



REGIÓN CREA OESTE

ESTRATEGIAS PARA LA AGROEMPRESA "ACOTANDO EL RIESGO"

7 - ago - 12

Ing.Agr. Hugo Blanco

PENSAMIENTO SISTÉMICO



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



PLAN ESTRATÉGICO



MODELO DE PRODUCCIÓN

**LA EMPRESA
SISTÉMICA**

```
graph BT; A[PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO] --> B[LA EMPRESA SISTÉMICA]; C[COMPETITIVIDAD] --> B; D[INNOVACIÓN] --> B; E[METODOLOGÍA] --> B;
```

**PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO**

COMPETITIVIDAD

INNOVACIÓN

METODOLOGÍA

AGRICULTURA DEL FUTURO



MAS CONOCIMIENTO/mt²
DE CULTIVO/HORA

NUESTRO DESAFÍO



SER COMPETITIVOS

Ser competitivo?

“...ninguna empresa, y ningún país, puede permitirse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir...”

Michael Porter

Quando soy competitivo?

CUANDO AGREGO VALOR!!!!



CRECIMIENTO

“...las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar...”

MICHAEL PORTER

CUALES SON LAS ESTRATEGIAS PARA NUESTROS AGRONEGOCIO?

 ***INNOVACIÓN***

 ***DESCOMMODITIZACION***

(DIFERENCIACION DE PRODUCTOS Y

“PROCESOS (HOW TO DO)”

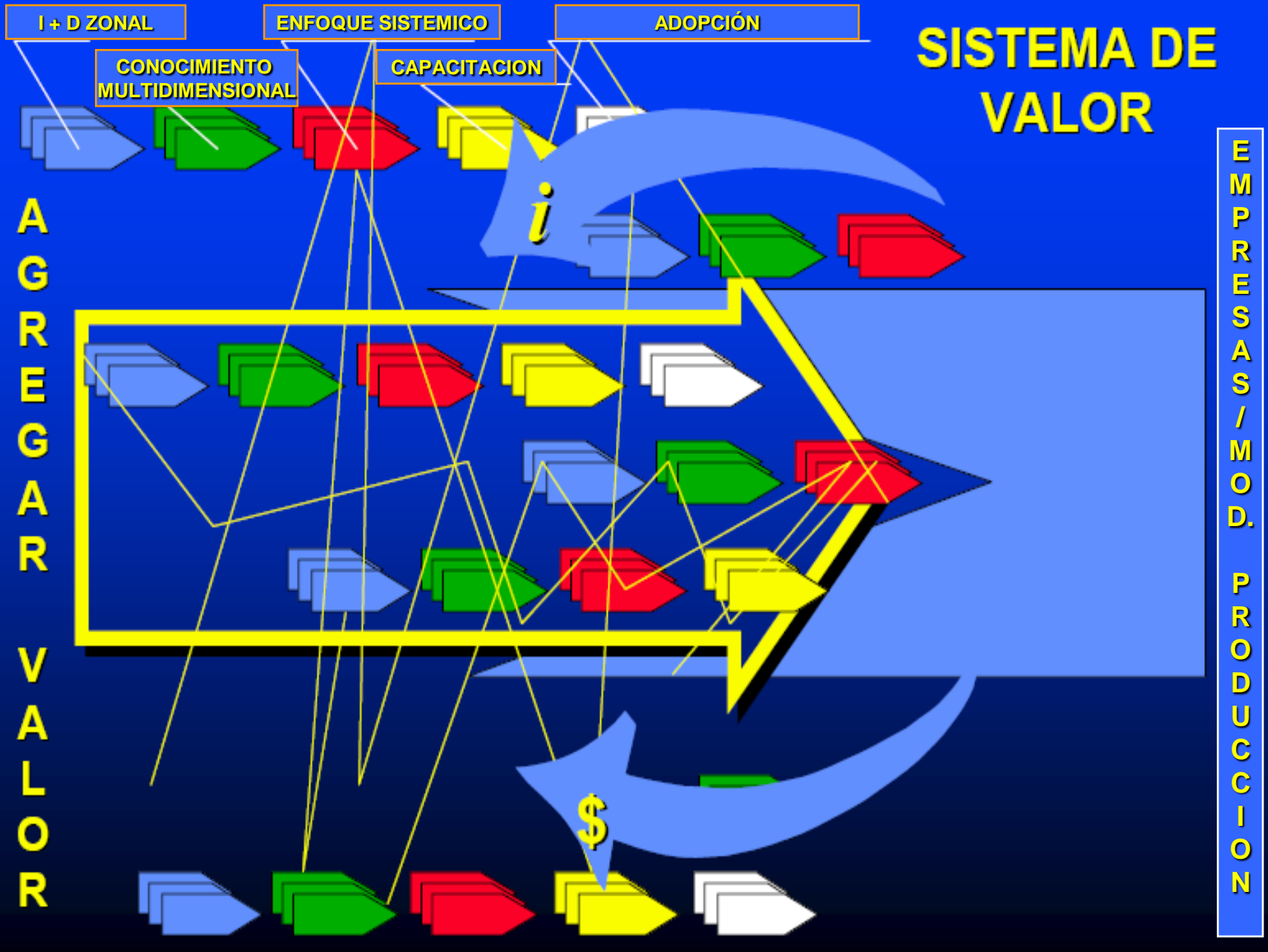
Ley de Pareto o "Regla del 80/20"

- el 20% de algo es esencial y el 80% es trivial
- el 20% de los defectos causan el 80% de los problemas
- el 20% del trabajo (el 10% inicial y el 10% final) consume el 80% del tiempo y los recursos
- el 20% de los clientes produce el 80% de los beneficios
- el 20% de los vendedores realiza el 80% de las ventas
- el 20% del diario trae el 80% de las noticias importantes
- el 20% de los empleados causan el 80% de los problemas
- De las cosas que uno hace durante el día, el 20% produce el 80% de los resultados

Ese 20% "esencial" debe ser identificado !!!



SISTEMA DE VALOR



I + D ZONAL

ENFOQUE SISTEMICO

ADOPCION

CONOCIMIENTO MULTIDIMENSIONAL

CAPACITACION

AGREGAR VALOR

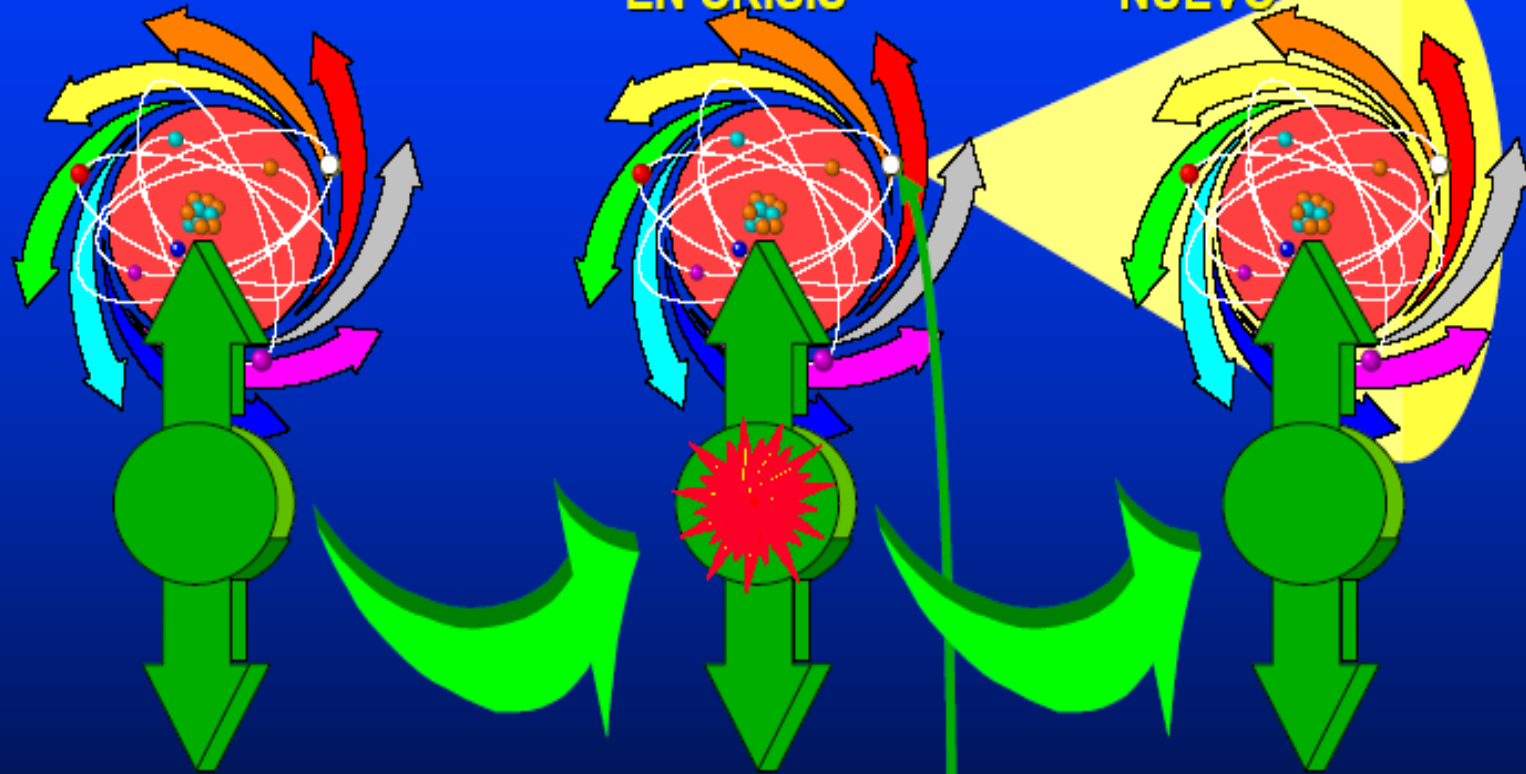
EMPRESAS / MOD. PRODUCCION

CAMBIO DE PARADIGMA

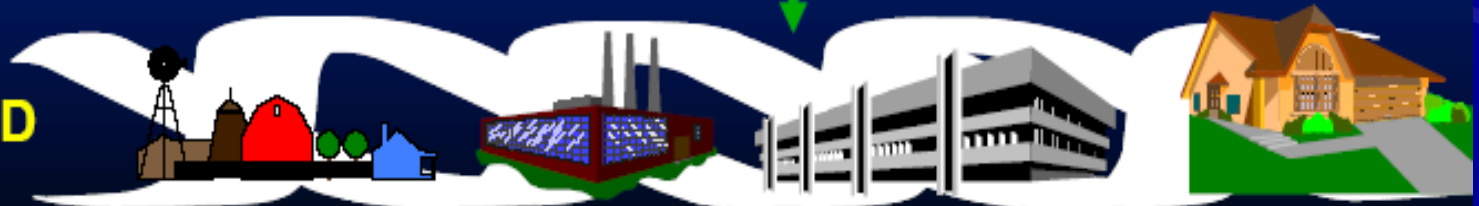
PARADIGMA

PARADIGMA
EN CRISIS

PARADIGMA
NUEVO



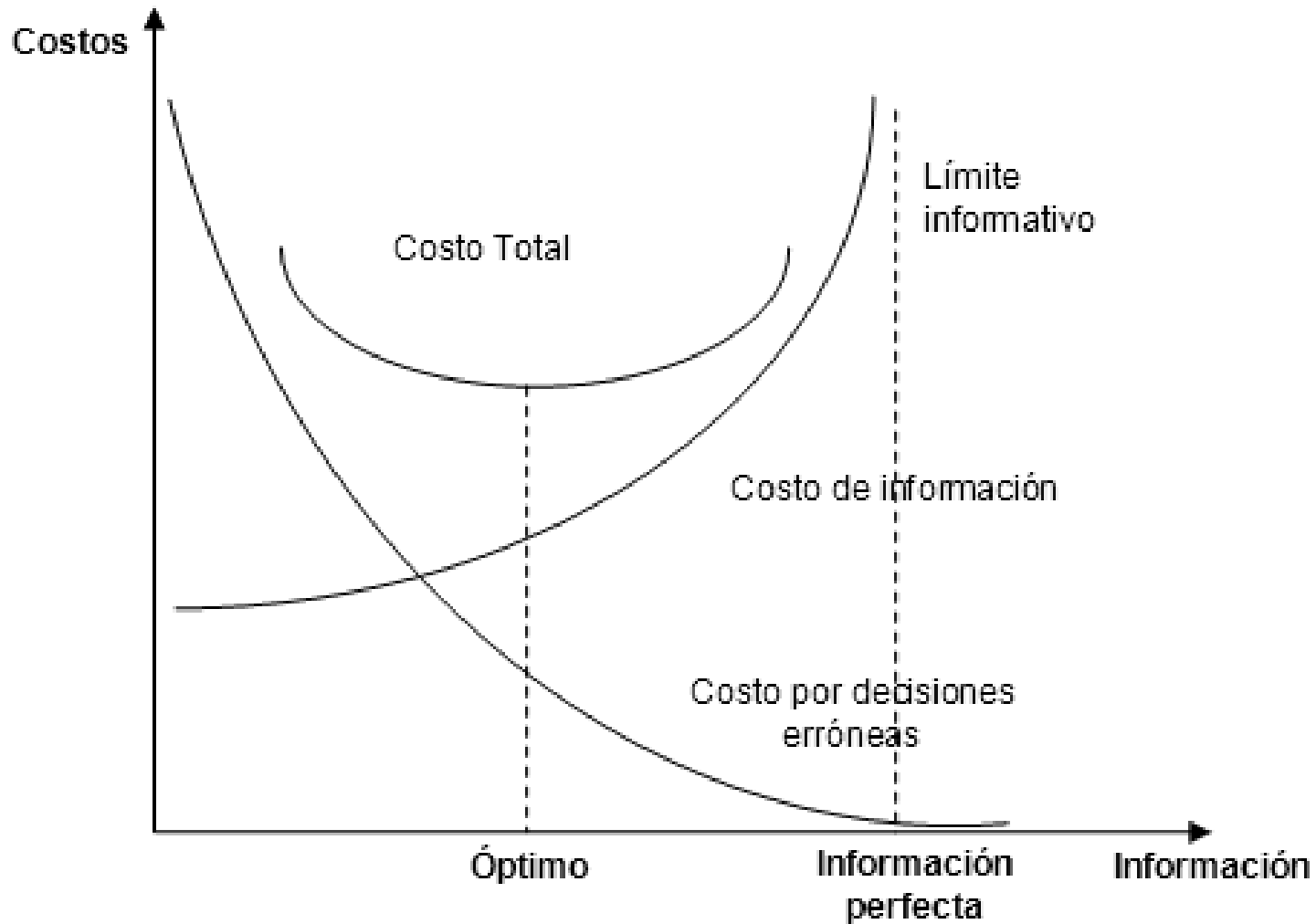
REALIDAD



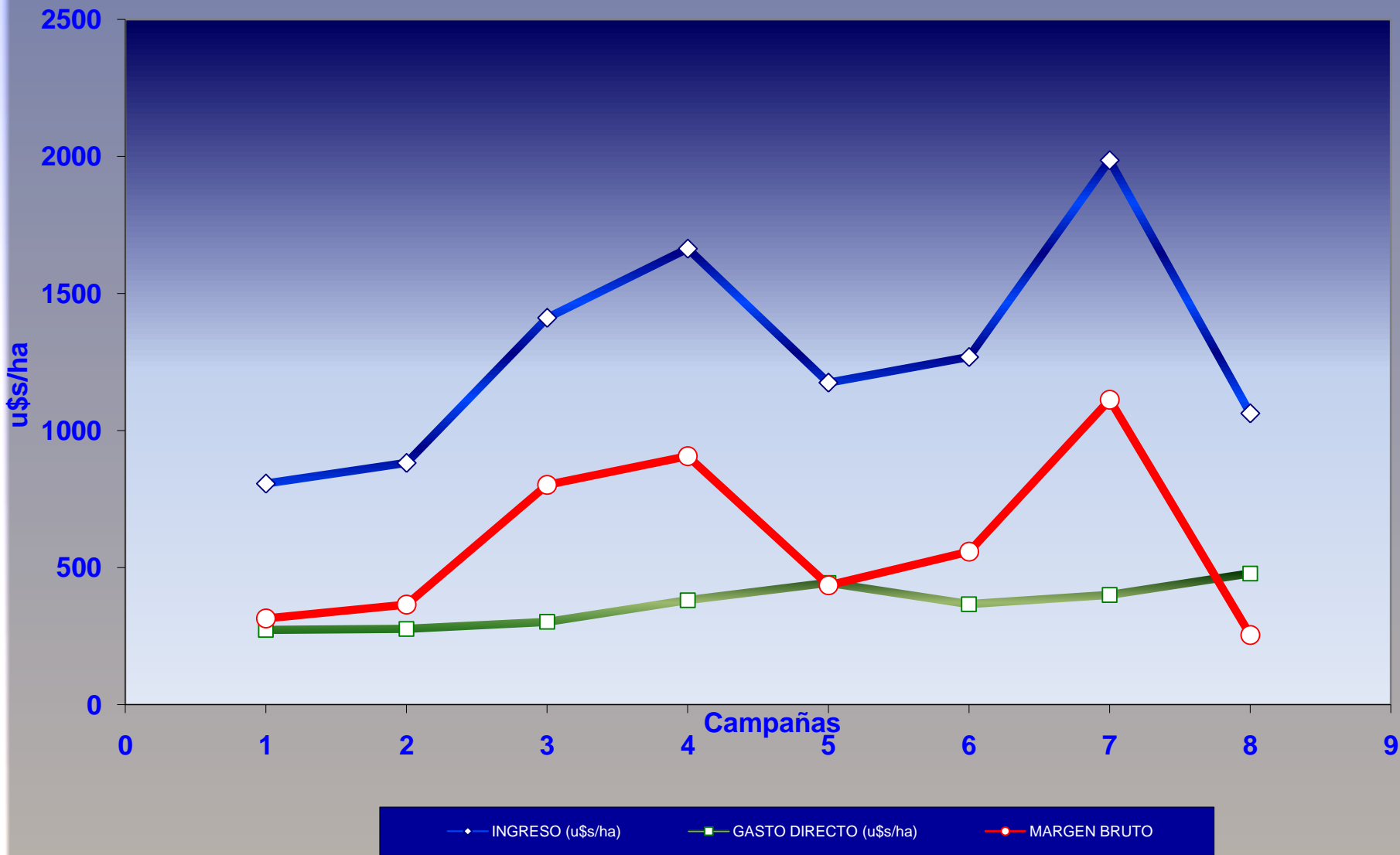
PLANIFICACIÓN

- ▶ **PROPUESTA DE ACTIVIDADES**
(Búsqueda de información)
- ▶ **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES** *(integración de la información)*
- ▶ **ANÁLISIS DE RIESGO** *(Combinaciones)*
- ▶ **MODELO DE PRODUCCIÓN**
 - ✓ *Descripción climática*
 - ✓ *Adaptación ambiental*
 - ✓ *Ajuste tecnológico*

La decisión informativa



EVOLUCION HISTORICA 04-05 A 11-12 DEL INGRESO, GASTO Y MARGEN BRUTO



$$I = P \times Q$$

PRECIO

- Competitividad
- Riesgo
- FAS Teórico
- Especialidades
- Exportación
- Transformación

RENDIMIENTO

- Adaptación tecnológica
- Herramientas

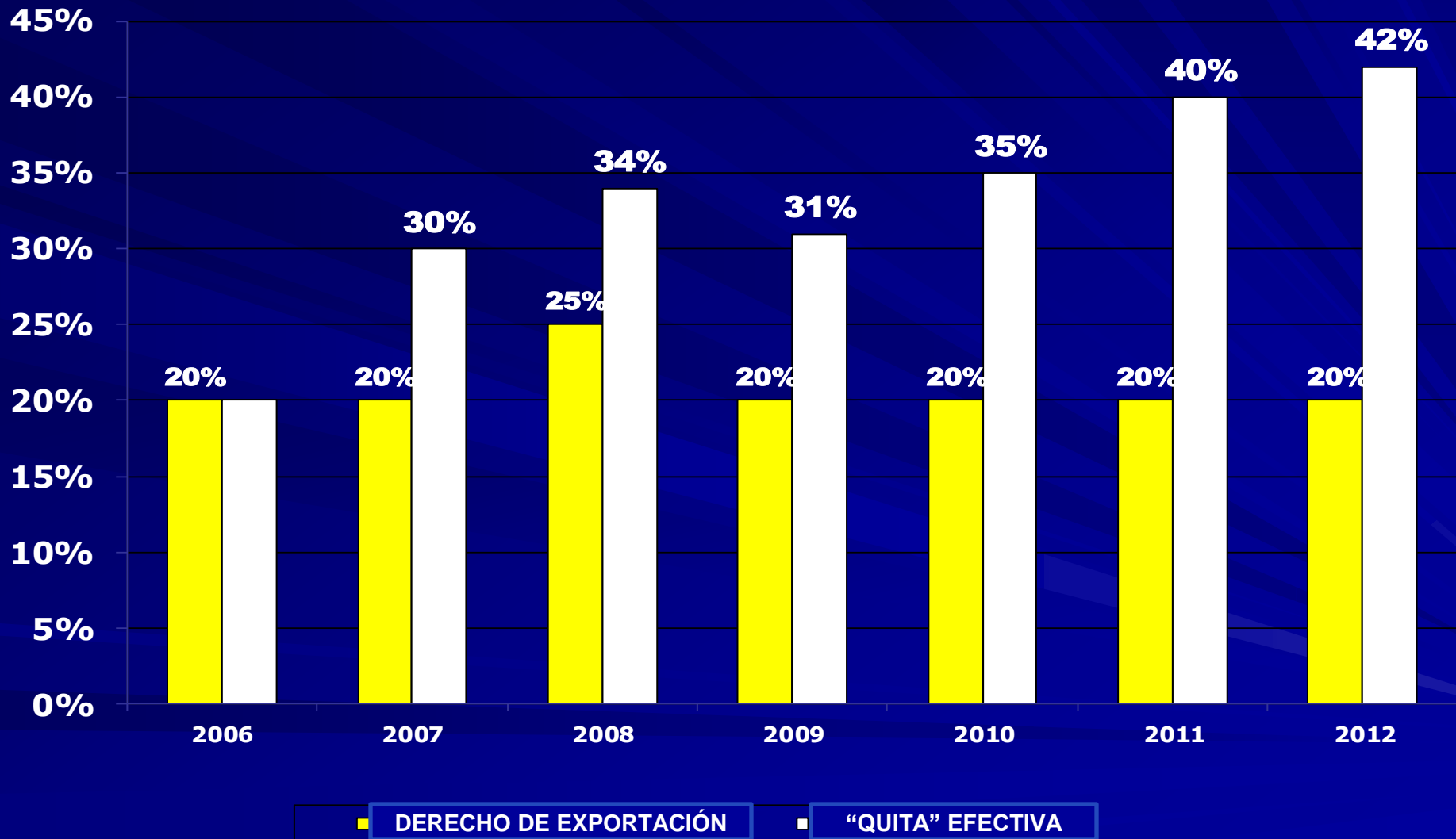
**“...todo lo que se puede
medir se puede mejorar...”**

Peter Drucker

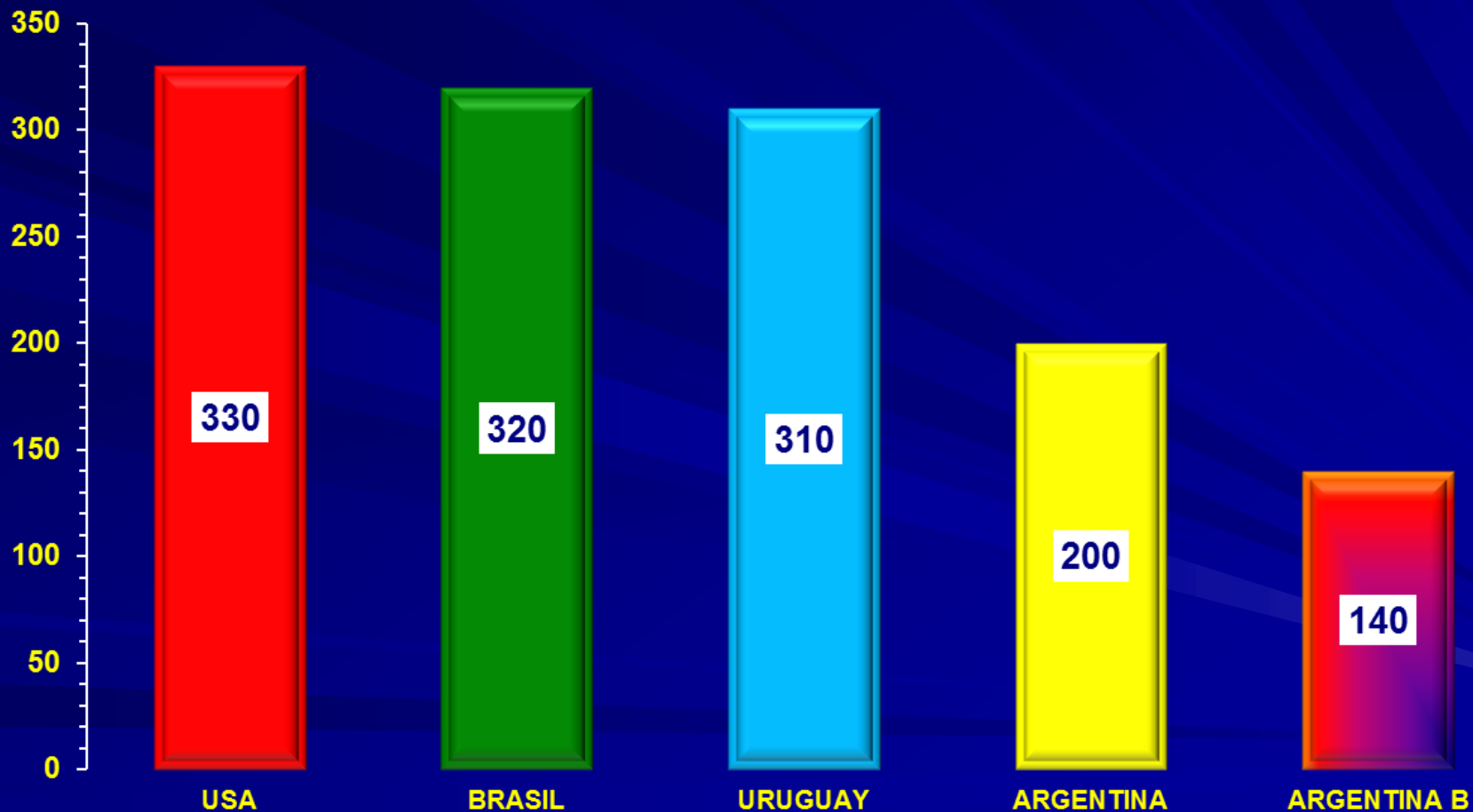
CONCEPTOS	Maíz	Trigo		Ceb.	Maiz	Ceb.	Soja	Maíz	Colza	Maiz	Soja
	Temp.	Soja 2da.			2da		2da	Tar.		2da	1era.
Rendimiento (qq/ha)	110	45	30	45	80	45	30	105	25	80	42
Superficie (has)	1	1		1		1		1	1		1
Porcentaje %											
Labranza (u\$/ha)	78	80	80	80	76	80	80	76	88	76	82
Semilla (u\$/ha)	187	29	39	53	145	53	39	153	44	145	35
Agroquimicos (u\$/ha)	65	52	74	52	66	52	74	66	117	66	125
Fertilizantes (u\$/ha)	295	176	71	156	150	156	71	231	223	150	88
Gastos indirectos (u\$/ha)	120	60	60	60	60	60	60	120	60	60	120
Total costo directo (u\$/ha)	746	397	324	400	645	400	324	645	532	497	450
Cosecha (%)	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%
Precio Bruto (u\$/qq)	19	19	32	19	19	19	32	19	43	19	32
Flete (u\$/qq)	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57
Comisión (%)	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Secada (u\$/qq)	0,4	0	0	0	0,8	0	0	0,8	0	0,8	0
Paritaria (u\$/qq)	0,1	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0
Gs comerc.s/cosecha (%)	17%	14%	9%	14%	19%	14%	9%	19%	7%	19%	9%
Rinde de indiferencia (qq/ha)	51,8	26,6	12,1	26,8	44,8	26,8	12,1	46,1	14,4	34,5	16,7
Resultado (u\$/ha)	838	757		745		753		867	1015		679
Rentabilidad (%)	112%	191%		71%		104%		134%	191%		151%
Resultado Total (u\$)	838	757		745		753		867	1015		679

CONCEPTOS	Maíz	Maíz	Maíz	Pisingallo	Pisingallo
	FWR	FWR	FAS Teor.	Broker	FOB
Rendimiento (qq/ha)	110	110	110	60	60
Labranza (u\$s/ha)	78	78	78	90	90
Semilla (\$/ha)	196	196	196	170	170
Agroquimicos (\$/ha)	65	65	65	94	94
Fertilizantes (\$/ha)	295	295	295	176	176
Gastos indirectos (\$/ha)	120	120	120	120	120
Total costo directo (\$/ha)	755	755	755	649	649
Cosecha (%)	7,5%	7,5%	7,5%	10,0%	10,0%
Precio Bruto (\$/qq)	16,0	19,0	23,0	48,0	60,0
Flete (\$/qq)	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57
Comisión (%)	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Secada (\$/qq)	0,4	0,4	0,4	0,0	0,0
Paritaria (\$/qq)	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Gs comerc.s/cosecha (%)	19,8%	16,7%	13,9%	5,9%	4,8%
Rinde de indiferencia (qq/ha)	64,8	52,4	41,7	15,6	12,3
Resultado (\$/ha)	526	829	1234	1774	2418
Rentabilidad (%)	70%	110%	164%	273%	372%
Resultado Total (\$)	526	829	1.234	1.774	2.418

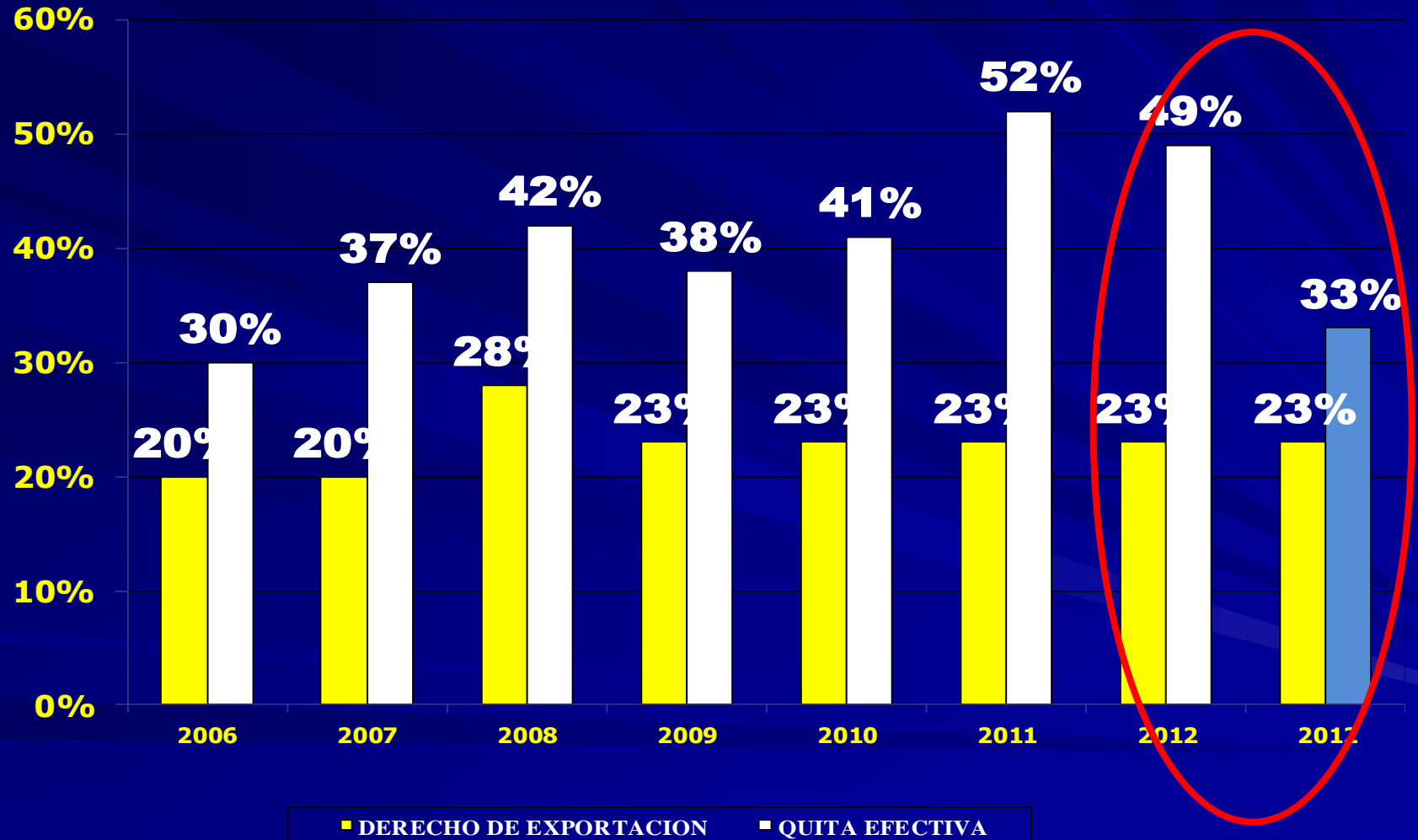
MAÍZ: EVOLUCIÓN DE LAS RETENCIONES Y LA “QUITA EFECTIVA”



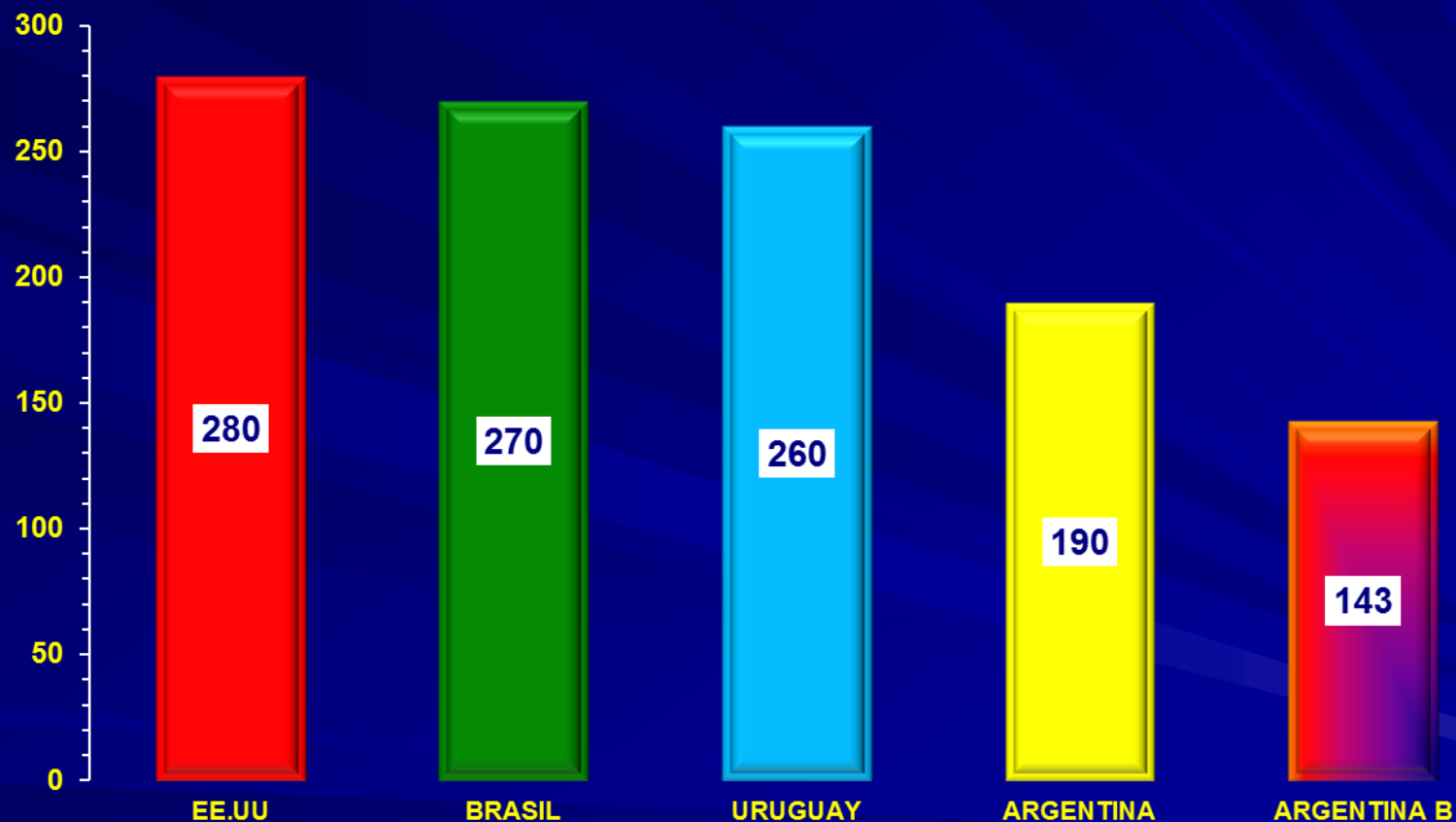
MAÍZ: PRECIO BRUTO RECIBIDO POR EL PRODUCTOR U\$S/TN.



TRIGO: EVOLUCIÓN DE LAS RETENCIONES Y LA “QUITA EFECTIVA”



TRIGO: PRECIO BRUTO RECIBIDO POR EL PRODUCTOR (U\$S/TN.)



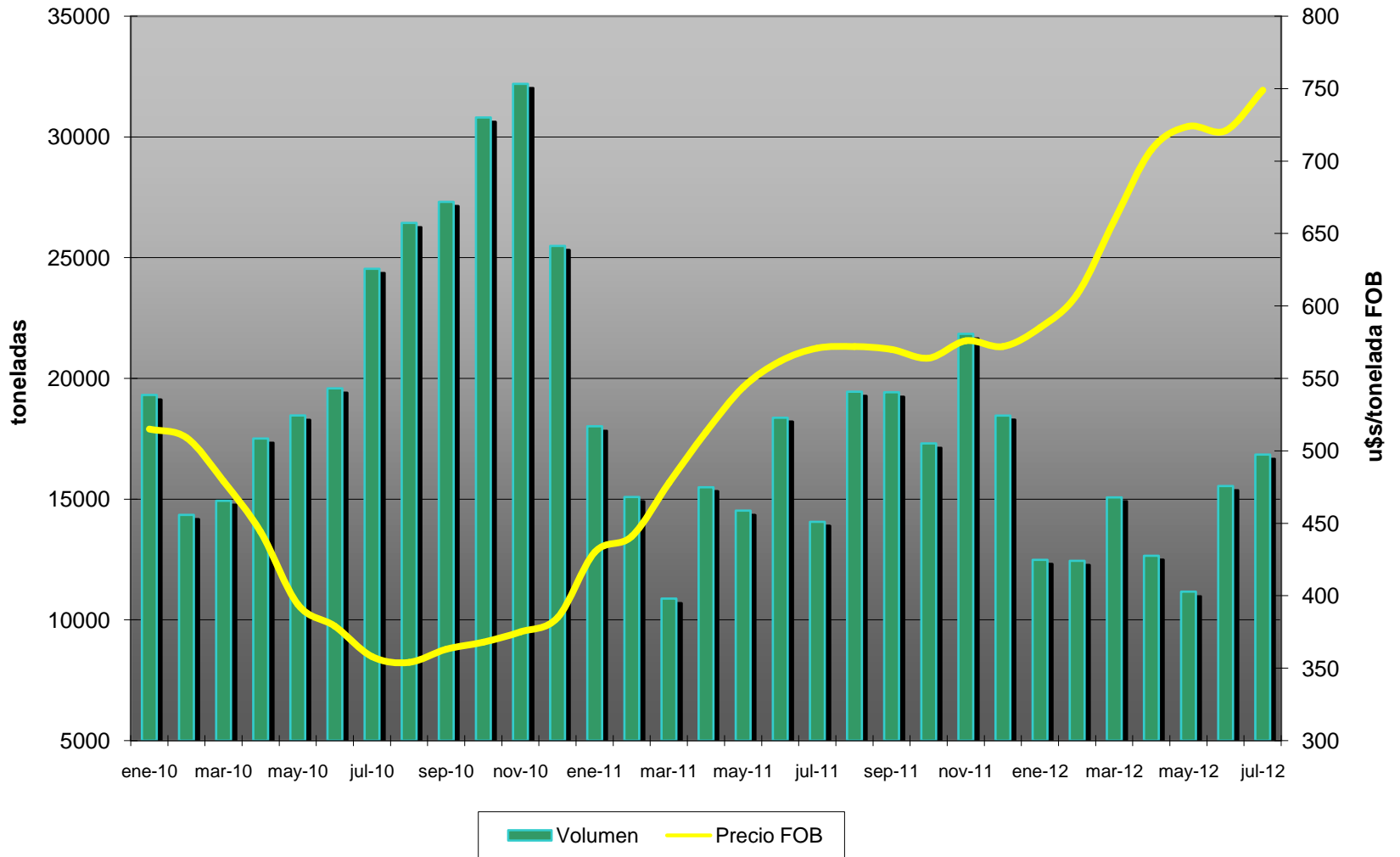
ROEs

OTORGADOS EL 27-jul-12

EXPORTADOR	ROEs (Tons)
Cia. ARG. DE GRANOS	49443
Monsanto Arg. S.A.	22500
A.C.A.	15000
Adeco Agro S.A.	14550
A.G.D.	7000
AgroExp. S.A.	6730
Cresud	3000
Green Trade	2000
L.G.L. S.A.	2000
TOTAL	122223

MAIZ PISINGALLO



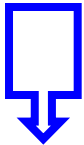

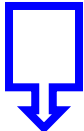




EVOLUCIÓN DE PRECIOS



	CONCEPTO	COMPETIDOR	TIPO DE NEGOCIO		ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS	FRECUENCIA DE NEGOCIO	INCERTIDUMBRE (NIVEL DE CONFIANZA)
			III				
			I	II			
NEGOCIO ACTUAL	TRIGO	Nosotros	X		BAJO	BAJA	BAJA
	MAÍZ	Nosotros	X		BAJO	BAJA	BAJA
	SOJA	Nosotros	X		BAJO	BAJA	BAJA
NEGOCIO FUTURO	MAÍZ EXPORTADO	MUCHOS	X		BAJA	BAJA	BAJA
	PISINGALLO	MUCHOS		X	BAJA	BAJA	MEDIA/ALTA
	PISINGALLO EXPORTADO	POCOS		X	BAJA	BAJA	MEDIA/ALTA
	MAÍZ COLORADO	MUCHOS		X	BAJA	BAJA	MEDIA/ALTA
	MAÍZ COLORADO EXPORTADO	POCOS		X	BAJA	BAJA	MEDIA/ALTA
	ETANOL	POCOS		X	ALTA	BAJA	BAJA
	CORN FLAKES	POCOS		X	ALTA	ALTA	BAJA

	CONCEPTO I	CANALES DE COMERCIALIZACION VII			VENTAJA DE COSTOS VIII	EFECTO INSTITUCIONAL IX
		Cantidad	Acceso	Tipo		
NEGOCIO ACTUAL	TRIGO	MUCHOS	FACIL	MERCADO	NO TIENE	MEDIO
	MAÍZ	MUCHOS	FACIL	MERCADO	NO TIENE	ALTO
	SOJA	MUCHOS	FACIL	MERCADO	NO TIENE	ALTO
NEGOCIO FUTURO	MAÍZ EXPORTADO	MUCHOS	DIFÍCIL	CONTRATO	TIENE	ALTO
	PISINGALLO	POCOS	FÁCIL	CONTRATO	NO TIENE	BAJO
	PISINGALLO EXPORTADO	POCOS	DIFÍCIL	CONTRATO	TIENE	BAJO
	MAÍZ COLORADO	POCOS	FÁCIL	CONTRATO	NO TIENE	BAJO
	MAÍZ COLORADO EXPORTADO	POCOS	DIFICIL	CONTRATO	TIENE	BAJO
	ETANOL	POCOS	DIFICIL	CONTRATO	TIENE	MEDIO
	CORN FLAKES	POCOS	DIFICIL	CONTRATO	TIENE	BAJO

	CONCEPTO I	COMPETITIVIDAD (TIPO) X	BARRERAS DE ENTRADA XI	BARRERAS DE SALIDA XII	PROFESIONALISMO XIII	SENSIBILIDAD AL PRECIO XIV	COMPETENCIA XV	QUASI RENTAS XVI
NEGOCIO ACTUAL	TRIGO	COSTOS	BAJA	BAJA	MEDIO/BAJO	BAJA	BAJA	SI
	MAÍZ	COSTOS	BAJA	BAJA	MEDIO/BAJO	BAJA	BAJA	SI
	SOJA	COSTOS	BAJA	BAJA	MEDIO/BAJO	BAJA	BAJA	NO
NEGOCIO FUTURO	MAÍZ EXPORTADO	COSTOS	MEDIA	BAJA	MEDIO	BAJA	MEDIA	NO
	PISINGALLO	DIFERENC.	BAJA	BAJA	MEDIO	BAJA	BAJA	SI
	PISINGALLO EXPORTADO	DIFERENC.	MEDIA	BAJA	ALTO	BAJA	BAJA	NO
	MAÍZ COLORADO	DIFERENC.	BAJA	BAJA	MEDIO	BAJA	BAJA	SI
	MAÍZ COLORADO EXPORTADO	DIFERENC.	MEDIA	BAJA	ALTO	BAJA	BAJA	NO
	ETANOL	DIFERENC.	ALTA	ALTA	ALTO	BAJA	BAJA	NO
	CORN FLAKES	DIFERENC.	ALTA	ALTA	ALTO	BAJA	BAJA	NO

		ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	ALTO			
	MEDIO			
	BAJA			

"OUT" estamos fundidos 

Hay que plantearse seriamente el "IRSE" 

"MANTENERSE" sin hacer nada nuevo 

"CRECER" selectivamente 

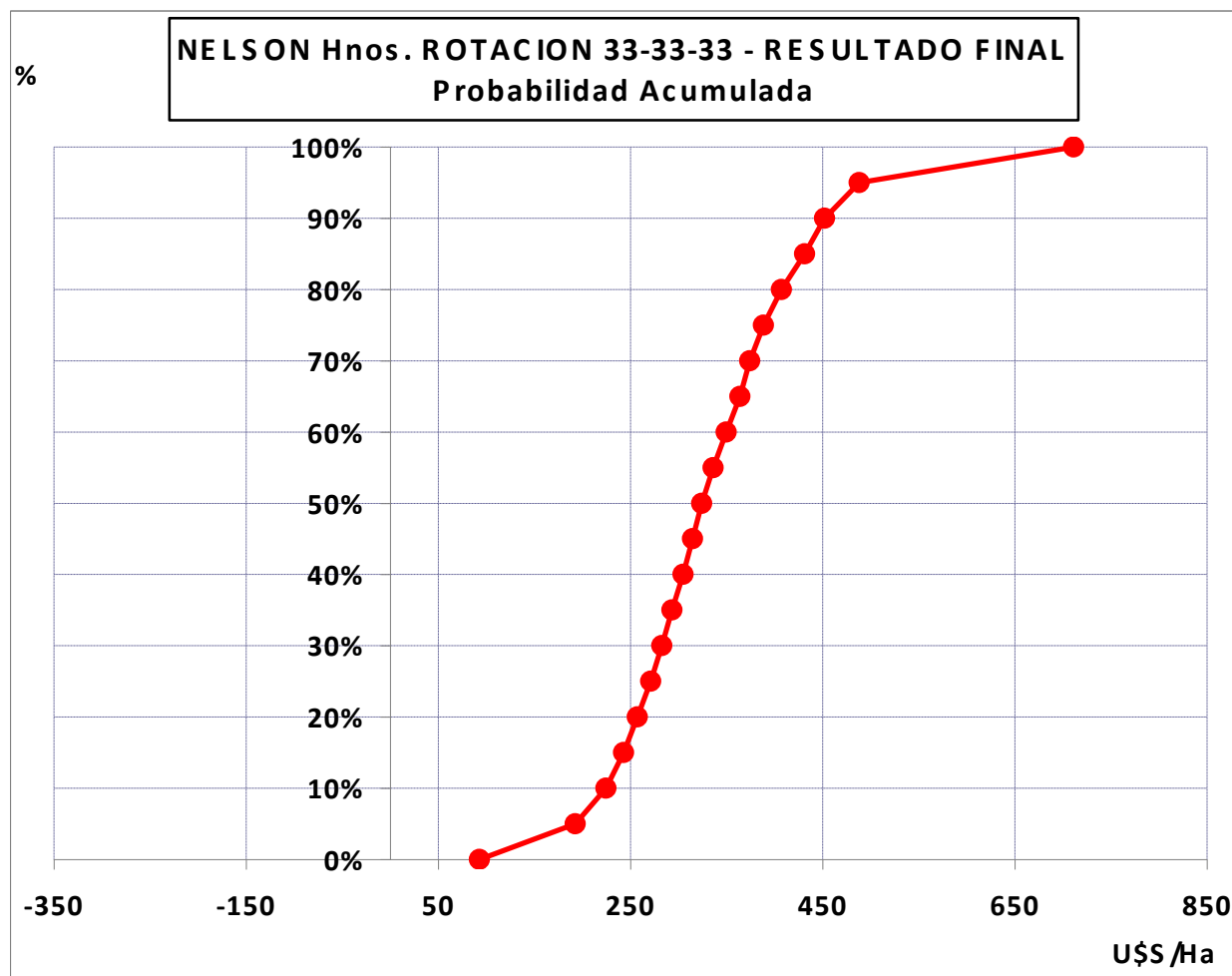
"ACUIYI" vamos con todo hacia adelante 

	Rendimiento					
Cultivo	R. Esperado	Medio	Maximo	Minimo	D.Standard	% C.V.
Trigo	5,56	5,56	6,37	3,39	0,97	17%
Maiz	10,44	10,69	12,35	7,83	1,43	13%
Soja 1ra	3,47	3,64	4,61	0,75	0,80	22%
Soja II s/ Tr.	2,88	3,05	3,63	1,72	0,63	21%

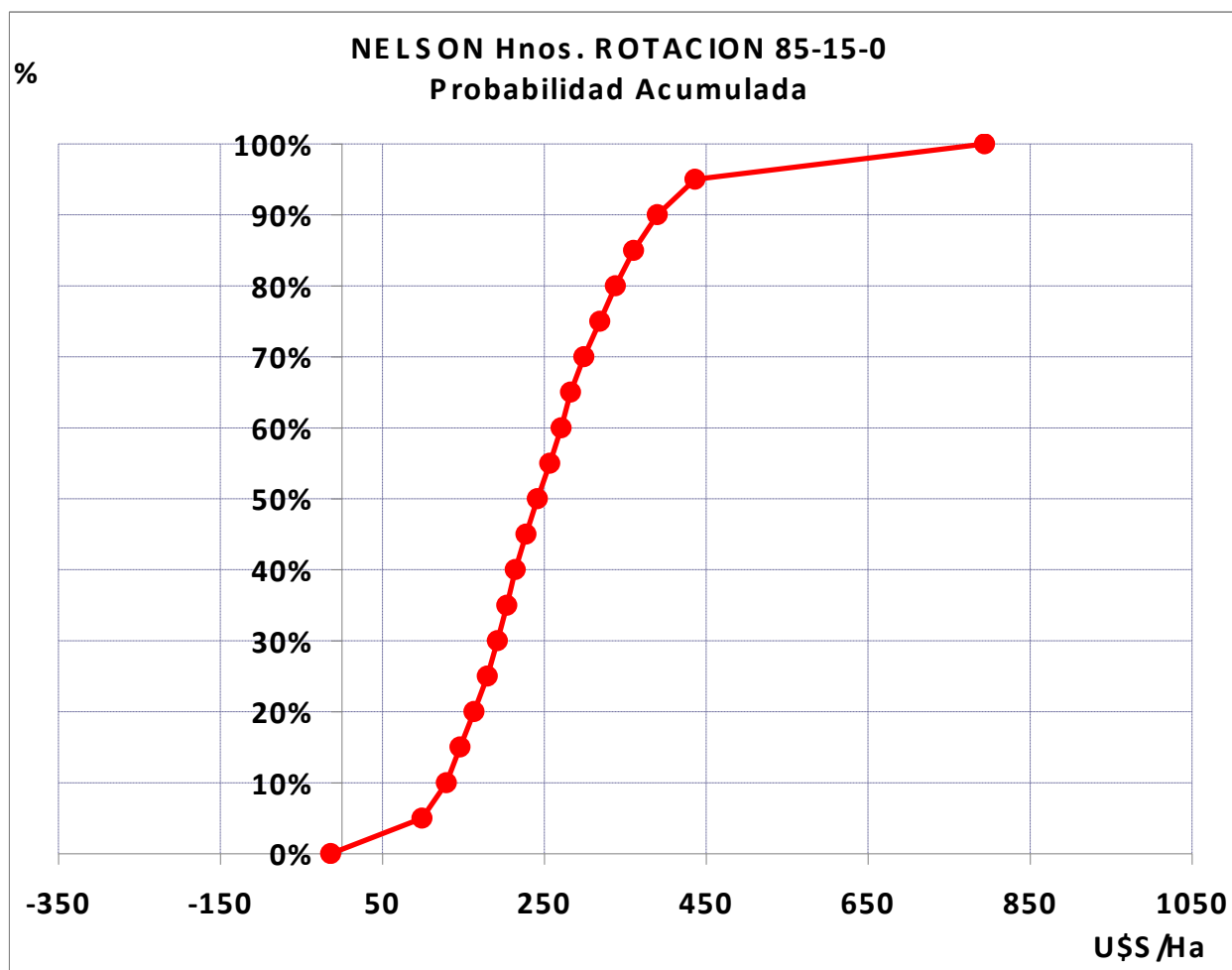
Cultivo	Campaña	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	Prom	DSTD
Soja 1era.		4294	4553	4943	4464	4759		4603	254
		3395	4181	4269	4150	3136	746	3313	1341
	Prom	3845	4367	4606	4307	3948	746	3636	797
Soja 2da.		3720	3682	3454	3654	3364	2886	3460	314
		2373	3273	3053	3597	2647	927	2645	948
	Prom	3047	3478	3254	3626	3006	1907	3053	631
Trigo		5605	6272	6100	6163	6843	3423	5734	1200
		5200	5163	6105	5785	5905	4102	5377	732
	Prom	5403	5718	6103	5974	6374	3763	5556	966
Maíz		12300	12515	12064	13218	12681	11842	12437	487
		8200	11734	7530	11487	9118	5547	8936	2382
	Prom	10250	12125	9797	12353	10900	8695	10686	1435

		Precios (U\$S/TT)							
Cultivo	% Vendido	Disponibile	Futuro	Volat.	% G.C.	desvest	Pr. Esperado	Neto	
Trigo	0%	190	190	20%	15%	31	190	149	
Maiz	0%	175	190	25%	22%	32	180	136	
Soja 1ra	0%	380	315	20%	12%	46	315	263	

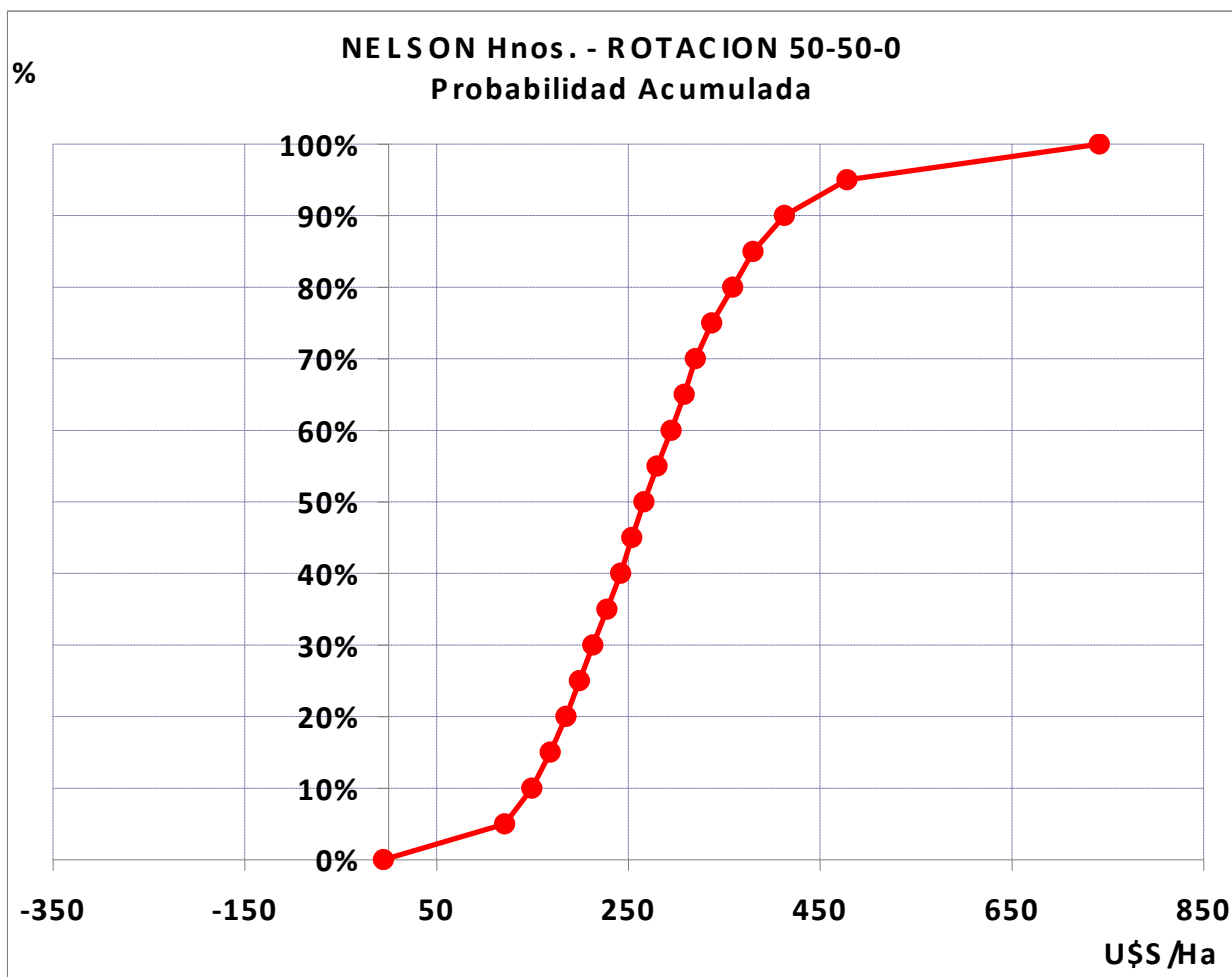
Percentil	U\$S /HA
0%	93
5%	192
10%	224
15%	243
20%	257
25%	271
30%	283
35%	293
40%	305
45%	315
50%	324
55%	336
60%	350
65%	364
70%	374
75%	389
80%	407
85%	431
90%	452
95%	488
100%	711



Percentil	U\$S /HA
0%	-14
5%	99
10%	129
15%	146
20%	163
25%	180
30%	192
35%	204
40%	215
45%	228
50%	242
55%	257
60%	271
65%	283
70%	299
75%	319
80%	338
85%	360
90%	390
95%	436
100%	794



Percentil	U\$S /HA
0%	-5
5%	121
10%	150
15%	169
20%	185
25%	199
30%	213
35%	228
40%	242
45%	254
50%	267
55%	280
60%	295
65%	308
70%	320
75%	337
80%	359
85%	380
90%	413
95%	478
100%	741



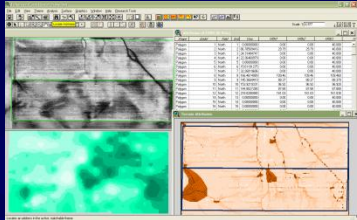
Agricultura por Ambientes



GPS

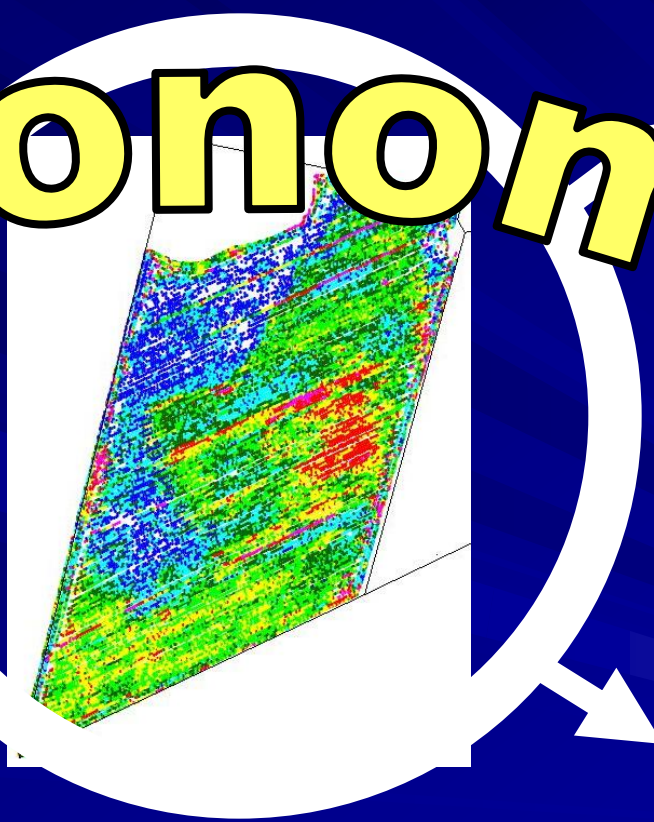
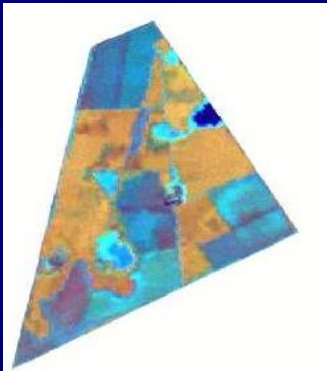
Agronomía

GIS



Monitor de Rendimiento

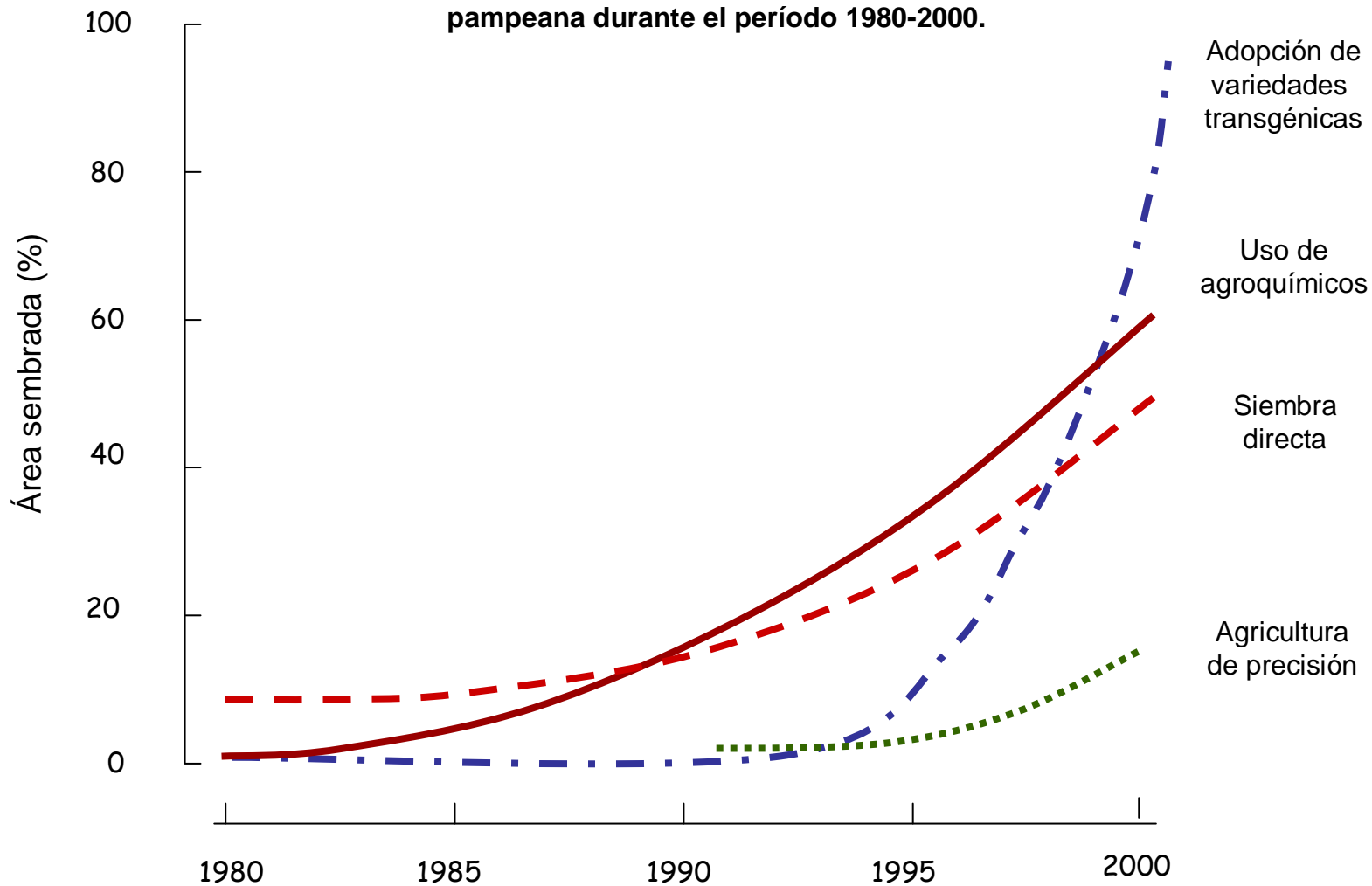
Sensores Remotos



Dosis Variable



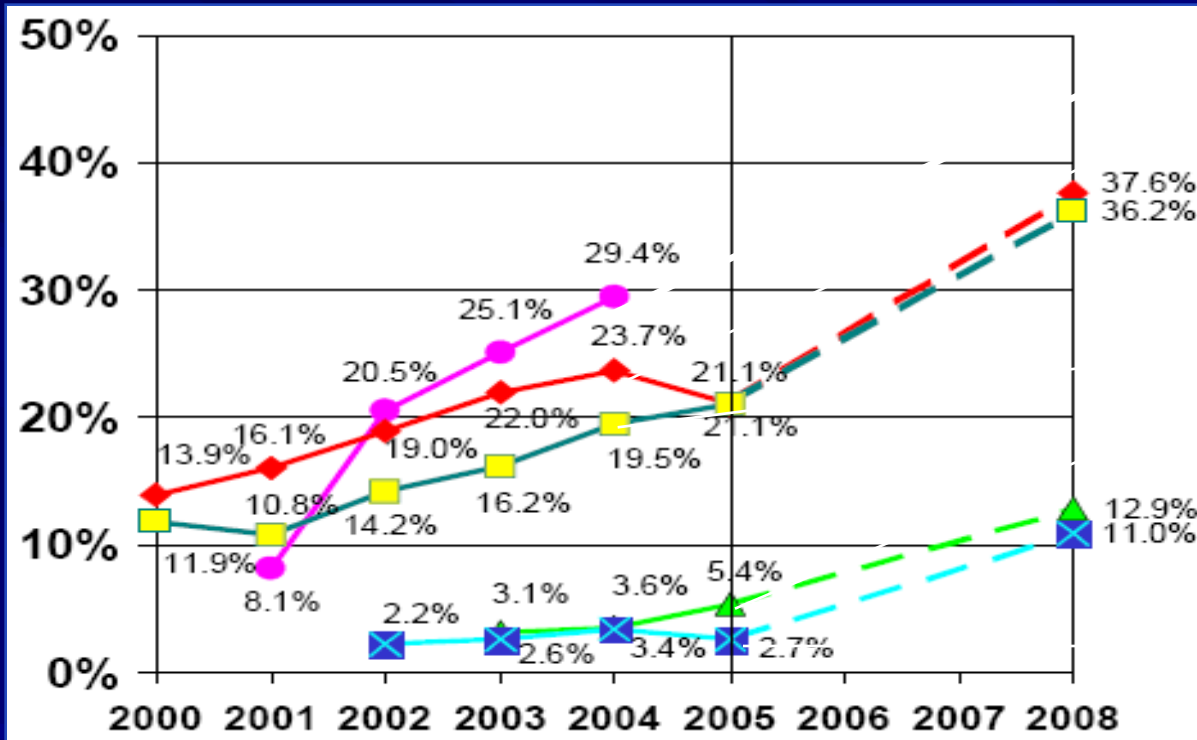
Introducción y adopción de tecnologías en la agricultura pampeana durante el período 1980-2000.



Fuente: Viglizzo (2006); adaptado de Satorre (2005)

Adopción de la AP en el Cinturón Maicero de EE.UU.

% Area usando servicios de AP



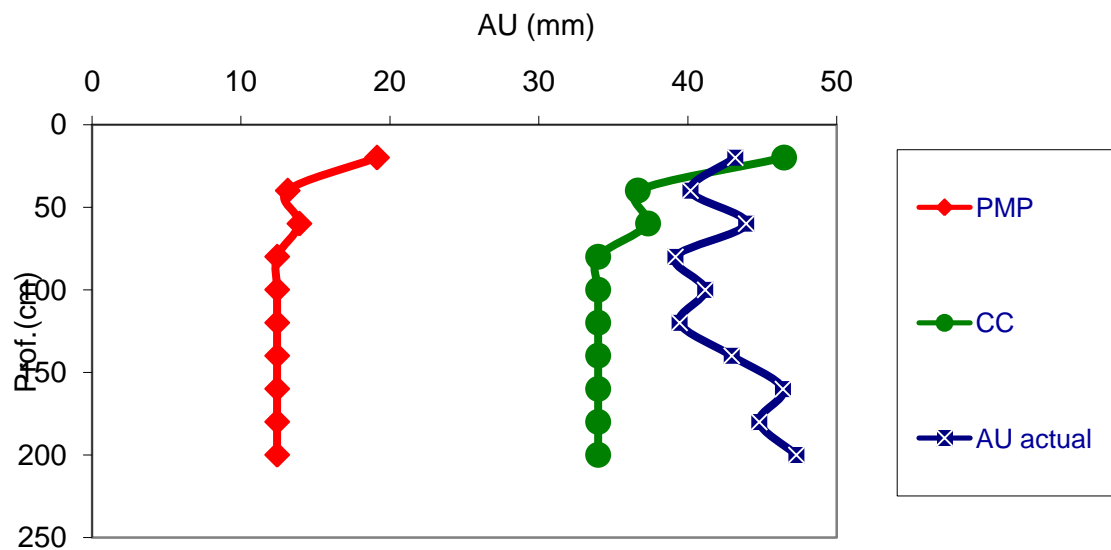
Monitor de Rendimiento
Muestreo c/ GPS

Mapeo con GIS

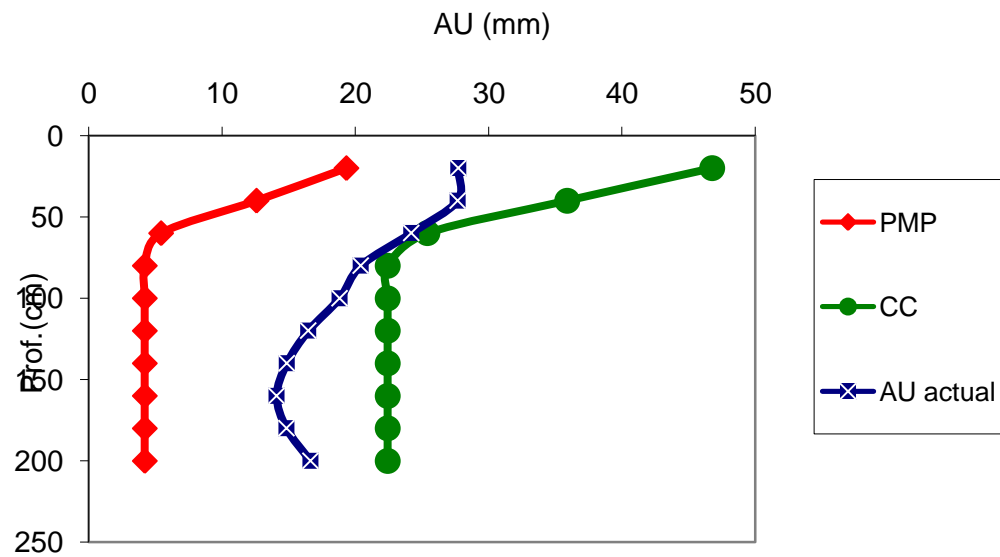
Uso de Imágenes
Satelitales

Siembra a Densidad
Variable

AGROEDERA - Est. La Aurora - Lote 17 S - Bajo - Amb A



AGROEDERA - Est. La Aurora - Lote 17 Sur - Loma - Amb C



AGROEDERA S.A. - Est. La Aurora - Lote 17 Sur - Bajo Amb A

Profundidad (cm)	Capacidad Campo % (gr/gr)	Punto Marchitez % (gr/gr)	Humedad Actual % (gr/gr)	Dap estimada (gr/c.c.)	Agua Util (mm)
0-20	16,6	6,8	15,4	1,4	24
20-40	14,1	5,1	15,5	1,3	27
40-60	14,7	5,5	17,3	1,3	30
60-80	14,4	5,3	16,6	1,2	27
80-100	14,4	5,3	17,4	1,2	29
100-120	14,4	5,3	16,7	1,2	27
120-140	14,4	5,3	18,2	1,2	31
140-160	14,4	5,3	19,7	1,2	34
160-180	14,4	5,3	19,0	1,2	32
180-200	14,4	5,3	20,0	1,2	35
Lámina de agua útil y gravitante hasta 200 cm de profundidad					295
Capacidad de almacenaje de agua util, hasta 200 cm de profundidad					225
Humedad relativa actual, hasta 200 cm de profundidad (%)					131

AGROEDERA S.A. - Est. La Aurora - Lote 17 Sur - Loma - Amb C

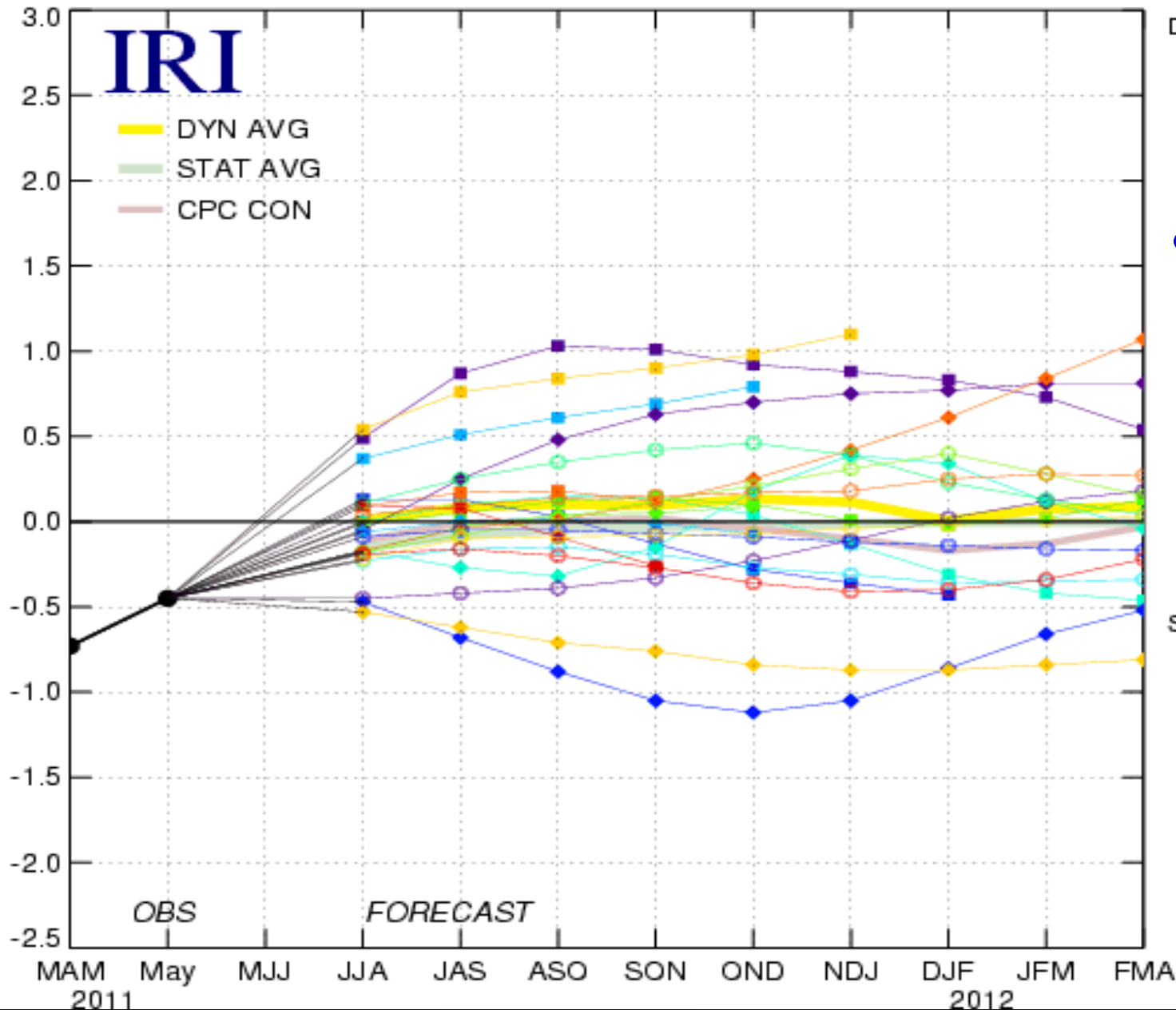
Profundidad (cm)	Capacidad Campo % (gr/gr)	Punto Marchitez % (gr/gr)	Humedad Actual % (gr/gr)	Dap estimada (gr/c.c.)	Agua Util (mm)
0-20	16,7	6,9	9,9	1,4	8
20-40	13,8	4,8	10,6	1,3	15
40-60	10,0	2,1	9,5	1,3	19
60-80	9,5	1,8	8,6	1,2	16
80-100	9,5	1,8	8,0	1,2	15
100-120	9,5	1,8	7,0	1,2	12
120-140	9,5	1,8	6,3	1,2	11
140-160	9,5	1,8	6,0	1,2	10
160-180	9,5	1,8	6,3	1,2	11
180-200	9,5	1,8	7,0	1,2	12
Lámina de agua útil y gravitante hasta 200 cm de profundidad					129
Capacidad de almacenaje de agua util, hasta 200 cm de profundidad					198
Humedad relativa actual, hasta 200 cm de profundidad (%)					65

Model Predictions of ENSO from Jun 2011

IRI

- DYN AVG
- STAT AVG
- CPC CON

Nino3.4 SST Anomaly (°C)



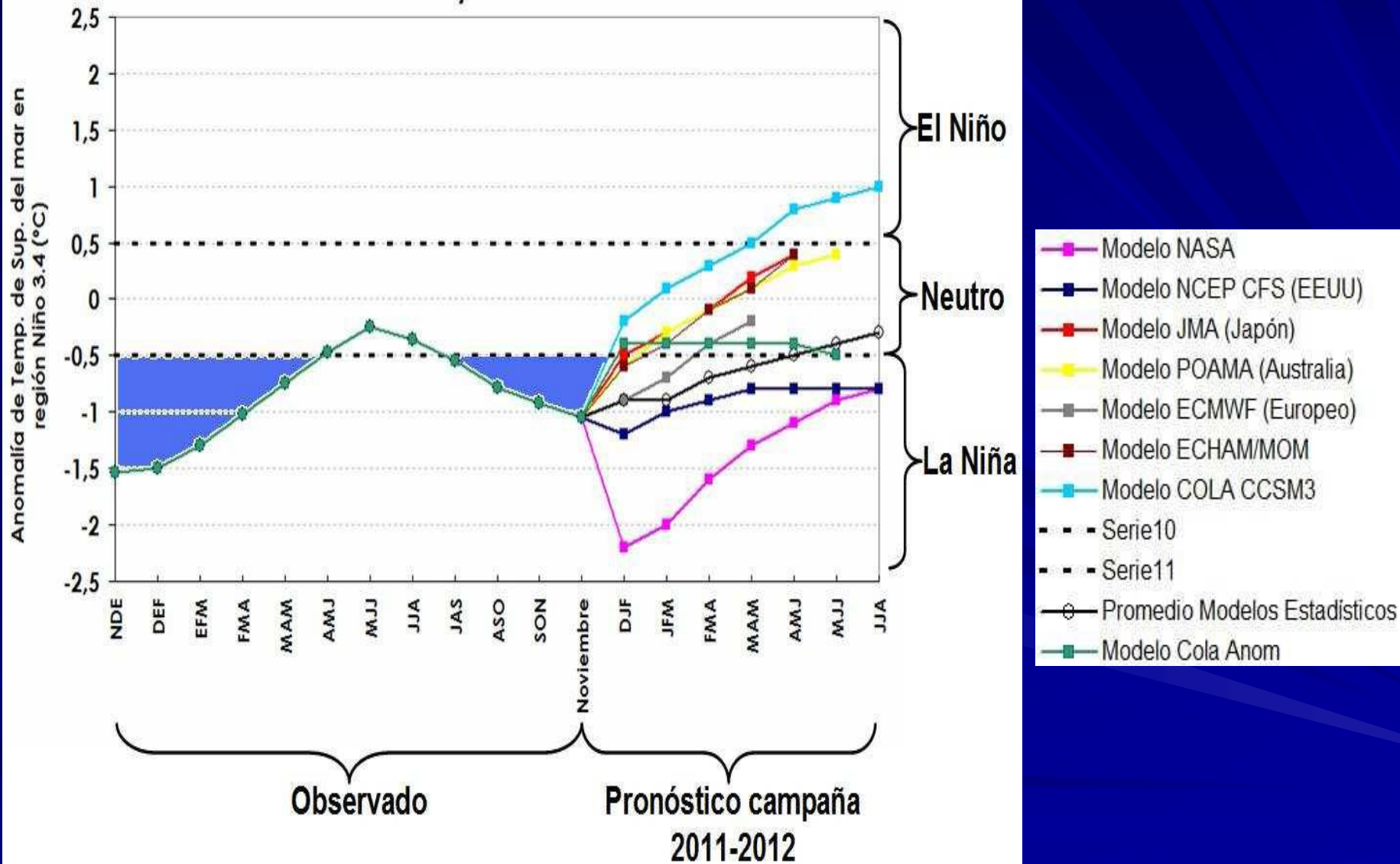
Dynamical Model:

- NASA GMAO
- NCEP CFS
- JMA
- SCRIPPS
- LDEO
- AUS/POAMA
- ECMWF
- UKMO
- ◆ KMA SNU
- ◆ ESSIC ICM
- ◆ ECHAM/MOM
- ◆ COLA ANOM
- ◆ MetFRANCE
- ◆ JPN-FROGC
- ◆ COLA CCSM3

Statistical Model:

- CPC MRKOV
- CDC LIM
- CPC CA
- CPC CCA
- CSU CLIPR
- UBC NNET
- FSU REGR
- UCLA-TCD

Pronóstico del fenómeno ENSO desde noviembre-diciembre de 2010 y enero 2011



Mid-Jun 2012 Plume of Model ENSO Predictions

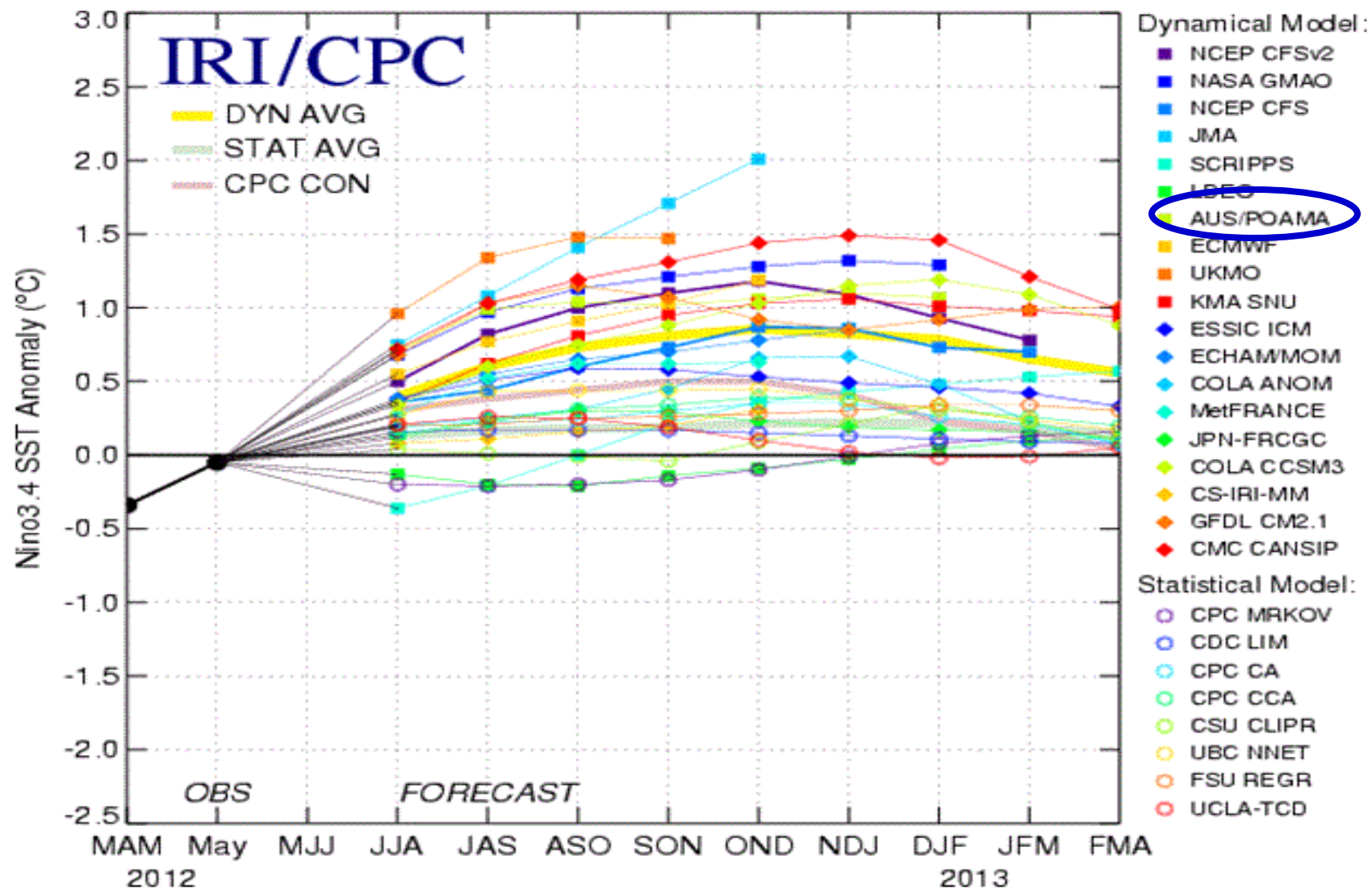
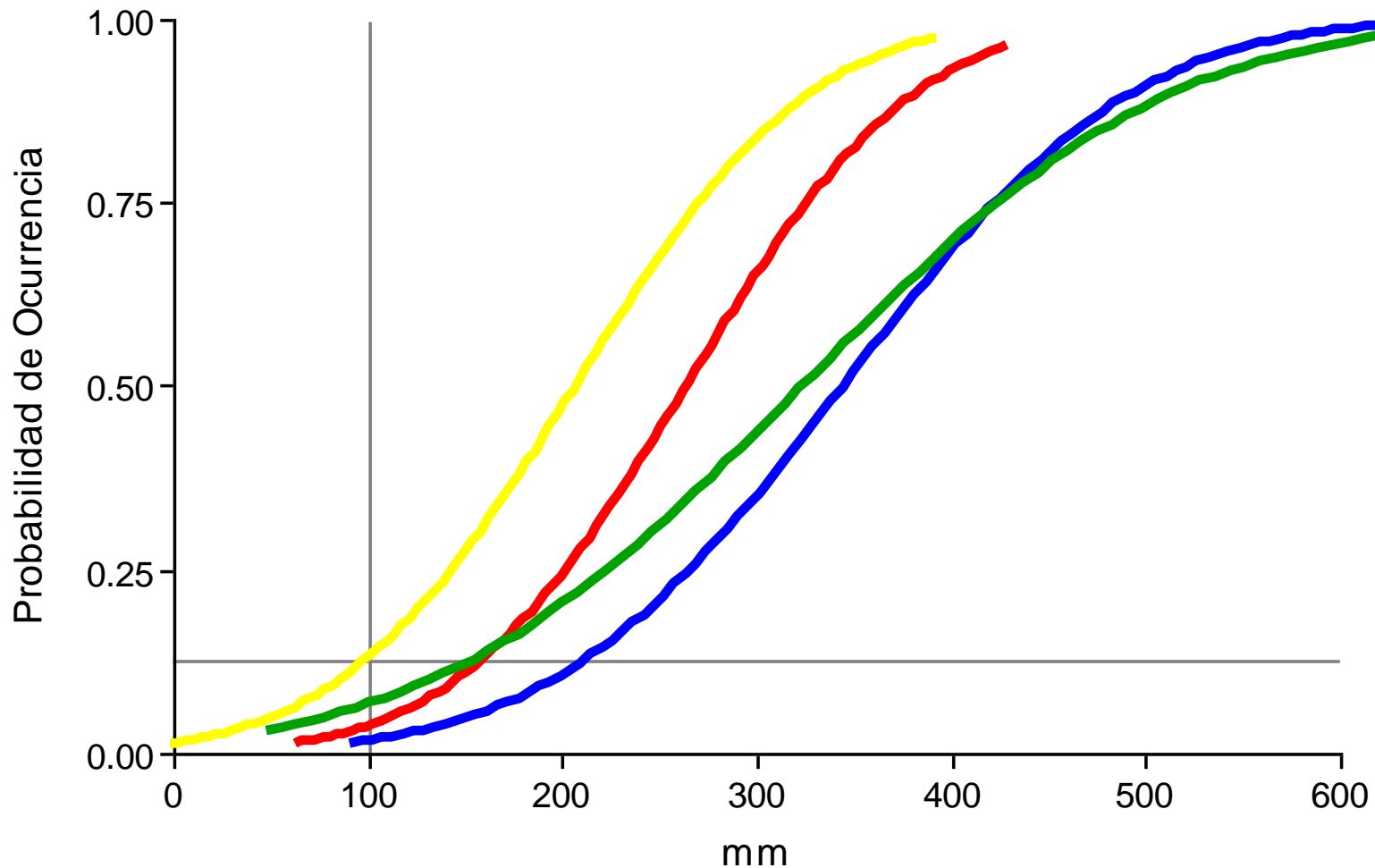
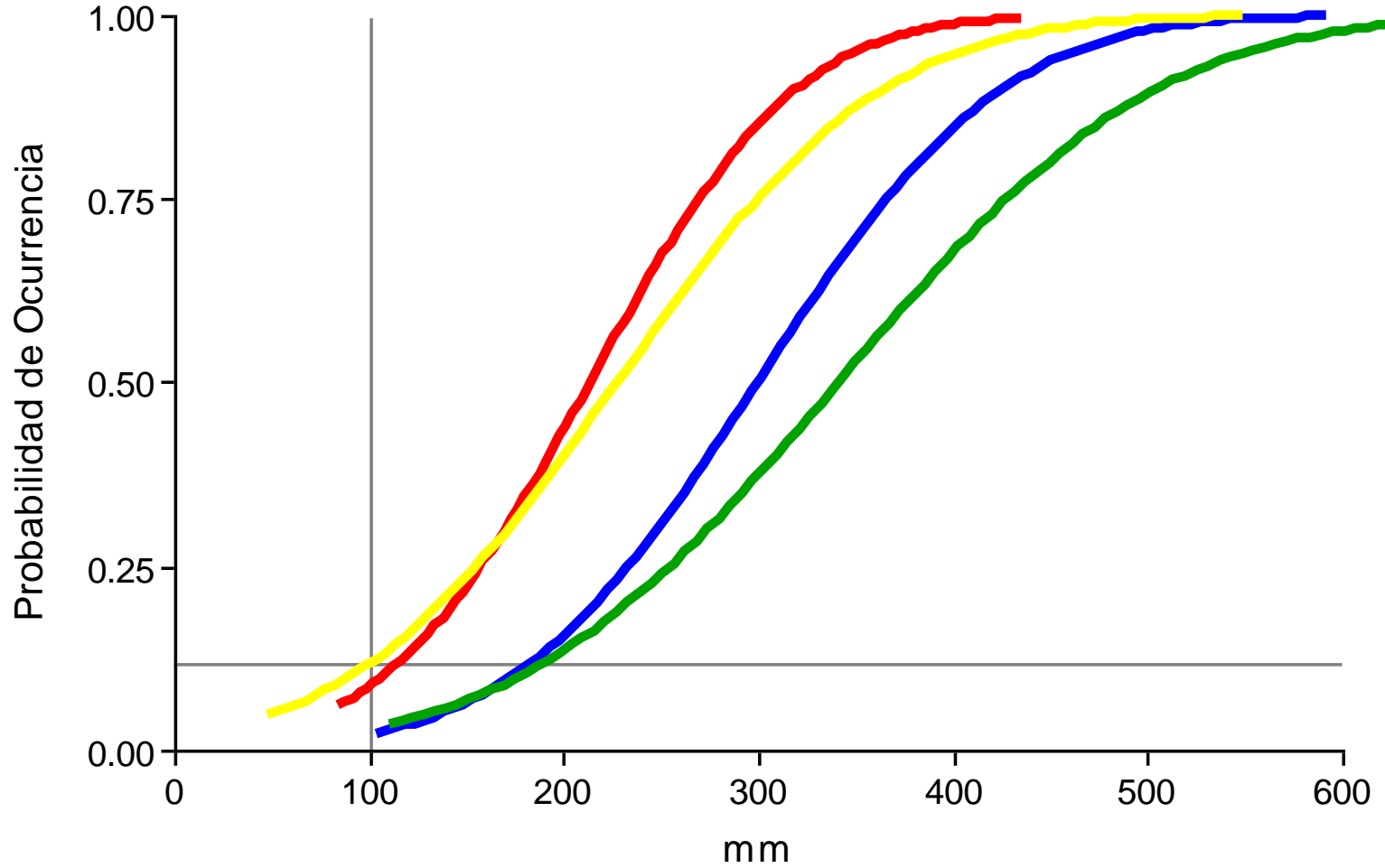


Figura 6. Pronósticos de las anomalías de la temperatura de la superficie del océano (SST) para El Niño 3.4 en la región (5°N-5°S, 120°W-170°W). Figura cortesía del Instituto de Investigación Internacional (IRI por sus siglas en inglés) para Clima y Sociedad. Figura actualizada el 15 de junio de 2012.

Niño

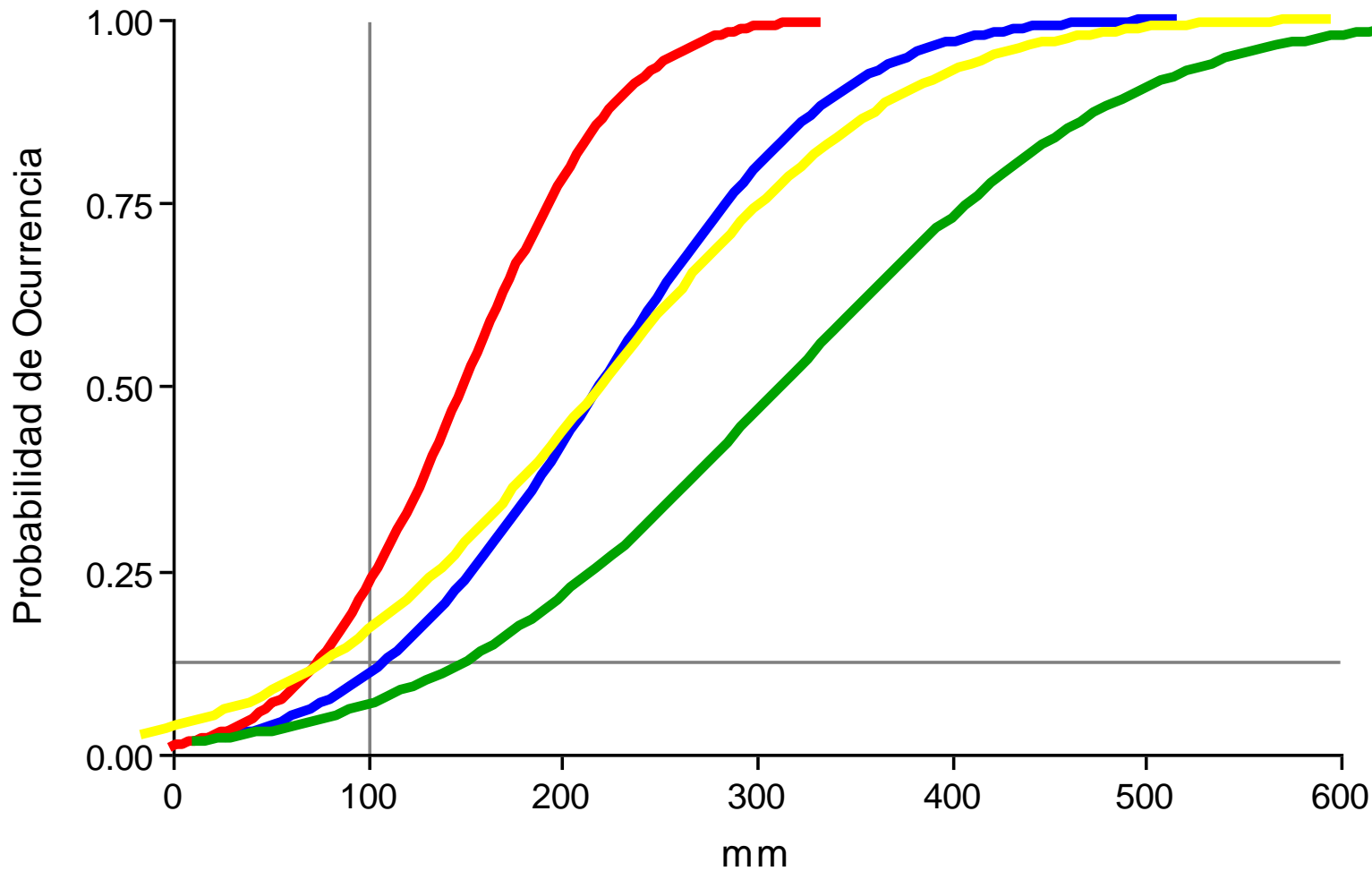


Neutro



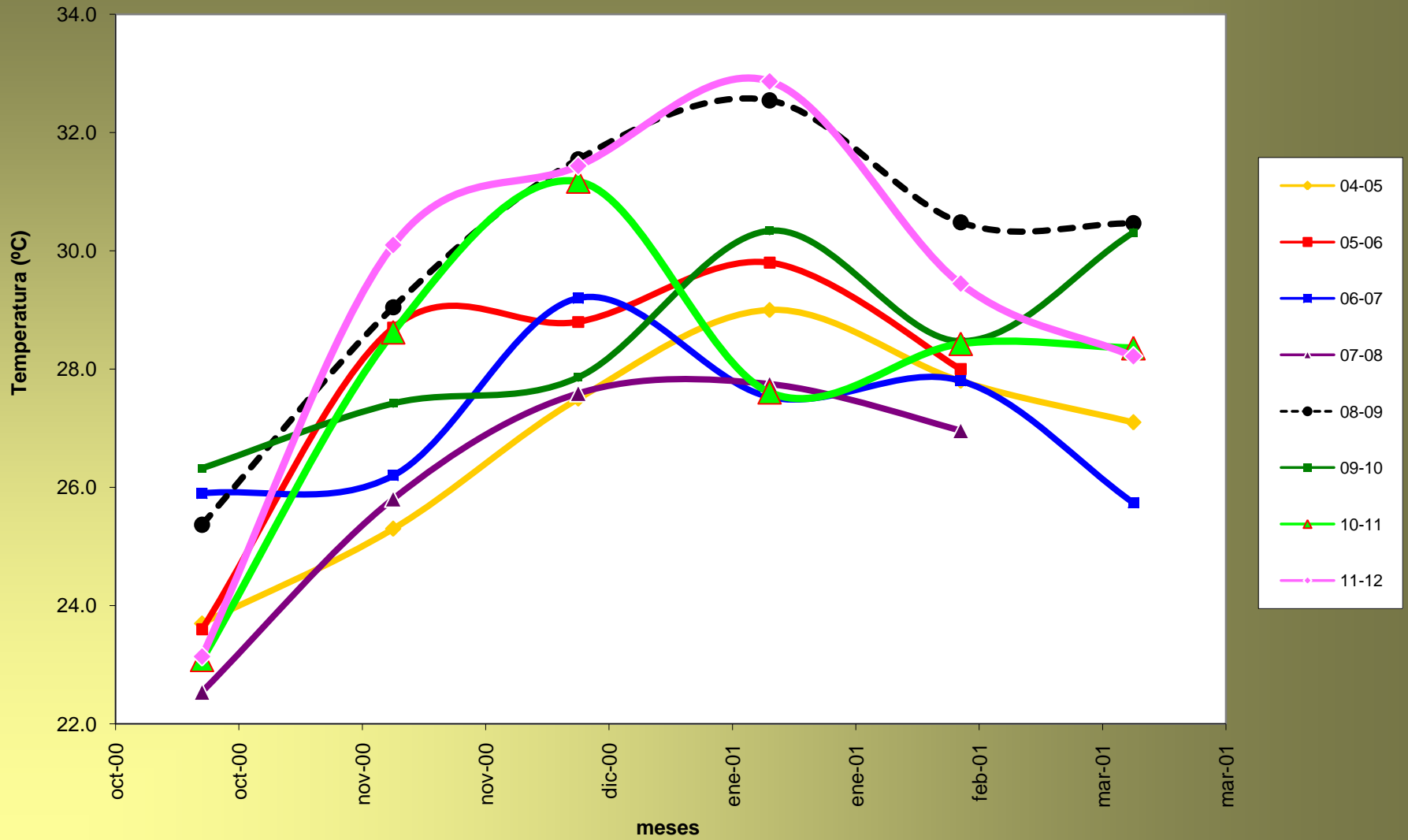
Oct-Dic (mm) Nov-Dic (mm) Ene-Mar (mm) Feb-Mar (mm)

Niña

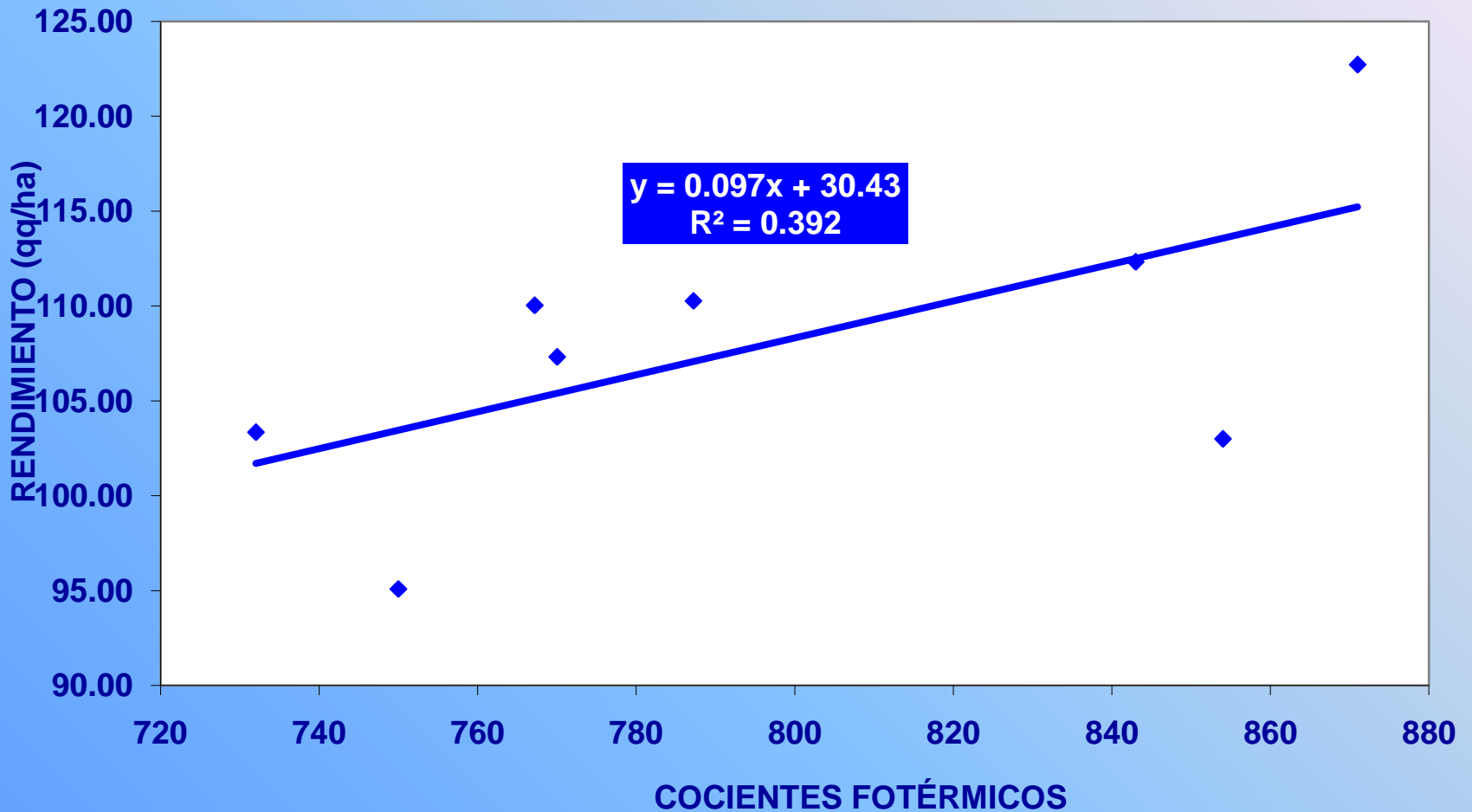


CREA MARIA TERESA - TEMPERATURAS MAXIMAS MENSUALES

oct-mar 04-05 a 11-12



CREA MARÍA TERESA - MAIZ 1º: CAMPAÑAS 01-02 A 11-12
RELACIÓN: RENDIMIENTO - COCIENTE FOTOTERMAL
(Set-Feb)



Conclusiones

- ✓ Planeamiento estratégico
- ✓ Matriz competitiva
- ✓ Innovación
- ✓ Análisis de riesgo
- ✓ Metodología
 - Ajuste en el uso de herramientas tecnológicas

Agregar valor

“...La estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo y su esencia radica en decidir que no se va a hacer...”

Michael Porter

EMPRESAS QUE PERDURAN

E.L.I.S.A.

- ➡ E XCELENCIA
- ➡ L ABORIOSIDAD
- ➡ I NNOVACIÓN
- ➡ S ENCILLEZ
- ➡ A USTERIDAD

“...Nadie cose un remiendo de paño nuevo a un vestido viejo; porque entonces lo añadido tira de él, lo nuevo de lo viejo, y se produce un desgarrón peor. Tampoco echa nadie vino nuevo en odres viejos; porque entonces el vino hace reventar los odres, y se pierden el vino y los odres. Para vino nuevo, odres nuevos. ...” Mc 2,21-22

Muchas gracias