solidas. Por otro lado, sí se cuenta con una persona desde el inicio de

la actividad, a quien se le asignan tareas y responsabilidades específicas, representando de esta manera la mano derecha del dueño.

Mano de obra familiar: el grupo familiar está compuesto por una figura paterna, materna y tres hijas, pero en esta actividad solo actúa el padre de familia en la toma de decisiones para la misma.

Carga horaria: la misma se va adaptando a los requerimientos de la actividad, aumentando en época estival hasta hacerse exclusiva, y disminuyendo durante el resto del año.

Estacionalidad: el propietario solo presta servicios de cosecha gruesa correspondientes a las estaciones de primavera-verano. Esta situación conlleva a realizar las otras dos tareas restantes del sujeto pluriactivo como son la explotación de estaciones de servicio y la actividad agropecuaria, para compensar la ausencia de la rentabilidad para los meses inactivos.

Rentabilidad: sumado a lo explicado en la variable anterior, podemos decir que los ingresos están concentrados en meses de cosecha gruesa. Parte de los beneficios obtenidos aquí, se destinan a reservas para mantenimiento o preparación de maquinaria previo a la próxima cosecha.

Renovación de la maquinaria: es un aspecto a destacar debido a que se invierte en nueva tecnología para no quedar desactualizados y mejorar así, la calidad del servicio. Por otro lado se asiste a distintas capacitaciones llevadas a cabo por la empresa en donde se compró la maquinaria. Siempre se busca la posibilidad de financiación para el cambio de cosechadora, ya que la intención es perdurar en el tiempo ofreciendo dicho servicio.

Servicio posventa: siempre se contó con un buen servicio posventa por parte de la empresa a la cual se recurrió destacando características como: honestidad, puntualidad, responsabilidad e inmediatez en la resolución de problemas técnicos. De esta manera se ha logrado una cierta fidelidad por parte del productor, incentivándolo a realizar nuevas inversiones.

Inversión: para adquirir el equipo de cosecha e insertarse en la actividad como contratista se recurrió a una herramienta financiera muy utilizada en el sector agropecuario como lo es el leasing. Cabe aclarar que se ha finalizado el contrato y concluido con la compra del mismo.

Disponibilidad de insumos: demás está decir que el insumo principal para dicha actividad es el combustible. Otra de las actividades a la que se dedica el productor-contratista es la explotación de estaciones de servicio lo cual le genera una ventaja competitiva y le permiten abastecerse sin inconvenientes.

Por otro lado, para el caso de los insumos secundarios no posee dificultad en la adquisición de dichos insumos como lo es el caso de aceites, lubricantes, repuestos, contratación de fletes para el transporte del equipo, etc.

1. Competencia: en el caso puntual del Departamento Trenel son variados los contratistas rurales que ofrecen el mismo tipo de servicio, esto le afecta de manera directa ya que debe trabajar en su mayoría fuera de dicho Departamento.
2. Formación de precio del servicio: para este caso se tiene en cuenta no solo sus costos directos e indirectos sino también los precios establecidos por FACMA (Federación Argentina de Contratistas de Maquinas Agrícolas) y CAPROMA (Cámara de Propietarios de maquinas Agrícolas de La Pampa).
3. Clima: esta variable es la más influyente para la actividad sobre la cual no se tiene ningún tipo de control.

Según los últimos datos registrados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca para la campaña 2011/2012 en el Departamento Trenel, incluyendo los cultivos de soja, maíz y girasol los datos son:

- Superficie sembrada.....62500 has
- Superficie cosechada..... 48300 has
- Producción119040 tn
- Rendimiento promedio2730 kg/ha

Los datos correspondientes a la cosecha fina compuesta por avena, trigo y cebada son:

- Superficie sembrada.....24300 has
- Superficie cosechada..... 14000 has
- Producción 37520 tn
- Rendimiento promedio..... 4700 kg/ha

Considerando la superficie cosechada, tanto de fina como gruesa, se concluye en esta actividad que la participación del productor pluriactivo, ofreciendo servicios de cosecha, representa solo el 2.5% del total de hectáreas cosechadas en el departamento.

Si bien es una pequeña participación dentro del departamento, teniendo en cuenta el elevado costo de fletes y traslados, el mismo opta por trasladarse al Departamento Maraco emplazándose hasta finalizar la cosecha, disminuyendo de esta manera los costos mencionados.

Actividad Explotación de Estaciones de Servicio:

Fecha de inicio de la actividad: una de las estaciones se inició en el año 1997 y la otra en el 2001.

Proveedores: se mantienen los mismos proveedores desde el inicio de la actividad estableciéndose una relación de confianza y transparencia en las operaciones, pudiendo de esta manera adaptar la forma de pago de acuerdo a cada circunstancia. Mediante estos proveedores no solo se realiza el abastecimiento de combustible sino también lubricantes, aceites, filtros y accesorios para autos.

Clientes: la cantidad de clientes tiene una tendencia estable desde sus inicios; las formas de pago se acuerdan con cada cliente de manera particular donde encontramos diferentes casos como lo son: camioneros, frigorífico, contratistas y demás clientes. Por otro lado, se trata de fidelizar a los clientes brindando una atención personalizada, calidad en los productos, disponibilidad del mismo y horario extendido.

Competidores: dentro de la localidad se encuentran dos competidores directos y fuera de la misma varios competidores indirectos en localidades vecinas. Se destaca la ausencia de relaciones personales y comerciales entre los mismos en ambos casos.

Formación de precio del producto: se consideran tanto sus costos directos como indirectos y condiciones de pago establecidas para cada cliente, es decir, se ofrecen descuentos por pago de contado y recargos para los que desean una financiación. Como consecuencia de los constantes aumentos del precio del combustible se debe actualizar constantemente para ser competitivo en el mercado y así poder obtener una adecuada rentabilidad.

Rentabilidad: debido al firme aumento de los precios y costos, se ha producido una disminución en dicha rentabilidad. Esto se caracteriza por establecer precios competitivos tendientes a la baja, siempre con la intención de mantener el número de clientes.

Representación oficial: las estaciones de servicio son “Bandera Blanca”, esto significa que no tienen representación oficial de ninguna marca, no obstante se realiza la venta de productos

YPF. Esto se debe a que el número de habitantes de la localidad no es el mínimo requerido por dichos representantes, como tampoco lo es el cupo de compra de combustible.

Localización: para el caso de la localización de la estación ubicada a las afueras del pueblo, la ventaja es que dispone de un fácil acceso para transportes de carga pesada y clientes del agro. Por otro lado, para el caso de la que está ubicada en zona céntrica cuenta con el beneficio de tener una mayor circulación de autos, diferenciándose de esta manera los clientes de cada una.

Mano de obra: se cuenta con un número de personal fijo con sus respectivas antigüedades laborales, y también con un número más reducido con elevada rotación en las playas de abastecimiento.

Mano de obra familiar: el grupo familiar ha participado activamente desde el comienzo llevando a cabo tareas administrativas, operativas y comerciales.

Carga horaria: Es una actividad que requiere asistencia permanente, no sólo por parte del grupo familiar, sino también por parte de empleados a lo largo de todo el año. Se cuenta con un esquema de rotación de personal sobre todo para feriados y vacaciones.

Dependencia con el sector agropecuario: éste sector afecta de manera directa en la venta de combustibles, marcando una fuerte suba en primavera-verano y descendiendo para el resto del año. Esto influye no solo en la cantidad de combustible vendido sino también en el pago del mismo y consecuentemente en la rentabilidad.

Inversión: en ambos casos se optó por la modalidad de alquiler de las estaciones utilizando reservas para destinarlas a capital de trabajo. Actualmente, cada inversión que se realiza está predestinada para mantenimiento de las instalaciones.

Actividad Establecimiento agropecuario:

Fecha de inicio de la actividad: se comenzó en este sector en el año 2000.

Hectáreas propias y arrendadas: se dispone un total de 214 has de las cuales 71,3 has son propias y el resto arrendadas.

Diversificación de riesgos: se llevan a cabo distintas actividades para disminuir los riesgos inherentes al sector. Se distribuyen de manera casi equitativa las hectáreas dedicadas tanto a agricultura como ganadería, destinando un área del establecimiento a la cría de cerdos como actividad complementaria.

Estacionalidad: más allá de los ciclos productivos que imponen dicha estacionalidad, mediante la diversificación de actividades se pretende contar con una rentabilidad constante de la unidad agrícola-ganadera.

Condiciones de mercado: considerada una variable no controlable debido a que las políticas establecidas a nivel provincial y nacional condicionan de manera directa la toma de decisiones de los productores; recurriendo a disminuir costos de producción y vender productos dependiendo de la evolución de precios de los mismos.

Clima: es la variable por excelencia más influyente en el sector agropecuario, generando incertidumbre a la hora de tomar decisiones a mediano y largo plazo y sobre la que menos control se tiene.

Rentabilidad: es una variable que en la actualidad tiende a la baja en la mayoría de los casos debido a la cantidad de condicionantes que le vienen impuestos, como lo es el elevado costo de alquiler, insumos, mano de obra, contratación de servicios, reduciendo de esta manera el margen de ganancias del productor.

Proveedores: se busca precio y calidad tanto para la actividad agrícola que va desde la compra de semillas, fertilizantes hasta su colocación en el mercado; y para el caso de la

ganadería recurrir siempre al mismo proveedor que garantiza los requerimientos buscados por dicho productor.

Compradores: se dispone de un frigorífico en dicha localidad, el cual brinda ciertas ventajas como: asegurar precio, mínimo costo de transporte, y condiciones de cobro, de esta manera siempre se destina la venta de la producción ganadera a este establecimiento. En cuanto a la producción de cerdos, los beneficios obtenidos se reservan para la remuneración de mano de obra.

En el caso de la producción agrícola se suele acudir a un acopiador local como medio para llevar a cabo futuras ventas, o bien solo acopiar semillas para su posterior uso en el campo.

Mano de obra: se cuenta con dos personas que realizan tareas operativas diarias, llevando el control de cada una de ellas e informando al dueño posteriormente. En ciertas ocasiones se realiza la contratación de servicios de fumigación, siembra, enrolladora, ventiladora, etc.

Mano de obra familiar: quien toma decisiones sobre la unidad de producción es el padre de familia (dueño), y destina gran parte de su tiempo a realizar tareas operativas.

Carga horaria: las recorridas y tareas son diarias, variando la cantidad de horas de acuerdo a la complejidad o requerimiento de las mismas. El contar con 2 personas que colaboran con las labores a realizar, disminuye la carga horaria y mejora el trabajo en equipo, pudiendo delegar funciones.

Costo de oportunidad: el hecho de ser un contratista rural lo lleva a decidir, en ciertos momentos, entre brindar servicios a terceros o realizarlo en su propio establecimiento, debiendo tener en cuenta la relación beneficio/costo de cada una de las alternativas.

Asesoramiento profesional: el productor es considerado una persona abierta a recibir asesoramiento técnico tanto de veterinarios como ingenieros dando lugar a la innovación propuesta por dichos profesionales. Se aclara que dichos profesionales asisten al productor de

manera continua encargándose tanto de planes productivos como esquemas de rotación, planes de vacunación, entre otras cosas.

Inversión: inicialmente se heredó un porcentaje del establecimiento y se arrendó el resto del mismo. Actualmente se siguen llevando a cabo inversiones para mejorar las condiciones del campo, aumentar la producción, renovar la maquinaria y contribuyendo al crecimiento de la actividad.

c) Modos de organización y estrategias aplicadas por el productor

Actividad 1 Contratista

Modos de organización: prevalece el tipo de *organización formal*, ya que las tareas y responsabilidades están definidas de antemano y transmitidas al personal para ser llevadas a cabo. Se establece una estructura de trabajo jerárquica donde las decisiones son tomadas por el dueño, y de esta manera se definen claramente tanto funciones como responsabilidades de cada miembro de la empresa. Otro aspecto a destacar en esta actividad es su *grado de centralización* bastante marcado ya que es el mismo dueño quien toma decisiones delegando directamente las tareas operativas en sus empleados.

Estrategias: la estrategia que se desarrolla en éste área es de tipo *intensiva*, desarrollando el servicio e incrementando sus ventas, mejorando o modificando el servicio actual.

Actividad 2 (Explotación de Estaciones de Servicio)

Modos de organización: se considera de *tipo formal*, ya que las tareas están ordenadas y coordinadas para cada persona brindando así una labor específica, es decir, existe una estructura definida para lograr los fines de la empresa. Por otro lado, la dirección está *centralizada* de una manera muy acentuada en el grupo familiar, ya que las decisiones son tomadas en conjunto para luego ser transmitidas a los empleados de la organización.

Estrategias: la estrategia que ha sido aplicada desde sus comienzos es intensiva buscando una mayor penetración en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes.

Actividad 3 (Establecimiento agropecuario)

Modos de organización: para el caso de la agricultura y engorde de bovinos es de tipo *formal y centralizado* ya que la toma de decisiones y dirección de las tareas es definida y transmitida por la figura del productor pluriactivo. Esto lleva a que cada integrante de la organización tenga una tarea específica sin superposiciones. Por otro lado, para el caso de cría de porcinos y chivos prevalece la organización de *tipo informal y descentralizada* debido a que las decisiones y plan de producción se deciden en conjunto entre el dueño y los empleados del establecimiento considerando que es lo más conveniente para cada actividad.

Estrategias: la estrategia que se destaca en su mayoría es diversificada de tipo concéntrica ya que se añaden nuevos productos relacionados entre sí, compartiendo la misma área productiva. De esta manera se logra el objetivo empresarial que es disminuir riesgos inherentes a la actividad agropecuaria.

Una de las características transversales en las tres actividades es que todas persiguen *finés de lucro*. Por otro lado, la estrategia general llevada a cabo fue la de *diversificación* emprendiendo de ésta manera tres actividades diferentes pero relacionadas con respecto al sector del agro. Esto es un aspecto a resaltar ya que es lo que define a un productor pluriactivo.

Análisis cuantitativo por actividad

Cuadro 1: Margen bruto actividad de contratista

Actividad 1: Contratista	
INGRESOS	
Servicio de Cosecha Fina	220 \$/Has
Servicio de Cosecha Gruesa	443 \$/Has
Cantidad Has Cosecha Fina	560 has/año
Cantidad Has Cosecha Gruesa	780 has/año
INGRESOS TOTALES	468740 \$/año
COSTOS	
Mantenimiento de equipo	75278 \$/año
Costo total de combustible	101706 \$/año
Combustib. y lub.	10 lts/ha
Precio Promed. Combustible	7,59 \$/lts
Pago salarios	70311 \$/año
Retribucion al preductor	70311 \$/año
Impuestos	
Ingresos brutos	11718 \$/año
IVA	10700 \$/año
Adm, seguro y tasas	17632 \$/año
COSTOS TOTALES	357656 \$/año
MARGEN BRUTO	111084 \$/año

Cuadro 2: Margen bruto actividad explotación de estaciones de servicio

Actividad 2 (Explot. De Est. De Servicio)	
INGRESOS	
Venta de Combustibles	
Total Ingresos Nafta Super	694028,16 \$/año
Precio de venta	8,82 \$/lts
Lts Vendidos	78688 lts/año
Total Ingresos Nafta común	263955,12 \$/año
Precio de venta	8,58 \$/lts
Lts Vendidos	30764 lts/año
Total Ingresos Gasoil	5488131,66 \$/año
Precio de venta	7,59 \$/lts
Lts Vendidos	723074 lts/año
Venta de Lubricantes	96000 \$/año
INGRESOS TOTALES	6542114,94 \$/año
COSTOS	
Costo de combustible	
Total Gastos Nafta Súper	605897,6 \$/año
Precio de compra	7,7 \$/lts
Lts comprados	78688 lts/año
Total Gastos Nafta Común	226423,04 \$/año
Precio de compra	7,36 \$/lts
Lts comprados	30764 lts/año
Total Gastos Gasoil	5061518 \$/año
Precio de compra	7 \$/lts
Lts comprados	723074 lts/año
Pago salarios	105600 \$/año
Retribución al productor	120000 \$/año
Ingresos brutos	70400 \$/año
IVA	54500 \$/año
Alquileres	60000 \$/año
Compra de lubricantes	67200 \$/año
COSTOS TOTALES	6371538,64 \$/año
MARGEN BRUTO	170576,3 \$/año

Cuadro 3: Margen bruto actividad

Actividad 3 (Establecimiento Agrop.)		
INGRESOS		
Venta de Hacienda	747158	\$/año
Venta de Granos		
Trigo	75600	\$/año
Soja	128509	\$/año
INGRESOS TOTALES	951267	\$/año
COSTOS		
Compra de hacienda	351026	\$/año
Costo de Producción		
Verdeos de invierno	15000	\$/año
Verdeos de verano	35000	\$/año
Mantenimiento de pasturas	2000	\$/año
Amortización de pasturas	15000	\$/año
Suplemento de granos	67320	\$/año
Suplemento mineral	5738	\$/año
Otros suplementos(silo)	42840	\$/año
Sanidad	8500	\$/año
Pago salarios	50000	\$/año
Pago asesoramiento profesional	6000	\$/año
Alquiler	90000	\$/año
COSTOS TOTALES	688424	\$/año
MARGEN BRUTO	262843	\$/año

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS POR ACTIVIDAD

Actividad 1 (Contratista)

Fortalezas

- Conocimientos tecnológicos.
- Los servicios otorgados son acordes en cuanto a precio, y accesibles al mercado.
- Proactividad en la planificación de actividades.
- Conocimiento del mercado.

- Buena calidad del producto final y servicios.
- Experiencia de los recursos humanos.
- Actualización mediante capacitaciones.

Oportunidades

- Acceso a leasing como herramienta financiera.
- Ubicación.
- Fácil acceso al principal insumo de la actividad (combustibles y lubricantes).

Amenazas

- Contínua oferta que tienen los contratistas en busca de ganar demanda de clientes.
- Economía del país (inflación, devaluación y cambio en la moneda, marco regulatorio, etc.).
- Tendencias desfavorables en el mercado generando riesgo e incertidumbre para la toma de decisiones.
- Competencia agresiva.
- Aumento de precio de insumos.
- Estacionalidad de las actividades que no permiten una estabilidad financiera a lo largo del año.
- Variables climáticas.

Debilidades

- Salarios bajos acorde al sector agropecuario y al mercado de destino.
- Pagos de clientes fuera de término.
- Elevada rotación de empleados, generando relaciones no perdurables en el tiempo.

Actividad 2 (Explotación de Estaciones de Servicio)

Fortalezas

- Participación en el mercado.
- Ubicación favorable.
- Los servicios otorgados son acordes en cuanto a precio, y accesibles al mercado.
- Proactividad en la planificación de actividades.
- Conocimiento del mercado.
- Apoyo y colaboración del grupo familiar.
- Experiencia de los recursos humanos.
- Antigüedad en el mercado generando confianza y lealtad en los clientes.
- Buena calidad del producto final y servicios.
- Relaciones sólidas con proveedores.

Oportunidades

- Insatisfacción del cliente con el producto y/o servicios ofrecidos por otras empresas dedicadas a la misma actividad.
- Necesidad del producto.

Amenazas

- Economía del país (inflación, devaluación y cambio en la moneda, marco regulatorio, etc.).
- Tendencias desfavorables en el mercado generando riesgo e incertidumbre para la toma de decisiones.
- Competencia agresiva.
- Aumento de precio de insumos.

- Competencia consolidada en el mercado.

Debilidades

- Falta de motivación de los recursos humanos.
- Pagos de clientes fuera de término.
- Dependencia con el sector agropecuario.

Actividad 3 (Establecimiento agropecuario)

Fortalezas

- Experiencia de los recursos humanos.
- Proactividad en la planificación de actividades.
- Conocimiento del mercado.
- Buena calidad del producto final.
- Posibilidad de diversificación de riesgos mediante diversas actividades.
- Abierto al asesoramiento profesional.

Oportunidades

- Cercanía del frigorífico.

Amenazas

- Economía del país (inflación, devaluación y cambio en la moneda, marco regulatorio, etc.).
- Tendencias desfavorables en el mercado generando riesgo e incertidumbre para la toma de decisiones.
- Aumento de precio de insumos.
- Estacionalidad de las actividades que no permiten una estabilidad financiera a lo largo del año.

- Variables climáticas.

Debilidades

- Falta de motivación de los recursos humanos

V. CONCLUSIÓN

De acuerdo a los datos citados en el análisis cuantitativo, se puede concluir que la actividad que mayor liquidez brinda es la Explotación de Estaciones de Servicio. Asimismo, para el caso del Establecimiento Agropecuario, es la actividad que mayor margen bruto genera permitiendo de esta manera reinvertir fondos no solo en el mismo establecimiento, sino poder destinarlos para el resto de las actividades. Para el caso del servicio de contratista es la que menor margen bruto presenta debido a que mayoritariamente se realiza cosecha gruesa, destinando su servicio solo a seis meses del año.

Mientras que, haciendo referencia al análisis FODA particular de cada actividad encontramos variables comunes a las tres:

Fortalezas: ubicación, proactividad en la planificación de actividades, conocimiento del mercado, buena calidad del producto final y servicios, antigüedad en el mercado generando confianza y lealtad en los clientes.

Oportunidades: insatisfacción del cliente con el producto y/o servicios ofrecidos generando un mercado mal atendido

Debilidades: salarios bajos acorde al sector agropecuario y al mercado de destino, pagos de clientes fuera de término.

Amenazas: economía del país (inflación, devaluación y cambio en la moneda, marco regulatorio, etc.), competencia agresiva, aumento de precio de insumos, estacionalidad de las actividades, variables climáticas.

En concordancia y para concluir, coincidimos con el trabajo realizado por Grass (2004) para el sur santafesino: *La pluriactividad no representa, entonces, una respuesta meramente de supervivencia, y aún cuando así se entendiera, observamos que no son solamente aquellas unidades más pequeñas, es decir, aquellas con menor capacidad de excedentes, las que desarrollan esta diversificación de actividades y ocupaciones. En tal sentido, la pluriactividad no se asocia solamente a las unidades con problemas de sostenibilidad. Por el contrario, algunos indicadores reflejan cierta articulación entre actividades prediales y externas, en la base de los procesos de capitalización e inversión del sector.*

Entre las explotaciones que en los últimos años han comprado tierras o aumentado la superficie tomada, son mayoritarias las que están a cargo de familias pluriactivas.

BIBLIOGRAFÍA

-**Coppi, Gabriel. (2007).** “Implicancias del proceso de agriculturización en el Departamento Río primero de la provincia de Córdoba”. En Primer Congreso de Geografía de universidades nacionales, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.

-**Craviotti, Clara (2000)** “Pluriactividad y diferenciación de los productores familiares pampeanos”. En: Tercer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires 17 al 20 de mayo de 2000.

-**Gras, Carla (2004)** “Pluriactividad en el campo argentino: el caso de los productores del sur santafesino” en Cuadernos de Desarrollo Rural, segundo semestre de 2004, número 51, Bogotá, Colombia, pp. 91 – 114.

-Neiman, Guillermo y Craviotti, Clara (2006). (Comp.), "Entre el campo y la ciudad. Desafíos y estrategias de la pluriactividad en el agro." Buenos Aires, Ed Ciccus.

-Piñeiro, Diego y Cardeillac, Joaquín (2010) "Influencia de la composición del grupo familiar en la pluriactividad" en El Uruguay desde la sociología VIII. Montevideo: FCS-DS, pp. 57 – 79.