



APOYANDO A ADECOAGRO, INNOVACION Y PRÁCTICAS SOSTENIBLES DE AGRICULTURA EN ARGENTINA

Carlos Tovar García

**Banco
Interamericano de
Desarrollo**

Sector de
Conocimiento y
Aprendizaje (KNL) y
División de Finanzas
Corporativas (SCF/CFI)

NOTA TÉCNICA
IDB-TN-466

Octubre, 2012

APOYANDO A ADECOAGRO, INNOVACION Y PRÁCTICAS SOSTENIBLES DE AGRICULTURA EN ARGENTINA

Carlos Tovar García



Banco Interamericano de Desarrollo

2012

Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo

Apoyando a Adecoagro: innovación y prácticas sostenibles de agricultura en Argentina / Carlos Tovar
García... [et al.].

p. cm. (IDB Technical Note; 466)

1. Agricultural development projects—Argentina. 2. Agriculture—Economic aspects—Argentina. 3.
Agriculture—Finance. I. Tovar García, Carlos. II. Bazán, Paola. III. Duhart, Martín. IV. García Zavaleta,
Francisco. V. López, Alejandro. VI. González Lobo, Claudio. VII. Ianni, Nicolás Esteban. VIII. Inter-
American Development Bank. Knowledge and Learning Sector. IX. Title. X. Series.

<http://www.iadb.org>

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no
necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio
Ejecutivo ni de los países que representa.

Se prohíbe el uso comercial no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de
conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables.

Copyright © 2012 Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados; este
documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales.

Participaron en la elaboración de este documento: Paola Bazán (SCF/CFI), Martín Duhart (CFI/CUR) y Francisco García Zavaleta, Alejandro López, Claudio González Lobo y Nicolás Esteban Ianni (ADECO).

Coordinación de la Nota: Elba Luna

LECCIONES APRENDIDAS DEL PROGRAMA ADECOAGRO

Desde la creación de Adecoagro en el 2002, el crecimiento de la empresa en Argentina se basó en la implementación de un modelo de producción sustentable, trabajando principalmente en tierras propias y manejando el riesgo climático mediante diversificación de cultivos y actividades, y de localización geográfica de sus activos productivos. Estos resultados estuvieron apoyados en estrategias de transformación de tierras, tecnología de siembra directa (“no till”), rotación de cultivos y producción estabulada de leche (“free stall”), que resultaron, en particular, en mejoras en la producción de cultivos tradicionales (maíz, trigo, soja, etc.) y arroz e incremento de la capacidad de producción de leche, respectivamente. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se constituyó en una alternativa de acceso al crédito de largo plazo necesario para acompañar el proceso de crecimiento y los aprendizajes resultantes.

JEL: Q10, Q14, Q15, Q51, Q54

Keywords: ADECOAGRO, riesgo climático, diversificación, crédito

ANTECEDENTES

Adecoagro (la “Compañía”), es una empresa líder en agro-negocios y energía renovable en Sudamérica, con operaciones en Argentina, Brasil y Uruguay. Fue creada en el 2002 y se transformó en empresa pública a principios del 2011¹, como parte de su proceso de crecimiento institucional y de gobernanza corporativa. Dentro de las inversiones en Argentina se destacan Adeco Agropecuaria S.A. (“Adeco”)² y Pilagá S.A. (“Pilagá”)³.

La Compañía está dedicada, principalmente, al negocio de producción de granos, arroz (semillero, arroz cáscara y elaborado), lácteos, azúcar, etanol, bioenergía, café y algodón. Para ello posee una diversa cantidad de campos en los tres países en los que produce una variedad de cultivos: (i) **Argentina**: tiene 22 campos distribuidos a lo largo del país (donde se producen principalmente trigo, soja, arroz, maíz y leche), cuatro molinos arroceros (en las provincias de Entre Ríos, Santa Fe y Corrientes), dos fábricas de producción de lácteos (Córdoba) y plantas de Acopio y Semillero (Santa Fe y Corrientes); (ii) **Uruguay**: principalmente producción de cultivos en campos propios (La Pecuaria) y arrendados; y (iii) **Brasil**: Producción de granos (en el estado de Bahía), producción de caña de azúcar (en Minas Gerais y Mato Grosso do Sul), y dos usinas de etanol y azúcar (en los estados de Mato Grosso do Sul y Minas Gerais), con una tercera planta en construcción (Mato Grosso do Sul).

Desde la creación de Adecoagro en el 2002, el crecimiento de la empresa se basó en la implementación de un modelo de producción

¹ NYSE (New York Stock Exchange).

² Adeco, inicialmente llamada Pecom Agropecuaria SA, fue adquirida en el 2002 y es la tercera empresa agrícola más grande de Argentina, con más de 33 años de experiencia en agro-negocios. Posee ocho campos (68,8 mil ha) y la mayor parte de su tierra es usada para el cultivo de granos y ganadería y, la tierra restante, para la producción de leche.

³ Pilagá, adquirida en el 2007, es una empresa argentina dedicada al cultivo de granos, incluyendo arroz, soja, maíz, trigo y girasol, así como ganadería. Esta empresa tiene más de 83 años de experiencia en agro-negocios y posee cuatro campos en Argentina (88,4 mil ha).

sustentable, trabajando en tierras propias y manejando el riesgo climático mediante diversificación de cultivos y actividades, y de localización geográfica de sus activos productivos. Estos resultados estuvieron apoyados en estrategias de reconversión de tierras, tecnología de siembra directa (“no till”) y producción estabulada de leche (“free stall”), que resultaron, en particular, en mejoras en la producción de arroz e incremento de la capacidad de producción de leche, respectivamente.

Cabe indicar que el incremento del precio de los alimentos, así como de la demanda de alimentos durante la última década, trajo consigo una oportunidad de crecimiento basada en la transformación de la tierra para lograr elevados rendimientos y otros niveles de eficiencia que han distinguido a la empresa. Para ello fue necesario realizar mejoras en la tecnología disponible y aplicarlas a las tierras que se fueron incorporando, así como en la industrialización de los granos producidos. La compañía financió este proceso mediante el aporte de capital propio y deuda de corto plazo obtenida de la banca comercial local, pero enfrentó una baja capacidad en la obtención de recursos adicionales de largo plazo debido a las limitaciones que afectaban el mercado financiero en Argentina. En ese sentido, los futuros incrementos en los niveles de producción basados en reducción de costos y mejoras en la productividad requirieron buscar otras alternativas de financiamiento más acordes con el giro del negocio y el período de repago de las inversiones. En ese contexto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se constituyó en una alternativa de acceso al crédito de largo plazo necesario para realizar dichas inversiones.

Objetivos del Programa de Préstamo AR-L1086

Teniendo en cuenta la anterior coyuntura, el BID apoyó al refinanciamiento de pagos de deudas de la Compañía para el 2008 y financió el plan de expansión de la Compañía. Para esto, se diseñó un primer préstamo A de US\$ 31

millones y un préstamo B de US\$ 49 millones, destinado a refinanciar una deuda con vencimientos de 0 a 7 años y 5 años y a financiar los costos de la empresa asociados al desarrollo de nuevos cultivos usando técnicas de transformación de tierra; incremento de la producción de arroz basados en la inversión de equipos y mejoras en los procesos como rotación de cultivos (“crop rotation”) y Siembra Directa (“no till”); e incremento en la capacidad de producción de leche con niveles sobresalientes de productividad y de ganado a través de la producción estabulada en Argentina (“free stall” y “feedlots”).

Cabe mencionar que, además de brindar a la Compañía el acceso al crédito necesario, el financiamiento del Banco significó una valiosa oportunidad para que la empresa se enfoque en el manejo sostenible de las actividades productivas, tanto en el plano ambiental como social. Así, como condición previa al préstamo, hubo una evaluación del desempeño de la Compañía en materia de compromisos sociales y medioambientales y con el cumplimiento de leyes y regulaciones locales, bajo el préstamo A/B, así como de las futuras inversiones bajo el préstamo B la enmienda a dicho préstamo en el 2011. Dicha evaluación incluyó la verificación del cumplimiento de buenas prácticas en el manejo de agroquímicos, estándares de salud y seguridad laboral, manejo de la biodiversidad e implementación de un sistema integrado de manejo social y medioambiental. En particular, cabe indicar que el Banco, en la gestación del préstamo A/B y a través de una cooperación técnica financiada por el Fondo de Energía Sostenible y Cambio Climático del BID (SECCI por sus siglas en inglés)^[3], financió un estudio técnico sobre el uso de bio-digestores anaeróbicos para la captura y conversión de gas metano en biogás, a fin de usarlo como fuente

^[3] Estos estudios fueron financiados mediante la Cooperación Técnica “Proyecto de Generación de Biogas en Tambos Estabulados y Corral de Engorde (AR-T1062)”.

de energía en los tambos^[4]. Este estudio permitió determinar las ventajas en materia medioambiental del uso de bio-digestores para el manejo dichos desechos con respecto a otras tecnologías. Comparada con éstas, se determinó que el uso de bio-digestores permite reducir la polución de las aguas con altas cargas orgánicas, disminuir la generación de desecho por estiércol del ganado, lograr un manejo inodoro de los desechos y evitar la generación de gases con efecto invernadero. Asimismo, a través de este apoyo del Banco se realizó un estudio para determinar la factibilidad financiera de la inversión requerida para el uso de bio-digestores cuyos resultados se encuentran en proceso final de evaluación por parte de la Compañía.

RESULTADOS ALCANZADOS CON RELACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El financiamiento del Banco ha permitido a la Compañía alcanzar una serie de logros en sus distintas líneas de producción como las de leche y arroz, cuidando, a su vez, los compromisos en materia medioambiental y social.



^[4] Los desechos de ganado vacuno tienen dos usos. Uno como fuente de gas metano, el cual es usado como energía en la generación de calefacción, combustión y electricidad. Otro como abono orgánico.

En lo que respecta a la producción de arroz, Adecoagro- pasó de una producción de 20 mil toneladas en el periodo 2002-2003 a cerca de 170 mil toneladas en el 2010-2011. Durante ese lapso, el número de hectáreas disponibles pasó de 3,500 ha a 26,000 ha en las cuales se elaboró un programa integral de transformación de tierras⁴ que alcanzó significativos resultados a lo largo del tiempo⁵. La producción de arroz está concentrada en tres zonas: Santa Fe, Corrientes y en Entre Ríos. La empresa integra toda la cadena productiva de arroz, desde la genética y multiplicación de las semillas (Semillero Itá Caabó), producción de arroz en campo, procesamiento industrial del arroz (Molino San Salvador, Molino Mercedes, Molino San Agustín y Molino Franck) y comercialización del arroz tanto a nivel local como para exportación (bajo la marca de Molinos Ala en el mercado local).

Cabe indicar que los niveles de costo de producción de la zona noreste de Argentina se encuentran entre los más bajos del mundo, con cerca de US\$ 125 por tonelada (costos directos), menores a los costos de producción en Estados Unidos, Brasil, Tailandia, Australia y Uruguay. Desde el 2011, la empresa cuenta con cuatro instalaciones de procesamiento de arroz, cuya capacidad total de procesamiento es de 316 mil toneladas de arroz cáscara por año. Esto convierte a Adecoagro en una de las más grandes procesadoras de arroz de Argentina. Así, la capacidad diaria de procesamiento es muy superior a la producción anual prevista para el programa de financiamiento del Banco.

Los principales productos derivados son arroz blanco, arroz integral, arroz partido, entre

⁴ Por ejemplo entre el 2008 y el 2010 se transformaron 7500 hectáreas en San Joaquín. En general el proceso de transformación de un campo arrocerero lleva alrededor de 5 años hasta que alcanza su madurez.

⁵ La productividad promedio de los campos arroceros de Adeco y Pilagá durante la cosecha 2011 alcanzó aproximadamente 6.14 toneladas por hectárea, teniendo en cuenta que existían una cantidad importante de hectáreas en proceso inicial de transformación.

otros. La mayor parte de la producción de arroz (60%) es destinada al mercado de exportación, principalmente Brasil y sólo el 40% restante al mercado doméstico. Finalmente, la producción de arroz emplea al 40% del personal de la empresa en Argentina y genera más de 3.000 puestos de trabajo indirecto.

En lo que respecta a la producción de leche, cabe indicar, primeramente, que Argentina es uno de los principales productores y exportadores de productos lácteos en Latinoamérica. Aunque en términos de producción el país se ubicó como décimo sexto productor mundial (2006), en términos de productividad se ubicó en el puesto siete (2007). La Compañía, en particular, ha logrado importantes incrementos en la producción de leche pasando de producir entre 24-25 litros diarios por unidad de res, mediante el método pastoril, a 35 litros diarios por unidad de res mediante estabulado, logrando alcanzar la meta esperada en el proyecto. Este importante logro se ha basado en el sistema de producción estabulado ("free stall"), nuevo en el país, el cual implica que la res está confinada en espacios totalmente acondicionados dentro de un establo en reemplazo del sistema de pastura tradicional libre en campo. Cabe mencionar que Adecoagro fue pionero en la construcción de este tipo de tambos estabulados a gran escala (aproximadamente 3,000 vacas por tambo) en Argentina.

Este tipo de producción opera bajo un modelo integrado de producción de granos, leche y potencialmente de energías renovables. En efecto, este sistema permite la limpieza, el ordeño y la alimentación automatizada y tiene la ventaja adicional, de mitigación de impacto ambiental, permitiendo un mayor control y manejo de los desechos de excrementos (efluentes), en comparación con el pasteo libre en campo, así como la utilización de estos efluentes como abono orgánico, y potencialmente como insumo para la generación de energía renovable para el propio establecimiento. A su vez, la producción estabulada permite la estandarización de procesos, lo que contribuye la escalabilidad del módulo de producción. Asimismo, permite un mejor control sobre las variables de producción y, por consiguiente, un uso eficiente de insumos.

Cabe mencionar que los éxitos que trajo la aplicación de esta tecnología fueron evidentes en términos de productividad. Asimismo, entre mayo-2008 y diciembre-2010, la producción de leche pasó de 400 mil litros a 2.8 millones litros mensuales. En tanto, en ese mismo periodo, se pasó de contar con sólo 400 cabezas de ganado lechero a 3,000 cabezas de ganado en la producción por estabulado.



En lo que respecta al impacto social y medioambiental, el programa permitió a la Compañía mejorar sus estándares medioambientales y sociales. Por el lado social, la Compañía ha generado importantes puestos de empleo en las localidades en las que operan sus plantas, promoviendo relaciones de largo plazo con la mano de obra local basadas en la confianza y formalidad. Por el lado medioambiental, la Compañía adoptó alternativas de producción –como por ejemplo, la producción estabulada y el manejo de abonos orgánicos, la rotación de cultivos y la siembra directa-, que le permitieron reducir el impacto ambiental. A su vez, cabe mencionar que la actividad productiva de la Compañía ha pasado de un manejo medio-ambiental por campos específicos a un manejo integrado y sistematizado a nivel corporativo aplicable en todas sus localidades de producción. En esa línea, cabe mencionar también que el programa ha promovido a que la Compañía implemente un Sistema de Gestión Integrado sobre la base de formular una política y una estructura organizativa para toda la compañía; la elaboración de planes de gestión, documentación, capacitación, comunicación e información; así como del establecimiento de mecanismos de quejas, auditorías, seguimiento, revisión y mejoras, que permite a la Compañía operar de manera estandarizada e integrada.

FACTORES QUE FACILITARON ALCANZAR DICHOS OBJETIVOS O CÓMO SE LOGRÓ ALCANZAR LOS RESULTADOS

En Mayo 2012, personal clave a nivel gerencial y de las distintas áreas de producción de la Compañía fueron convocados a una serie de reuniones, facilitada por la División de Gestión de Conocimiento (KNL/KNM), para identificar aspectos relevantes del programa. Asimismo, se realizó una serie de entrevistas complementarias con personal clave de la Compañía. Este trabajo permitió destacar aspectos críticos que se detallan a continuación:

Establecimiento de una meta clara basada en la reducción de costos de producción y aumento de productividad

En lo concerniente a la producción de leche, la implementación de la producción estabulada marcó un hito importante en el aumento de la productividad. Ello implicó una serie de pasos y tomas de decisiones debidamente planificadas cuya duración fue de cerca de 5 años. En el año 2006 se analizaron distintas alternativas para incrementar la escala de producción de leche usadas en países como Estados Unidos, Chile, Nueva Zelanda, entre otros. De estas alternativas se optó por la alternativa de producción estabulada empleada en Estados Unidos. En 2007, se constituyó una primera fase basada en un periodo de aprendizaje para la producción estabulada. En 2008, se empezó a operar la planta alcanzando en diciembre a un 50% de la capacidad de producción de la planta. En 2009, se operó la planta a un 50%, siendo principalmente un año de aprendizaje. El 2010 constituyó una segunda fase en la cual se alcanzó, hacia diciembre de ese año, la plena capacidad de producción. Este periodo permitió hacer una serie de ajustes al modelo de producción adoptado. Finalmente, en 2011, se trabajó en el ajuste de la sintonía fina en temas de nutrición, enfermedades y productividad asociados a la producción de leche mediante el sistema estabulado. Cabe indicar que fue crucial que la Compañía pueda identificar aspectos claves productivos como aprender que para la producción estabulada la comodidad de la vaca resulta un aspecto crucial. Esto implicó, por ejemplo, que la arena sea redistribuida dentro de las camas en los galpones con el fin que las vacas se sientan más confortables dentro de ellas. Asimismo, fue importante mantener un control de las bacterias que pudieran producirse y afectar la salud de la res. Por otro lado, siguiendo la estrategia de reducción de costos fue importante asegurar el reciclaje de la arena usada como camas de las vacas lecheras. La separación de la arena se hace en forma mecánica por densidad. Así, se logró que aproximadamente el 85% de ella sea

recuperada⁶. Actualmente se viene trabajando para incrementar dicho porcentaje a 90%.

Asimismo, la Compañía se enfocó, permanentemente, en procesos de ajuste finos que le permitió introducir mejoras en la productividad. Por ejemplo, en lo referente a producción de leche, fue importante identificar qué mejoras en la productividad anual están relacionadas al desempeño de la reproducción, tales como reducción de enfermedades como metritis, cetosis, hipocalcemia, etc. A su vez, se encontró que reduciendo el número de días producción de leche al año por res de 190 a 170, la productividad diaria de cada res podría incrementarse de 1.4 a 2.0 litros diarios⁷. Asimismo, el incremento de la tasa de preñez (*pregnancy rate*) permite reducir el número de días de producción de leche al año por res, lo que mejora la productividad por vaca durante el período en leche. Todos estos hallazgos fueron posibles por tener clara la importancia de contar con un permanente sistema de ajuste minucioso de la producción.

De otro lado, fue necesario producir leche con una visión industrial donde se puedan controlar todos los procesos productivos. Así, la producción de leche incluye desde la producción de forraje para las reses, hasta la carga de la leche en el transporte correspondiente con destino a las plantas industriales. El negocio, entonces, consiste en transformar el alimento para vacas (proteína vegetal en forraje) en alimento para humanos (proteína animal en leche). Se trabajó en tambos industriales que operan, como se mencionó, bajo procesos estandarizados, los cuales permiten que la producción en dichos tambos sean replicables y escalables.

En lo concerniente a la producción de arroz, uno de los aspectos clave para la reducción de

costos fue integrar toda la cadena de producción. En ese sentido, la empresa está integrada verticalmente desde la elaboración de semillas (Semillero Itá Caabó) hasta la comercialización de arroz (Molinos Ala). Por otro lado, la implementación de siembra directa de arroz, que venía siendo usada en Argentina desde hace 15 años pero para otros cultivos, en lugar de la siembra convencional, fue clave para reducir no sólo los costos de producción sino también para mejorar los efectos ambientales. La siembra convencional, por ejemplo, requería de un gran número de tractores con rastra de disco, equipos láser para nivelar el terreno, taíperos, etc., mientras que, en contraste, la siembra directa se realiza sobre los residuos y se cosecha en seco y el suelo de un año al siguiente se mantiene casi intacto. El 80% de la superficie de arroz de la Compañía se cosecha sobre siembra directa, siendo líderes en este aspecto a nivel nacional.



⁶ Las pérdidas ocurren por ineficiencias en la recolección y transporte.

⁷ Nótese que de esta manera, cada vaca en vez de producir 266 litros anuales de leche (190 días x 1.4 litros por días) llega a producir 340 litros anuales de leche (170 días x 2 litros por días).

Estrategias basadas en tierra propia y transformación de tierra

El grupo de entrevistados destacó una serie de aspectos claves relacionados con el desarrollo de las actividades de cultivo de la Compañía y manejo de la sustentabilidad de la tierra.

Una primera estrategia estuvo basada en la decisión de adquirir tierras en lugar de rentarlas. Esto fue importante en términos de brindarle sustentabilidad a las actividades productivas llevadas a cabo en dichas tierras. El alquiler de tierra tiene la desventaja que puede incentivar al productor a sobreexplotar la tierra, comprometiendo la sustentabilidad a futuro de la tierra. En contraste, cuando la tierra es propia, se busca maximizar los niveles de explotación de esta, pero sin comprometer la sustentabilidad de la actividad productiva. Así, basado en esa estrategia, entre el 2003 y 2011, la Compañía pasó de poseer 80.000 ha a poseer 286.000 ha en toda la región (Argentina, Brasil y Uruguay). Así, sobre la base de la estrategia de contar con tierras propias, en la actualidad, la Compañía ha llegado a poseer en Argentina 22 establecimientos (14 de ellos en el Norte del país y 8 en Pampas Húmedas), poseer 245.000 ha (211.000 ha en el Norte del país y 34.000 ha en Pampas Húmedas), cuatro molinos de arroz en el Norte del país y una planta de tambo estabulado en Pampas Húmedas.

Una segunda estrategia desarrollada fue la transformación de las tierras, básicamente de tierras destinadas a la cría de ganado en tierras potencialmente agrícolas. Este aspecto implicó contar con un departamento especializado que implemente una estrategia de adquisición de tierras destinadas a otros usos, pero que considere el potencial de ellas (por ejemplo, condiciones climáticas, tipo de tierra, disponibilidad de recursos hídricos, articulación a cadenas productivas, etc.) para la producción de determinados productos, como arroz por ejemplo, sobre la base del tipo de tierra, el clima de la zona y la potencial fuerza laboral disponible en la zona, así como el saneamiento legal de la propiedad, entre otros aspectos. La

transformación de tierras implicó el uso de tecnologías específicas para lograr dicho fin. Así, el departamento especializado de Adecoagro elaboró una metodología para analizar los proyectos de inversión, integrando consideraciones productivas, financieras y medioambientales (en esto último, por ejemplo, se hicieron evaluaciones medioambientales, estudios sobre la biodiversidad de la zona, estudios de suelo, etc.). Sobre la base de ambas estrategias, de adquisición y de transformación de tierras, entre el 2003 y 2011, la producción de granos pasó de 120.000 toneladas a 660.000 toneladas. Luego de un periodo inicial que finalizó el 2003, se tuvieron tres etapas claramente marcadas: (i) etapa de expansión (2004-2007); (ii) etapa de consolidación (2008-2009); y (iii) etapa de segunda ola de crecimiento donde el nivel de producción se incrementó en cerca del 50% (2010-2011).

Estrategia basada en la sustentabilidad de las actividades productivas

Resulta importante enfatizar que las alternativas de producción adoptadas por la Compañía, así como su estrategia de crecimiento, estuvo basada en criterios de sostenibilidad productiva, lo que consecuentemente pasó por consideraciones ambientales. La Compañía adoptó técnicas productivas que toman en cuenta el cuidado de la tierra y, de esa manera, de la sustentabilidad de las actividades productivas. Así, se adoptaron técnicas productivas como el estabulado ("free stall"), el cual reduce significativamente el impacto medioambiental proveniente de los desechos de las vacas en tanto permite un mayor control de todo el sistema de efluentes, y su uso como abonos orgánicos. La rotación de cultivos ("crop rotation"), por ejemplo, que consiste en alternar, a través de los ciclos, cultivos de diferentes familias y con necesidades nutritivas diferentes en una misma tierra, permite evitar el agotamiento del suelo y la perpetuación de las enfermedades de las plantas. A su vez, se incorporó la siembra directa ("no till"), cuyo objetivo es promover las cualidades productivas

de los suelos, a través de no remover el suelo en lo absoluto. Esto permite reducir la erosión eólica e hídrica del suelo, especialmente del tipo arenoso, expuesto habitualmente, a la erosión por el viento. Asimismo se evita remover semillas de malezas a la superficie, desestimulando así su germinación y reduciendo el uso de pesticidas. La eliminación de los trabajos de labranzas del suelo conduce a una drástica reducción del uso de combustible fósil utilizado en la producción de granos y forrajes.

Complementariamente a estas técnicas de cultivo o crianza, como se destacó antes, la estrategia de adquisición de tierras propias produjo los incentivos necesarios para que la Compañía aplique técnicas productivas sustentables, dado que, al ser la propietaria de dichas tierras, evita la sobre explotación de la tierra, con el consecuente riesgo que ello implica.

Identificación de la relación de la empresa con los contratistas como una relación de dependencia mutuamente beneficiosa

La empresa destacó la importancia del rol que juegan los contratistas, poseedores de factores productivos (maquinarias) y quienes tienen un conocimiento de la tierra a ser trabajada. En ese sentido, la Compañía optó por desarrollar una relación de largo plazo con los contratistas locales quienes se constituyeron en “aliados estratégicos” de la Compañía.

Primero, fue necesario asegurarse de que los contratistas cuenten con la debida maquinaria para realizar sus tareas. Así, en algunos casos la Compañía optó por adquirir dichas maquinarias y financiar a los contratistas para que puedan adquirirlas luego, asegurando, de esta manera, que los contratistas trabajen con maquinaria adecuada. Esto se da particularmente en el caso de la producción de arroz, donde el sistema de contratistas está menos desarrollado. Segundo, la Compañía optó por brindarles capacitación cada vez que resultara necesario, teniendo en cuenta que ello iría en retribución de la misma empresa. Cabe indicar que estas acciones de

facilitación en la adquisición de maquinaria y capacitación refuerzan la relación mutuamente beneficiosa y dependiente entre los contratistas y empresa. El desarrollo de esta relación le permite a la Compañía tercerizar algunos procesos de producción y reducir el riesgo asociados a ellos.



Cambio cultural de la fuerza de trabajo potencial de la localidad

Un aspecto importante de la estrategia de la Compañía en las localidades donde operan sus plantas fue apostar por la fuerza laboral local. La Compañía identificó algunas limitaciones en la oferta de trabajo local.

Primero, tuvo que superar una fuerte cultura de trabajo informal establecida en los sectores rurales locales. La decidida política de la empresa de tener a sus empleados, contratistas y proveedores exclusivamente bajo esquemas formales de relación laboral, finalmente fue recibida positivamente por dichas fuerzas laborales, quienes a su vez identificaron y valoraron los beneficios sociales contemplados en ese tipo de relación.

Segundo, la Compañía tuvo que enfrentar en varias localidades una baja cultura de trabajo de

parte de la población adulta, y la problemática de la emigración de la población más joven, que al no encontrar oportunidades de trabajo en su pueblo, optan por emigrar fuera de la localidad. La Compañía, consciente que las características antes mencionadas podrían constituirse en una seria limitante para obtener fuerza laboral en la localidad en el futuro, dado el crecimiento proyectado de la Compañía, optó por hacer campañas en los colegios a fin de mostrar las oportunidades de trabajo y desarrollo profesional en la Compañía. Para esto incentivó la realización de visitas a la empresa y una serie de pasantías en la empresa para la población de secundaria escolar, a fin de que conozcan sobre las posibilidades de desarrollo profesional en la Compañía.

Como un tema adicional, cabe mencionar que la demanda de trabajo de la Compañía constituye, en muchos casos, la mayor fuente de empleo local. En efecto, en muchos casos el número de habitantes de las localidades donde se desarrollan los proyectos, oscila entre 400 y 6000 habitantes. Si se considera que la Compañía puede demandar cerca de 50 puestos de trabajo permanente y hasta 200 puestos de empleo temporal, se puede constatar la importancia del desarrollo de la actividad productiva de la Compañía en materia de generación de empleo en las localidades.

Capacitación constante de personal involucrado directamente en las tareas productivas

La Compañía adoptó la estrategia de capacitación constante para asegurar la adecuada capacitación de su personal, atendiendo a las necesidades de mejoras productivas. Fue importante considerar que, dado que la producción se encontraba en crecimiento, la política de capacitación de la Compañía debía incluir la capacitación del nuevo personal que se iba incorporando a la empresa, especialmente en los rubros de producción de arroz y leche, en el uso de las tecnologías asociadas a estos productos.

Durante todo el proceso de crecimiento de personal fue necesario crear nuevas posiciones de trabajo que atiendan la demanda de trabajo y responsabilidades que lógicamente surgen con la ampliación del tamaño de la línea de producción. Ello demandó crear perfiles describiendo las funciones de los trabajadores. Así por ejemplo, en la producción estabulada de leche existe una descripción de responsabilidades para cada puesto claramente definidas.

En la línea de capacitación en la producción de leche, la Compañía identificó los temas con mayor necesidad de capacitación, identificándose la producción de alimentos como área clave. Otros temas son salud reproductiva, uso de maquinaria, etc. Así, la Compañía ha desarrollado un programa de pasantías o becas profesionales que permite luego captar nuevos profesionales. Por otra parte, hubo necesidad de traer expertos de afuera en, por ejemplo, técnicas de producción estabulada de leche y siembra directa. Del mismo modo, fue necesario que personal clave realice pasantías en plantas ubicadas en otros países, a fin de ir ajustando los procesos de producción estabulada de leche y siembra directa. Estas pasantías fueron de mucho provecho porque le permitieron a la Compañía identificar e introducir mejoras a sus procesos productivos, basados en mejores prácticas internacionales.



Aprendizajes claves y recomendaciones para otras operaciones

El desarrollo del programa ha dejado una valiosa experiencia en términos productivos, sociales y de gestión, de la cual se deriva también una serie de lecciones aprendidas y recomendaciones.

El acceso a financiamiento de largo plazo condicionado al cumplimiento de estándares medioambientales y sociales, acompañado de asesoría técnica respectiva, contribuye al crecimiento sustentable de la actividad productiva de una compañía.

Para empresas agropecuarias en expansión resulta clave contar con financiamiento de largo plazo unido a asesoría técnica de primer nivel que faciliten estudios de factibilidad para la adopción de nuevas tecnologías que permitan realizar mejor productivas con un adecuado y eficiente manejo de desechos orgánicos (por ejemplo, a través del desarrollo de biodigestores). Dicho acompañamiento técnico, complementado por una serie de exigencias, contribuye a que la expansión en activos de largo plazo incluya compromisos en materia medioambiental y social que contribuyan a la sostenibilidad de las inversiones y de la actividad productiva.

El crecimiento de una empresa de producción agropecuaria debe estar basado en una estrategia que contenga metas claras de producción.

Gran parte del éxito de la empresa consistió en plantearse objetivos concretos en cuanto a metas productivas y alinear todas sus demás estrategias a esa meta. En el caso de Adecoagro, por ejemplo, estaba orientada a consolidarse como los productores de más bajo costo. Ello le motivó, por ejemplo, a explorar alternativas de producción existentes en otros países y buscar adaptarlas al contexto argentino. En esa línea de pensamiento, resulta importante que, para cada actividad, la empresa sea capaz de determinar de qué manera ella contribuye con la meta principal. La

experiencia de la compañía, además, confirma la importancia de evaluar las acciones a tomar no sólo en función de las posibilidades actuales, sino futuras, haciendo un análisis dinámico de los factores que determinan el potencial productivo.

Capacitación continua y motivación de personal debe ser una tarea permanente, especialmente en firmas en proceso de expansión de sus actividades productivas y mayor requerimiento de personal.

La capacitación continua y motivación del personal involucrado en las tareas productivas y de gestión resulta fundamental para garantizar el buen desempeño de la empresa. La experiencia del programa ha demostrado que la capacitación permanente constituye un elemento clave en la buena marcha de las actividades productivas, más aun en una empresa en expansión, dado que los requerimientos de personal capacitado van progresivamente aumentando. En una compañía de esta característica, la gestión de recursos humanos debe considerar un plan de capacitación permanente, no sólo para el personal actual, sino que proyecte la necesidad de contar con nuevos profesionales. En esa línea, también, es necesario contar con un perfil que detalle las tareas de cada uno de los puestos del personal de la empresa.

Las oportunidades de innovación productiva deben considerar las posibilidades que tiene la Compañía para aprovechar condiciones y factores productivos (clima, tierra, tecnología) y la posibilidad de adaptarlos, transformarlos o adecuarlos a nuevos modelos productivos.

La experiencia reafirma la importancia que la compañía tenga una meta orientada hacia la innovación. Este aspecto ha sido clave para explicar los logros productivos de la empresa. Con ese enfoque, la empresa ha optado por explorar alternativas de producción que vienen siendo aplicadas en otros países y desarrollar, simultáneamente, actividades para adaptarlas a la realidad productiva agrícola argentina. La producción estabulada, rotación de cultivos y la

siembra directa son ejemplos de ello. Resulta importante mencionar que la compañía apostó por tecnologías de producción que implicaron la transformación de factores de producción (por ejemplo, la tierra) y cuidado de ellas (siembra directa y rotación de cultivos). Asimismo, resulta importante que la innovación productiva o introducción de nuevas tecnologías de producción sean consistentes con consideraciones medioambientales a fin de tomar debidamente en cuenta la sostenibilidad productiva y medioambiental.

El desarrollo de actividades de producción en distintas localidades debe considerar la integración de aspectos productivos, económicos y sociales, así como estar basado en una estrategia de mitigación de riesgos.

Por un lado, la experiencia del programa muestra que aun cuando la actividad de la compañía en distintas localidades tenga un fin productivo, ella debe considerar, estratégicamente, las implicancias socio-económicas en la localidad en cuestión. En términos de generación de empleo, por ejemplo, la actividad de la compañía resultó particularmente importante. Esto le da un peso específico a la actividad productiva de la compañía en la localidad y crea importantes lazos de mutua dependencia entre la compañía y la población. Por un lado, la compañía puede constituirse en una importante fuente de trabajo, y por otro, la compañía requiere de la fuerza laboral local para llevar a cabo sus actividades. Este reconocimiento lleva a la compañía, por ejemplo, a invertir en los recursos y capacidades productivas de las personas de determinada localidad (por

ejemplo, prácticas y/o pasantía de escolares de los últimos años de secundaria, capacitación de contratistas, etc.), así como establecer relaciones de largo plazo con los contratistas locales, reconociendo la dependencia mutua entre la compañía y ellos. Por otro lado, estratégicamente también, el desarrollo y diversificación de actividades de producción en distintas localidades se constituye en un mecanismo de mitigación del riesgo al reducir, de esta manera, riesgos asociados a aspectos climáticos, fitosanitarios y zoonosarios, regulatorios, de mercado, etc.

Desarrollo de un sistema de información

Resulta importante contar con un sistema de generación y gestión de información que brinde insumos para la toma de decisiones de inversión productiva. En primer lugar, resulta necesario contar con un área de análisis estratégico para el crecimiento de las actividades de producción de la compañía que permitan contar con un diagnóstico adecuado de las posibilidades y potencialidades de desarrollo en nuevas localidades. En segundo lugar, resulta importante sistematizar el conocimiento y aprendizaje de la experiencia productiva en las distintas unidades de producción (plantas, molinos, establos, etc.). Este programa, por ejemplo, ha significado un conocimiento sustancial en materia de adaptación productiva de nuevas tecnologías a la realidad Argentina o la repotenciación de alternativas tradicionales mejoradas. En tercer lugar, es necesario sistematizar el aprovechamiento de todo este conocimiento y asegurar que pueda estar disponible a las distintas unidades productivas relevantes.





www.iadb.org