

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	2
II. DESARROLLO .....	4
II. 1 CLASIFICACIÓN .....	4
II. 2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....	5
Administración Vs. Producción.....	5
Temas de Administración .....	7
II. 3 ANALISIS CUALITATIVO .....	9
E.1. Análisis Económico. Gestión .....	9
E.2. Planificación y Organización .....	11
E.3. Problemas Humanos.....	12
E.4. Productividad y Eficiencia .....	12
E.5. Mercados .....	13
E.6. Comercialización.....	13
III. CONCLUSIONES.....	14
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	17
ANEXO 1 .....	19

## I. INTRODUCCIÓN

El término “gerencia” o “administración” se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades fundamentales emprendidas por los gerentes. Dichas funciones son, por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control (Robbins, 1996). Tomando la definición de Robbins definimos a cada función como:

- **Planificación:** Definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades.
- **Organización:** Determinar que tareas hay que realizar, quien ha de llevarlas a cabo, como hay que agruparlas, quien es jefe de quien y donde debe tomarse las decisiones.
- **Dirección:** Motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación mas efectivos y resolver conflictos.
- **Control:** Observar las actividades para asegurarse de que se cumplen como se planeo y corregir cualquier desviación significativa.

El estudio de la administración ha ido evolucionando en el tiempo. Sus comienzos se remontan a Frederick Taylor como referente en la escuela de la administración científica. Éste estudiaba cual era la mejor forma de realizar una tarea mediante métodos científicos, modificando herramientas o el proceso productivo para mejorar la productividad de cada trabajador. A Taylor se le suman Gilbreth y Gantt en este tipo de estudio. La siguiente escuela de administración fue la de la administración general. Su referente es Fayol, quién estudiaba la organización como un todo, desarrollando teorías generales acerca de qué es lo que los gerentes hacen y lo que constituye una buena práctica gerencial. La siguiente escuela es la del enfoque de los recursos humanos, la cual analizaba la empresa desde el punto de vista de las normas del grupo, el comportamiento y las motivaciones. Hawthorne fue el principal teórico dentro de ésta escuela, seguido por Elton Mayo y, posteriormente, Maslow. A éste enfoque le siguió la escuela cuantitativa, la cual analizaba la administración mediante la aplicación de herramientas estadísticas, modelos de optimización y simulaciones por computadora. La última de las escuelas es la referida a la integración, utilizando un modelo sistémico en el cual se entiende a la organización como un conjunto de

interrelaciones. Urwick y Koontz fueron referentes en esta escuela y es, hasta hoy, la utilizada en las teorías sobre administración.

Tomando esta definición de administración y su evolución es posible estudiar dicho proceso en la administración agropecuaria. Al respecto la revista CREA es un referente en el sector, especialmente en los productores, desde hace muchos años. Desde 1965 se empezó a publicar la revista de forma trimestral para pasar en el año 1968 a ser bimestral hasta el año 1995. De ese año en adelante la publicación pasó a ser mensual.

CREA (Consortio Regional de Experimentación Agrícola) es una asociación civil sin fines de lucro originada por el Arq. Pablo Hary en 1957 y fundada en 1960. Integrada y dirigida por productores agropecuarios, su objetivo es promover el desarrollo integral del empresario agropecuario para lograr empresas rentables y sustentables en el tiempo, probando tecnología y transfiriéndola al medio para contribuir con el sector y el país. Desde un principio se consideró a la eficiencia y al trabajo organizado como una de las necesidades básicas para progresar en el manejo de los establecimientos agropecuarios. Los socios del CREA creen en estos principios y éstos se ven traducidos en todas las publicaciones de la revista.

El objetivo de este trabajo es entender qué concepto tienen de la administración los productores agrupados en los movimientos CREA y como ha ido evolucionando ese concepto hasta nuestros días. Otra pregunta que se quiere responder es cuáles son los temas de la administración que más interesan y que profundidad se tiene de los temas dentro del sector. Si entendemos que las publicaciones de la revista CREA siguen a las demandas que realizan los productores en materia de información, es posible estimar qué temas y qué nivel de información manejan los productores agropecuarios del CREA.

La metodología de trabajo se basa en tomar ediciones de la revista CREA a lo largo de los años, contando el número de páginas por cada tema tratado según sea referido a temas de administración o a temas técnicos de producción. Dentro de los temas de administración también se cuentan las páginas según los distintos temas tratados. De este modo se trata de ver cuanto es lo que se considera a la administración dentro de la revista y como ha ido evolucionando la administración a lo largo del tiempo. Lo mismo, se realiza para los distintos temas dentro de la administración.

En cuanto a la muestra se seleccionan dos ediciones por cada año de publicaciones, desde el año 1967 al 2004. Se evalúan 78 ediciones sobre un total de 287, aproximadamente el 27% de todas las publicaciones.

Por otro lado se analiza de una manera más profunda el contenido de los temas de administración. Para poder realizarlo se toma una edición por cada año de publicaciones. Este análisis de tipo cualitativo, evaluará la profundidad y el nivel de los temas.

## **II. DESARROLLO**

### **II. 1 CLASIFICACIÓN**

Para poder realizar un análisis más eficiente se clasifican los temas según lo realiza la revista CREA. Estos se dividen en temas de producción y de administración. Los primeros son:

- A. Agronomía*
- C. Cultivos de Cosecha*
- G. Ganadería*
- F. Forrajes*
- I. Ingeniería*
- E. Problemas de Empresa*

Los temas de administración se dividen en:

*E.1 Análisis Económico. Gestión:* Trata los temas que están relacionados con datos económicos de la empresa, tales como márgenes brutos, estados de resultados, ratios económicos y financieros, índices de precios de productos e insumos y matrices de insumo producto, etc.

*E.2 Planificación y Organización:* Estos temas tienen que ver con lo que concierne a la planificación de la producción y de la empresa. Se tratan temas como estructura organizacional, planificación de campañas de cosecha gruesa, esquemas de producción, nivel de endeudamiento, presupuesto financiero, sustentabilidad, etc.

*E.3 Problemas Humanos:* Contratos laborales, relación familia-empresa, leyes laborales, motivación e incentivos, capacitación, aspectos humanos en la constitución de sociedades, etc.

*E.4 Productividad:* Estos temas están muy relacionados con la parte de producción. Es por eso que es difícil separar cuales son temas puramente técnicos y cuales son de administración. Por esta razón se encuentran pocos artículos. Ejemplos de estos temas son: sistemas de producción, eficiencia y rentabilidad, productividad ganadera, productividad en soja e intensificación de los sistemas de producción.

*E.5 Mercados:* Como el título lo indica se tratan temas de mercados de los distintos negocios agropecuarios: soja, trigo, maíz, girasol, ganadería, etc.

*E.6 Comercialización:* estrategias de comercialización, de cobertura, utilización de mercados a termino, factores que inciden en la comercialización (porcentaje de proteína en trigo, IVA, retenciones, regalías de semillas).

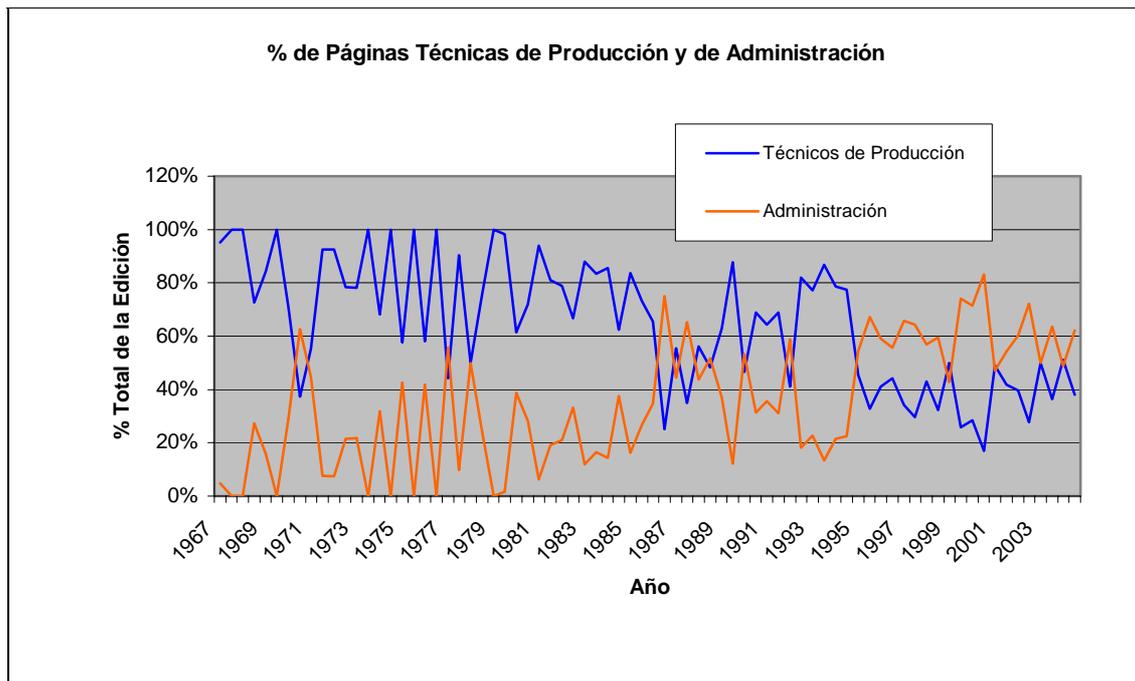
Muchas veces un artículo contiene más de un tema pero por motivos prácticos en el análisis descriptivo, se resume en un solo tema ya que se distorsiona el número de páginas totales de cada edición. En el recuento del total de las páginas se consideran únicamente los temas a tratar y no el total de páginas de la edición ya que existen otros temas institucionales o editoriales que no se contabilizan ya que tratan temas no vinculados a objeto de estudio. Tampoco se contabiliza las hojas que contienen únicamente propagandas, aunque sí, por motivos prácticos, las páginas de un artículo que contienen propagandas.

## **II. 2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

### **Administración Vs. Producción**

El gráfico 1 resume como se distribuye los temas según sean de administración o de producción.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede ver claramente en el gráfico superior como se ha reducido la importancia relativa de los temas de producción y ha aumentado los de administración. Desde las primeras ediciones (1967 a 1979) los temas de producción sumaban el 80% de las publicaciones, llegando en muchos casos a totalizar el 100%, donde no se registraron temas relacionados con la administración. En las publicaciones que se encontraron temas de administración, éstas no sumaron más del 40%, promediando el 28% de las páginas, lo cual nos dice que no superan a los artículos dedicados a temas de producción.

Durante los años ochenta las ediciones empezaron a tener más en cuenta los temas de administración. Dentro de las publicaciones analizadas siempre se encontraron artículos sobre administración. Salvo una de las primeras ediciones de este período, que fue del 6%, el resto de las ediciones no bajaron del 12%, promediando el 30% de todas las páginas contabilizadas. A su vez, en los primeros cinco años de los noventa, seguía predominando los temas de producción, el promedio de los temas de administración se mantuvo en el 30%, pero a diferencia del período anterior el número de páginas es mas constante o estable. Sobre todo a partir de la edición número 173, en el año 1995, hasta la actualidad los temas de administración comenzaron a prevalecer por sobre los de

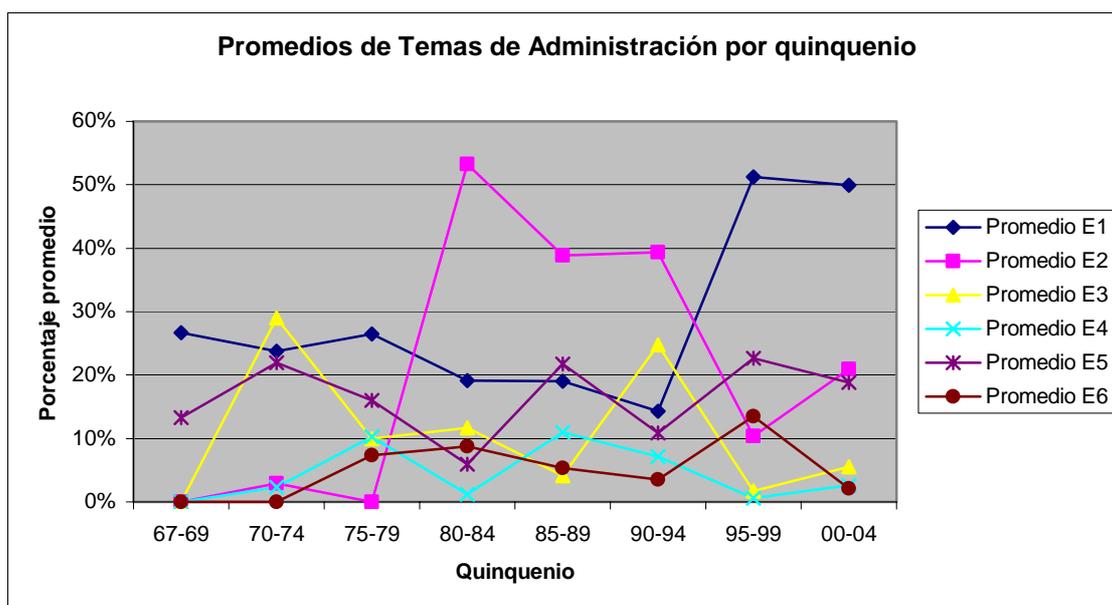
producción. La cantidad de páginas ha ido creciendo hasta promediar un 60% de las publicaciones.

### **Temas de Administración**

El gráfico 2 nos muestra como se fueron distribuyendo a lo largo del tiempo los distintos temas de administración. El gráfico agrupa los temas de administración en un promedio de cada cinco años, salvo los primeros tres años entre 1967 y 1969. La terminología utilizada esta definida en el capítulo anterior.

Se puede ver en el gráfico como en los primeros años los promedios de temas de administración son bajos, por debajo del 30% promedio. Esto es así ya que, por un lado, no se trataron temas de administración en algunas de las ediciones seleccionadas y por otro lado, los cantidad de páginas dedicadas a estos temas era muy poco en relación a los temas de producción. Este hecho coincide con el gráfico anterior donde se ve como predominan los temas de producción en los primeros años. Durante esta primera etapa se destacan los artículos sobre los recursos humanos (E.3), tratándose temas como métodos de motivación para el personal mediante la participación en los resultados. Por otro lado se observa una importante cantidad de páginas dedicadas al análisis económico (E.1), sobre todo en análisis de resultados y márgenes de las unidades de negocios: agrícola y ganadero. También se realizaron algunos estudios de mercados como parte de artículos de viajes a países productores donde se estudiaban los modelos de producción.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración Propia

En los años ochenta los temas de administración eran, mayoritariamente, de planificación y organización (E.2) y de análisis económico (E.1). En esta década aparecen temas de comercialización. Los temas de Recursos Humanos, Comercialización y Mercados representan un bajo porcentaje del total de las páginas.

Entrada la década de los noventa, y el comienzo de la convertibilidad y la desregulación de los mercados (se eliminó la Junta Nacional de Carnes y de Granos), se pudo avanzar en diversos temas de administración. Esta apertura de mercados obligó a los productores a demandar mayor información acerca de la oferta y la demanda de los productos, y en consecuencia al nivel de precios de dichos productos. Esta apertura de mercados y la paridad con el dólar (1 peso = 1 dólar), provocó el ingreso de tecnología vía empresas internacionales con animo de invertir en la Argentina. En los primeros cinco años de la década del 90 los temas de mercado y de comercialización pasaron a formar un porcentaje considerable de las ediciones de la revista. Los artículos relacionados con los recursos humanos aumentan también en un alto porcentaje. En el gráfico se puede observar como los artículos sobre recursos humanos están presentes en la mayoría de las ediciones analizadas y en el caso de la primera edición de 1993 es el único tema de administración.

En los últimos diez años los temas de administración es notorio el crecimiento en el porcentaje de páginas dedicadas al análisis económico y la gestión (E1). La inclusión de una sección llamada Precios y Resultados incrementó considerablemente este tipo de temas. A su vez el análisis de mercados (E5) se consolida al incluirse en una sección específica. Así es como aumentó significativamente las páginas dedicadas a análisis económico (E.1), referido a precios de productos e insumos, márgenes brutos, etc. Al recuperarse los mercados a término, se inauguró una sección referida a la simulación del uso de opciones sobre contratos de futuros y aumentaron los artículos respecto a las estrategias de comercialización de commodities. A mediados de los años noventa se abre las ediciones de la revista con un artículo sobre clima. Los fenómenos de El Niño y La Niña son factores que inciden cada vez más en el clima y en las etapas de madurez de los cultivos, así como el efecto invernadero.

## **II. 3 ANALISIS CUALITATIVO**

Dentro del estudio sobre la profundidad y el nivel de los temas de administración es importante tener en cuenta el momento en que se esté analizando determinado artículo. Como la revista se estudia desde 1967 hasta 2004 está claro que hay una evolución en la administración y su estudio en particular y debería producirse en cada momento desde una perspectiva histórica. Así, no podríamos comparar un artículo de 1970 sobre los procesos de la producción en un establecimiento agrícola utilizando los conceptos de Total Quality Management o de Reingeniería que son conceptos de administración utilizados durante los años noventa.

### **E.1. Análisis Económico. Gestión**

Alrededor de la primera década de publicaciones (1967 y 1979) uno de los artículos destacados es el de la definición de los términos de los distintos conceptos contables y económicos de ingresos brutos y en la clasificación de gastos según se trate de ganadería y agricultura. Los demás artículos tratan el análisis económico haciendo hincapié en la determinación del resultado neto, de rentabilidad, los márgenes agrícolas y ganaderos, inclusive una comparación entre márgenes. Al respecto de este punto se creó en el movimiento CREA la Comisión Inter CREA de Gestión, donde se analizan

estos aspectos en forma común entre los distintos CREA de la Argentina<sup>1</sup>. Otros artículos relatan las experiencias de las visitas a otros países, tales como Alemania e Inglaterra, Australia y Nueva Zelanda.

Durante la década del 80 (1980 y 1989) se trataron nuevos temas como los niveles de endeudamiento, donde se define en el concepto de nivel de endeudamiento<sup>2</sup>. A su vez se realizaron cálculos de presupuestos y rentabilidad. Se realiza un análisis económico del canje de granos de trigo por insumos.

A mediados de la década de los noventa, se crea una sección de Precios y Resultados mencionada en el capítulo anterior. Esta incluye una gran diversidad de temas económicos. Desde márgenes brutos hasta relevamiento de precios de insumos para todas las unidades de negocios, tambo, cría, invernada, agricultura, etc. Esta sección fija elevó considerablemente el número de páginas dedicada a esta sección y el número de artículos dedicados a análisis económico. En todas las ediciones muestreadas se encontró esta sección de precios y resultados. La sección tiene una importante relevancia estadística de gestión para el productor porque le permite monitorear los precios a los que se encuentra negociando con sus proveedores de insumos, y le permite realizar un seguimiento de la performance de su gestión.

Se agregó también un análisis de temas impositivos. Con la reforma previsional se produjeron modificaciones en el sistema de jubilación y su implicancia en los resultados de las empresas. Un artículo que parece fundamental pero que no se encontró en publicaciones anteriores es el del cálculo del precio de venta de la producción que cubre los costos directos e indirectos<sup>3</sup>. Otro artículo de relevancia económica es del análisis de la incidencia de los precios en el resultado económico agrícola. Este artículo analiza una de las variables de los ingresos (el otro sería rendimiento), y como afecta a los resultados. Este tipo de estudios son de importancia para el productor, tal es el caso de un estudio de cómo afecta la siembra directa a la rentabilidad o la estimación de márgenes esperados.

---

<sup>1</sup> Rossi, M.A, Santamarina, A., Silva, C., Bassa, J., Correa Urquiza, A. “Análisis de los resultados de las empresas adheridas a la Comisión Inter Crea de Gestión”. Revista CREA Edición 25, Buenos Aires, 1970.

<sup>2</sup> Santinelli, J., Aranguren, J., Collinet J, . “Planeamiento y nivel de endeudamiento”. Revista CREA Edición 89, Buenos Aires, 1981.

<sup>3</sup> Colombo, Fabiana. “Granos Gruesos 1999-2000. ¿Qué precios cubrirán mis costos?”. Edición 224, Buenos Aires, 1999.

## **E.2. Planificación y Organización**

A mi juicio, éste es uno de los puntos más interesantes dentro de la administración agropecuaria ya que existe una diversidad de estudios para realizar.

Durante la etapa entre 1967 y 1979 no se encontraron artículos dentro de la muestra analizada. En la década del 80 se encuentran varios artículos relacionados con esta parte de la administración. Se describe la programación de la producción de una empresa agrícola ganadera, con estudios de presupuestación económica financiera. En otro de los artículos se analiza una empresa productora que realiza integración vertical al pasar a comercializar su propia producción y realiza agrupamientos para generar descuentos en precios de insumos<sup>4</sup>. Se trata en términos generales los distintos conceptos de planeamiento, organización y gestión, considerando las variables clave que hay que tener en cuenta. En este sentido se publicó otro artículo sobre control de calidad total, basado en el concepto de administración, trasladándolo a la producción agropecuaria<sup>5</sup>.

Entre los años 1990 y 1999 los temas de planeamiento y organización aumentan considerablemente. La terminología de los conceptos de administración es cada vez mas utilizada. En muchos de los artículos se utilizan los conceptos de: competitividad, estrategia, innovación, valor estratégico<sup>6</sup>, etc.

En los cuatro últimos años (2000 a 2004), se estudia la relación entre el gobierno y el agro, así como elementos o estrategias para superar crisis económicas del país. La crisis de Diciembre de 2001, provocó un cambio substancial en el modelo de negocios del sector agropecuario. En esta etapa, al igual que la anterior se tratan temas de administración al nivel de cualquier revista especializada en administración. Temas como sinergias, sustentabilidad, imagen de la empresa, diversificación demuestran como los administradores agropecuarios se ven a sí mismos ya no tanto como productores sino como verdaderos empresarios.

---

<sup>4</sup> Departamento de prensa AACREA. “Pucara S.A. Una empresa de productores para productores”. Edición 88, Buenos Aires, 1981.

<sup>5</sup> Departamento de prensa de AACREA. “Control total de calidad. Una herramienta que resulta muy útil para la actividad agrícola”. Edición 140, Buenos Aires, 1989.

<sup>6</sup> Departamento de prensa de AACREA. “El Valor Estratégico del Almacenaje”. Revista CREA Edición 210, Buenos Aires, 1998.

### **E.3. Problemas Humanos**

El análisis de los recursos humanos empezó en los artículos de CREA tratando los temas de las relaciones con el personal operativo (encargado, peones). Dos artículos, en la primera etapa (1967-1979), tratan distintos métodos de motivación de los empleados para aumentar su productividad mediante la participación en los resultados<sup>7</sup>. Más adelante se realiza un estudio sobre el mercado de trabajo rural, con un análisis de la distribución de las distintas actividades del sector.

Durante la década del 80 se tratan temas de capacitación de personal, sobre todo al nivel operativo como cursos para tamberos, pero también para productores con respecto al manejo empresario. En este período se puede ver, según lo analizado, la primera relación entre la empresa agropecuaria y la familia. En la década que va entre 1990 y 1999 aumenta la cantidad y la variedad de los temas dedicados a los recursos humanos. Se profundiza el tema de la relación entre la empresa y la familia<sup>8</sup>: las relaciones de trabajo, la sucesión en la empresa, la motivación del empresario y la creatividad. En este sentido se continua estudiando en la década presente, los estudios sobre relaciones familiares, sistemas de contratación de personal, las leyes laborales, etc.

### **E.4. Productividad y Eficiencia**

Como se mencionó anteriormente estos temas están muy relacionados a cuestiones de producción o sea que es fácilmente clasificado como un tema en Agricultura, Ganadería, Forrajes e Ingeniería. Sin embargo la diferencia sustancial se encuentra en los artículos que utilizan herramientas de medición de productividad y eficiencia como tema principal. Así es como es posible encontrar temas como cambio tecnológico, eficiencia en la producción de carne, productividad ganadera y en soja, o intensificación de los sistemas de producción.

---

<sup>7</sup> Scharf, Adolfo. “*Un sistema que induce al trabajador rural a pensar con sentido empresario*”. Revista CREA Edición 31, Buenos Aires, 1971.

<sup>8</sup> Ducos, Maria Marta. “*Empresa Familiar Agropecuaria. Porque y Como*”. Revista CREA Edición 160, Buenos Aires, 1993.

## **E.5. Mercados**

El estudio de los mercados está muy relacionado con la apertura comercial de la Argentina. Desde el inicio de las publicaciones de las revistas CREA hasta principios de los noventa, con la apertura de los mercados, el análisis de oferta y demanda internacional era acotado. Luego de la apertura, el precio de los commodities quedó sujeto a las fuerzas de la oferta y la demanda, lo que provocó el surgimiento de los análisis y de los analistas de las variables fundamentales de los mercados agropecuarios.

En la primera etapa de análisis el estudio de mercados se realiza como parte de viajes a otros países para estudiar el sector agropecuario. Se estudiaba la cantidad producida y los principales destinos de esa producción. En la muestra analizada, en la edición del año 1978 se releva el primer Outlook del USDA<sup>9</sup> (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos), donde se estudia los mercados agrícolas internacionales, con detalle de stocks, oferta y demanda, principales exportadores e importadores y consumidores.

Durante la década del ochenta los estudios de mercados se siguen publicando el informe del Outlook del USDA, y estudios sobre algunos mercados como el ganadero. En 1987 se destaca un artículo acerca de la influencia de ciertos factores en los precios de porcinos<sup>10</sup>. Con la apertura comercial, en la década del 90, se generó una sección fija al estudio de los mercados. Al análisis de las políticas agropecuarias de países proteccionistas como la Unión Europea y los Estados Unidos de América se le suma los estudios sobre la situación de oferta y demanda de los distintos mercados, al nivel de los realizados por el USDA.

## **E.6. Comercialización**

Los temas de comercialización están atados también a la política de apertura de mercados. Antes de la apertura los temas de comercialización, tienen que ver al

---

<sup>9</sup> Cazenave, Jorge, White, Diego. “Panorama agropecuario mundial para 1978”, Revista CREA Edición 69, Buenos Aires, 1978.

<sup>10</sup> Vila, Eduardo. “Factores que influyen en la formación de precios”. Revista CREA Edición 127, Buenos Aires, 1987.

principio (1967-1979) con un ejemplo de un establecimiento que se integra verticalmente pasando a comercializar su propia producción<sup>11</sup>.

Durante la década del ochenta la comercialización no presenta demasiadas variantes, con lo cual pocos artículos se pueden encontrar al respecto. Se trata el tema de ventas a fijar como una alternativa de comercialización, de la posibilidad de operar en el Mercado a Término (1983) y de temas específicos de la comercialización de hacienda vacuna<sup>12</sup>. Pero con la apertura de mercados, resurgen los mercados a término que casi no se utilizaban desde la década de treinta (1930). Así, se crea una sección fija sobre el juego de la opción donde el objetivo es que el productor se capacite en el uso de herramientas de cobertura de precio mediante un juego de simulación. Se analiza la volatilidad de los precios y los efectos impositivos sobre la comercialización. Se plantean distintas estrategias de comercialización<sup>13</sup> y la importancia de la calidad en ganado y en trigo (% de proteína) en la obtención de diferencias en los precios.

Por último en ésta última década se publican artículos sobre como lograr vender a los supermercados como una forma de saltar los canales de distribución y el planteo reciente de las regalías en semillas como descuento en el precio de los commodities que provienen de semillas genéticamente modificadas.

### III. CONCLUSIONES

Desde sus comienzos los temas tratados en la revista CREA estaban más relacionados con la parte productiva. Más de la mitad de las páginas de las publicaciones analizadas correspondían a temas de producción. Los temas de administración eran más difíciles de encontrar. Inclusive, en algunas ediciones no se trataban temas de este tipo. Sin embargo, los pocos temas que se trataban, tenían un nivel de profundidad medio, sobre todo en el análisis económico (E.1): estado de resultados, márgenes, comparación de resultados, etc. Finalizada esa etapa la tendencia se fue invirtiendo, y a partir de los años ochenta la administración comenzó a tomar más

---

<sup>11</sup> Departamento de prensa de AACREA. “Comercialización de la propia producción. Una iniciativa e productores de CREA Pringles I y Pringles II”. Revista CREA Edición 73, Buenos Aires 1978

<sup>12</sup> De las Carreras, Alberto. “Comercialización de la hacienda vacuna”. Revista CREA Edición 124, Buenos Aires, 1987.

<sup>13</sup> Miro, Daniel. “Claves para la comercialización de granos”. Revista CREA Edición 196, Buenos Aires, 1997.

importancia en número de páginas. A principios de los años noventa y hasta nuestros días, los temas de administración superan a los de producción. Estos últimos no se han dejado de lado, pero se entiende que una empresa sustentable en el tiempo debe ser eficiente en su administración, así como en su etapa productiva.

En cuanto a la evolución de los temas de administración se ha visto como los administradores agropecuarios del movimiento CREA demandan información al igual que cualquier empresario de sectores competitivos abiertos al mercado internacional. Los niveles de temas desarrollados dentro administración están desarrollados de una manera avanzada. Dentro del sector financiero se analiza los márgenes brutos, niveles de rentabilidad, etc. En un principio los estudios se limitaban a realizar cálculos resultados, márgenes y relaciones entre ingresos y resultados y gastos directos. Los análisis económicos han evolucionado tanto a determinar rentabilidades por sector, determinación de flujos de caja, precios de equilibrio. Estos avances en los artículos se deben al aumento de la capacitación de los productores agropecuarios. Se maneja más herramientas económicas financieras que permite elevar la profundidad de los artículos. La planificación y la organización han avanzado al punto de utilizar las herramientas de administración actuales como calidad total, sinergias, integración vertical y valor agregado. Los conceptos de Michael Porter (cadena de valor, estrategias genéricas) han sido incorporados en los análisis estratégicos y en los estudios de las cadenas alimentarias. Los artículos de referidos a problemas humanos, han sido de una profundidad relativa al momento en el que fueron escritos. Los primeros artículos que tienen que ver con la motivación de los trabajadores mediante incentivos son muy interesantes. Hasta nuestros días el crecimiento en los estudios de las relaciones familiares dentro de la organización está logrando una importante base de estudio. Respecto a los mercados y la comercialización de los commodities los análisis han crecido en profundidad, generando en el productor un sentido abarcativo del negocio en el cual se encuentra inmerso. La reciente crisis de diciembre de 2001 ha frenado un crecimiento de los mercados a término. Sin embargo, se evidencia que la década del noventa los productores han aprendido a manejar estas herramientas de cobertura de precio.

Es importante destacar como la influencia de las políticas agropecuarias modifican el grado de avance en el manejo de los emprendimientos agropecuarios. Si bien la eficiencia y la tecnología son pilares dentro de los CREA, es innegable que la

apertura comercial y la estabilidad económica de los años noventa produjeron un aprendizaje y crecimiento que no se puede apreciar en los veinte años anteriores.

Como conclusión final es posible observar una convergencia hacia temas de administración gerencial a partir de los años noventa hasta nuestros días. Diversos factores han permitido que esto sea así, desde la apertura de los mercados y la estabilidad, a la capacitación y profesionalización en las administraciones agropecuarias.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

Se consultaron las siguientes ediciones de la revista CREA entre los años 1965 y 2004:

*1, 4, 6, 9,12,14,16,20,21,25,28, 31,37,38, 41, 44, 47, 49, 52, 56, 58, 61, 65, 67, 69, 73, 75, 79, 81, 85, 88, 89, 94, 96, 101, 104, 107, 109, 112, 115, 119, 122, 124, 127, 131, 134, 137, 149, 141, 143, 148, 150, 152, 155, 160, 163, 173, 176, 185, 193, 196, 202, 210, 218, 224, 230, 238, 245, 249, 255, 266, 273, 276, 281, 284.*

- Cazenave, Jorge; White, Diego. “*Panorama agropecuario mundial para 1978*”, Revista CREA Edición 69, Buenos Aires, 1978.
- Colombo, Fabiana. “*Granos Gruesos 1999-2000. ¿Qué precios cubrirán mis costos?*”. Revista CREA Edición 224, Buenos Aires, 1999.
- De las Carreras, Alberto. “Comercialización de la hacienda vacuna”. Revista CREA Edición 124, Buenos Aires, 1987.
- Departamento de prensa AACREA. “*Pucara S.A. Una empresa de productores para productores*”. Edición 88, Buenos Aires, 1981.
- Departamento de prensa de AACREA. “Comercialización de la propia producción. Una iniciativa e productores de CREA Pringles I y Pringles II”. Revista CREA Edición 73, Buenos Aires 1978
- Departamento de prensa de AACREA. “*Control total de calidad. Una herramienta que resulta muy útil para la actividad agrícola*”. Revista CREA Edición 140, Buenos Aires, 1989.
- Departamento de prensa de AACREA. “*El Valor Estratégico del Almacenaje*”. Revista CREA Edición 210, Buenos Aires, 1998.
- Ducos, Maria Marta. “*Empresa Familiar Agropecuaria. Porque y Como*”. Revista CREA Edición 160, Buenos Aires, 1993.
- Miró, Daniel. “*Claves para la comercialización de granos*”. Revista CREA Edición 196, Buenos Aires, 1997.
- Robbins, Stephen; Coulter, M. “*Administración*”, Editorial Prentice Hall Latinoamericana, México, 1996.

- Rossi, M.A; Santamarina, A.; Silva, C.; Bassa, J.; Correa Urquiza, A. *“Análisis de los resultados de las empresas adheridas a la Comisión Inter Crea de Gestión”*. Revista CREA Edición 25, Buenos Aires, 1970.
- Santinelli, J.; Aranguren, J.; Collinet J, . *“Planeamiento y nivel de endeudamiento”*. Revista CREA Edición 89, Buenos Aires, 1981.
- Scharf, Adolfo. *“Un sistema que induce al trabajador rural a pensar con sentido empresario”*. Revista CREA Edición 31, Buenos Aires, 1971.
- Vila, Eduardo. *“Factores que influyen en la formación de precios”*. Revista CREA Edición 127, Buenos Aires, 1987.

## ANEXO 1

### Temas de Producción

A = Agricultura  
C = Cultivos de Cosecha  
G = Ganadería  
F = Forrajes  
I = Ingeniería

### Temas de Administración

E.1 = Análisis Económico. Gestión  
E.2 = Planificación y Organización  
E.3 = Problemas Humanos  
E.4 = Productividad y Eficiencia  
E.5 = Mercados  
E.6 = Comercialización

Número de páginas por tema

Edición	A	C	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	F	G	I	Total
1		4	8							8		20
4	11						7			17		35
6			3						17	43		63
9	3									27		30
12	3	17							5	18		43
14	6		3				6		16	2		33
16			8						13	30		51
20	23								5	33		61
21		10			6		3		12			31
25	8		12				20		3		8	51
28		8		5	4	4	4		7	6		38
31	9	9			4					31		53
37		2			4				9	35	4	54
38	5		11						5	24	6	51
41	7	10					10			19		46
44	13								13	4	7	37
47	8	14	14							8		44
49	19								25	8		52
52	9		9			8			8	6		40
56									29	14		43
58			12					6		25		43
61	18									29		47
65			13			16			12	11		52
67	11				4				16	10		41
69	5						19			14		38
73	17						9	6	7	19	4	62
75	7	14								4	5	30
79	8		1							28	22	59
81	5			10			7			9	13	44
85	22	10		18						14		64
88	24			3					14	8		49
89	10	22	8								2	42
94	10	19	8					4	10	6		57
96		24		22					12		8	66
101	9	23		9			2		15	33	1	92
104	21	25			6			7	10	6	4	79
107		35		6	6				28	4	4	83
109	4	24	6	10	5	3			4	8		64
112		21	2	6						12	8	49

115	6	23					18		8	12		67
119	13	5	10		4	4			6	10		52
122	4			18			6	6	6			40
124	6	13	6	10				8		11		54
127	7	4	16	6			8		5			46
131	2	8	10		6	4	12			31		73
134	12	6		16		4	10		10			58
137	10	8		5		8				4		35
140		2		5					24	10		41
141	8			6			6	4			6	30
143	5		4	8		3			26	2		48
148	17	26	12	13						2		70
150	3	27		2	10	5		2	12			61
152	8	4	8	28	7				10	8		73
155	12	24			8		7		18	14		83
160		20			13				6	18		57
163	4	22		8					10	16		60
166	3	11		9			3		9	21		56
168	17	12	8		4	4			4	22		71
173	11	4	15	2			19		5	10		66
176	7	12	5	4	4		16	10				58
185	2		32	11			11	2	7	22	8	95
193	19		26	6			10	2	13	3		79
196	12		31	16		4	8	10		24		105
202	12		39				12	14	6	4	8	95
210			33	14			4	6	16	27		100
218	8		35		4		16	4		18		85
224		14	10				4	10	12	2		52
230	8	8	49	4			6	4	6			85
233		6	39	4	4		12	4		19		88
238	4	6	27	26			14	2	4			83
245	4	4	33			4	8	2	21		16	92
249	7	20	32	10	4	6		4	4	4	4	95
255	8	4	34	10	4	4	4				16	84
266		5	26	2			11		6		4	54
273	4	10	15	12			8		6	6	9	70
276	6	8	18	14	14		10			10	8	88
281		18	15	18			10		6	12	9	88
284		8	20	14	6		19			8	14	89
Promedio	9	13	17	10	6	5	10	6	11	15	8	60
Desv. Std.	6	8	12	6	3	3	5	3	7	10	5	20