



“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA AGROPECUARIA”

-Establecimiento Don Emilio-

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Autora: CERVANTES, Agustina Belén

Año: 2011



AGRADECIMIENTOS...

A todas las personas y entidades que prestaron su colaboración y buena predisposición para el desarrollo de este Trabajo Final, particularmente a:

- *Universidad Empresarial Siglo 21, por todos los conocimientos y experiencias adquiridas en los cuatro años de la carrera;*
- *Profesores Lic. Laura Carmona y Lic. Roque Spidalieri, por la orientación y apoyo ofrecidos en lo que fue la primera etapa de este trabajo, seminario final;*
- *Profesores Ing. Raúl Barroso e Ing. Agr. Guillermo Ciampagna, quienes ayudaron aportando las correcciones que dieron forma al proyecto final;*
- *Establecimiento Don Emilio y su gerente por toda la información facilitada, que permitió por un lado confeccionar este trabajo, y por otro, bajar a la realidad la teoría aprendida durante el cursado de la carrera;*
- *Ing. Agr. Gustavo Negro, asesor técnico de la empresa;*
- *Familiares y amigos, que fueron el soporte diario que permitió avanzar en todo momento.*



RESÚMEN EJECUTIVO Y ABSTRACT

El presente trabajo es un proyecto de aplicación donde se formula un plan estratégico para el Establecimiento Don Emilio, dedicado a la producción agrícola ganadera, que desarrolla sus actividades en la provincia de Córdoba, parte en el departamento Pocho y parte en el departamento San Alberto.

El proyecto se trazar  de la siguiente manera, en primer lugar, después de haber relevado y analizado información del ambiente interno y externo, se define la visión/misión, políticas y valores del establecimiento. Luego, se formula el objetivo estratégico, el cual consiste en *“incrementar la rentabilidad financiera hasta lograr un 7% en los próximos cinco años”*. Por último, se enuncia la estrategia competitiva genérica, consistente en, para el sector agrícola, liderar en costos, y para el sector ganadero buscar la ventaja competitiva a través de una diferenciación con base en la calidad genética, lo cual contribuir  a alcanzar con éxito el objetivo propuesto.

This paper is an application project which develops a strategic plan for the Establishment Don Emilio, dedicated to agricultural and livestock production. The company operates separately in different areas of Cordoba, for example, Pocho and San Alberto.

The project will be drawn as follows. First, having surveyed and analyzed information from the internal and external environment the vision/mission, policies and values of the establishment will be defined. Then, the strategic objective will be determined as follows: "increase the financial return to achieve a 7% over the next five years." Finally, the generic competitive strategy will be designed, proposing for the agricultural sector a cost leadership and for the livestock sector seeking a competitive advantage through differentiation based on genetic quality, which will allow to achieve successfully the objective.



Índice:

Introducción.....	6
Tema.....	7
Objetivos generales.....	7
Objetivos específicos.....	7
Metodología.....	8
Presentación de la empresa.....	13
Historia.....	14
Ubicación geográfica.....	16
Marco Teórico.....	19
Relevamiento y análisis del sector Interno	
Forma legal e impositiva.....	37
Estructura organizacional.....	39
Planificación estratégica.....	41
Sistema de comunicación.....	44
Sistema de información.....	44
Cultura y liderazgo.....	45
Formas de compra y venta.....	45
Sistema de producción.....	46
Análisis económico financiero.....	49
Análisis horizontal y vertical.....	52
Relevamiento y análisis del sector externo	
Análisis del entorno.....	55
Análisis del sector.....	60
Caracterización agroclimática de la zona.....	71
Perfil socioeconómico regional.....	72
Análisis FODA.....	89
Propuesta: Planificación estratégica	
Identificación de la variables de mayor impacto.....	93
Análisis de escenarios futuros.....	94
Comparación de los escenarios posibles con el día de hoy.....	94
Visión/Misión.....	96
Políticas.....	96
Valores.....	96
Factores claves de éxito.....	97
Objetivo estratégico general.....	98
Estrategia competitiva genérica.....	98
Objetivos funcionales.....	99
Mapa estratégico.....	102
Reingeniería organizacional.....	103
Descripción áreas funcionales y alcances.....	104
Programas.....	106
Control de gestión.....	106
Conclusiones.....	108
Anexos.....	109
Bibliografía.....	118



Índice de Esquemas, Tablas y Gráficos:

ESQUEMAS

Esquema 1: “ Diagrama esquemático del proceso de formulación del plan estratégico.....	8
Esquema 2: “Mapa de la Provincia de Córdoba con la ubicación de los departamentos de San Alberto y Pocho.....	16
Esquema 3: “Ubicación de los predios”.....	17
Esquema 4: “Ubicación de los predios”.....	17
Esquema 5: “Red caminera del departamento Pocho”.....	84

TABLAS

Tabla 1: “Resumen de los aspectos más relevantes de la historia de la empresa”.....	14
Tabla 2: “Objetivos y estrategias actuales relevadas”.....	41
Tabla 3: “Sustitutos productos agrícolas”.....	59
Tabla 4: “ Cuadro comparativo de las características naturales de los departamentos San Alberto y Pocho”.....	71
Tabla 5: “Distribución de la superficie del departamento Pocho”.....	77
Tabla 6: “Distribución de la superficie del departamento San Alberto”.....	78
Tabla 7: “Distribución de los suelos del establecimiento”.....	78
Tabla 8: “Evolución comparativa de la población del depto. Pocho”.....	82
Tabla 9: “Población total según cobertura social”.....	83
Tabla 10: “Distribución de la red vial del departamento Pocho”.....	84
Tabla 11: “Población urbana y rural del departamento San Alberto”.....	87
Tabla 12: “Análisis de escenarios futuros”.....	94
Tabla 13: “Comparación de los escenarios posibles con el día de hoy”.....	95
Tabla 14: “Objetivos funcionales y ejes de acción”.....	99
Tabla 15: “Indicadores estratégicos de gestión”.....	107

GRÁFICOS

Gráfico 1: “Niveles de la cultura organizacional”.....	23
Gráfico 2: “Modelo de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter”.....	26
Gráfico 3: “Barreras de entrada y salida de un sector”.....	28
Gráfico 4: “Las cinco tareas de la administración estratégica”.....	33
Gráfico 5: “Modelo básico del proceso de dirección estratégica”.....	34
Gráfico 6: “¿Qué es un Balanced Scorecard?”.....	35
Gráfico 7: “Evolución de la población total del dpto. Pocho”.....	81
Gráfico 8: “Evolución de la población total del dpto. San Alberto”.....	86
Gráfico 9: “Valores de la organización”.....	96
Gráfico 10: “Factores claves de éxito”.....	97
Gráfico 11: “Mapa estratégico”.....	102
Gráfico 12: “Organigrama propuesto”.....	103



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, debido a distintas medidas políticas, fiscales y económicas establecidas por el gobierno, el sector agropecuario está atravesando un periodo turbulento, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, en donde ante una falta de planificación en un entorno muy cambiante, los pequeños productores pierden de vista las proyecciones de distintos escenarios posibles, y ante un cambio en el medio no previsto, en muchos casos puede llevar al fracaso de la empresa. De hecho, según cifras oficiales derivadas de los últimos censos nacionales agropecuarios, en la provincia de Córdoba desaparecieron el 35 % de las empresas agropecuarias si se toma como referencia lo sucedido entre los años 1988 y 2002, con una marcada concentración en el tamaño y la tenencia de la tierra; con el resultante de un aumento de cerca del 30% en la superficie promedio de la explotación agropecuaria de la mencionada provincia. Parámetros nacionales muestran una tendencia de índole similar.

Numerosos autores explican que parte del problema es externo, pero este fenómeno también reconoce falencias internas que explican en parte la pérdida de competitividad de la PyME agropecuaria. En un trabajo de investigación presentado en el Congreso Argentino de Estrategia¹, se concluye que dentro de las principales debilidades que explican la situación antes planteada, figuran entre otras la ausencia de sistemas de información, problemas de organización, falta de planificación de largo plazo, inexistencia de economías de escala, precarias estrategias de comercialización, deficiente capacitación del personal y bajo poder de negociación tanto con clientes como proveedores.

Por este motivo es que se decidió realizar una Planificación Estratégica en el Establecimiento Don Emilio, para que cuente con una dirección, una guía de acción a largo plazo; y de esta manera pueda seguir desarrollando con normalidad, rentabilidad y sustentabilidad sus actividades, aportando así su cuota al crecimiento económico del país.

¹ Ing. Agro. CERVANTES, G. Competitividad de la pyme agropecuaria. 2009



“Planeamiento Estratégico”

OBJETIVO GENERAL

- Formular un plan estratégico para “Don Emilio” que permita contar con una guía de acción a largo plazo que facilite la toma de decisiones.

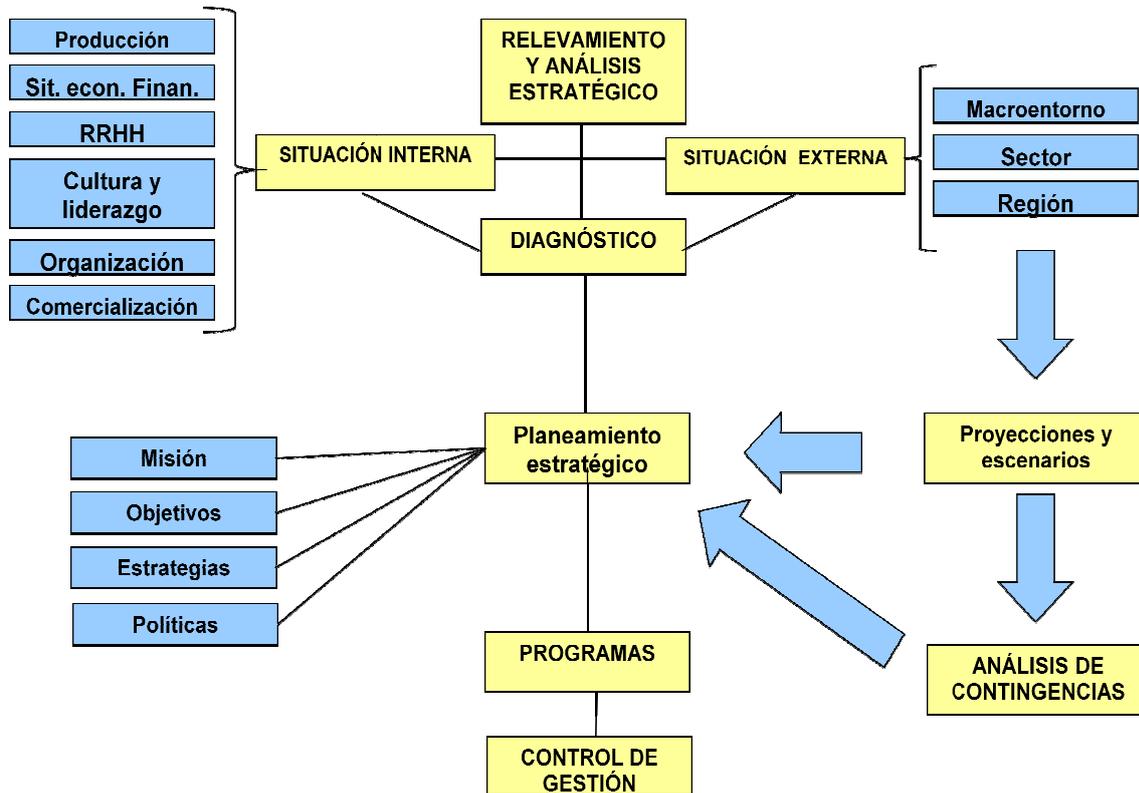
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relevar y analizar el ambiente interno del establecimiento;
- Relevar y analizar el ambiente externo de la empresa;
- Realizar un análisis y diagnóstico situacional de la organización en su entorno;
- Determinar las proyecciones y escenarios a futuro para el plan estratégico;
- Formular la visión, misión, valores y políticas de la organización;
- Formular estrategias competitivas y funcionales;
- Plantear programas de acción acordes a las estrategias;
- Proponer un sistema de control.



La metodología general propuesta para abordar el presente trabajo es la siguiente:

Esquema 1: “Diagrama esquemático del proceso de formulación del plan estratégico”



Fuente: Tomado y adaptado de Administración Estratégica de Thompson y Strickland. (2001)

- En primer lugar, se realizó un relevamiento y análisis del sector interno y externo, a través de los métodos que a continuación se mencionarán.
- Para llegar al diagnóstico, se realizó una síntesis con su respectiva interpretación de la información obtenida de la situación interna y externa.
- Una vez realizado el diagnóstico, se llega al tema central de este trabajo, la planificación estratégica, luego de un análisis profundo de todo lo anterior se detectaron las necesidades a largo plazo de la empresa y del entorno en el cual compete, permitiendo



definir la visión, misión, estrategias y políticas. Teniendo en cuenta el versátil contexto en el cual desarrolla sus actividades la empresa, se elaboraron proyecciones de escenarios futuros que le permitan poder hacer frente a distintas circunstancias con mínima dificultad. Para concluir con esta planificación, se enunciaron distintos programas de acción que lleven a su cumplimiento.

- Como último componente del Planeamiento Estratégico se mencionó un sistema para el control de gestión, que comunique con indicadores eficientes la influencia de las operaciones en el cumplimiento de las estrategias y los objetivos, sobre los cuales es necesario continua revisión, por lo que luego será de suma importancia diseñar un Cuadro de Mando Integral, como herramienta para dicho control.

Para la recolección de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo han sido empleados los siguientes métodos, agrupados según la fuente de información de cada uno:

- **FUENTES PRIMARIAS:**

1. **Entrevistas personales no estructuradas.** La entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Como el objetivo de este trabajo radica en recolectar información de tipo general, es conveniente elaborar una serie de preguntas sin estructura, con respuestas libres, no limitando de manera alguna al entrevistado.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> -Se realiza cara a cara; -Permite entablar una comunicación; -Su elaboración no lleva demasiado tiempo; -Permite explorar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista; -Son fáciles de comprender. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador; -Puede recopilarse información extraña; -El análisis y la interpretación de los resultados puede ser largo. -No saber formular la pregunta correctamente según la información que se desee obtener.



2. **Observaciones participantes** de las áreas de trabajo más relevantes. Permite determinar que se está haciendo, quién lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>-Observar directamente las operaciones proporcionan hechos que no podrían obtenerse de otra manera;</p> <p>-Te permite estar en contacto con las personas observadas;</p> <p>-Técnica de fácil implementación.</p>	<p>-Evitar anotar generalidades que no hacen al objetivo del trabajo;</p> <p>-No lograr familiarizarse con los componentes físicos del área inmediata de observación;</p> <p>-Es necesario que previamente se les notifique a los trabajadores que van a ser observados y el por qué de ello.</p>

3. **Consultas a referentes del sector**, a diferencia de la entrevista, la consulta es una búsqueda de determinada información específica.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>-Permite acceder a la opinión de referentes en un tema específica;</p> <p>-No requiere de un profundo análisis</p> <p>-Consume menos tiempo de preparación;</p> <p>-Resulta más rápido de procesar.</p>	<p>-La información obtenida puede estar sesgada o ser subjetiva;</p> <p>-La opinión puede estar demasiado enfocada a una particularidad especial.</p>

- **FUENTES SECUNDARIAS:**

Como fuente secundaria se utilizó fuentes internas de la empresa, como ser registros contables, productivos e impositivos. Se emplearon además estadísticas de organismos oficiales del sector agropecuario, del país y del mundo, búsqueda de datos e indicadores apropiados a la situación y una permanente lectura de artículos especializados en el tema. Por último, para el análisis estratégico de todos los puntos anteriores, se recurrió a material bibliográfico correspondiente. La posible dificultad que puede surgir con este tipo de información, radica en localizar la fuente apropiada y



escoger solo aquellos datos que sean relevantes para el trabajo; mientras que por otro lado, si esta recolección es realizada correctamente, nos puede brindar un ahorro considerable de tiempo.

- ***“Realizar una caracterización agroecológica y del perfil socioeconómico de la zona para determinar posibles limitantes y potenciales para la producción”***

Para este objetivo se utilizaron datos estadísticos obtenidos del INDEC, Dirección y Estadísticas de la provincia de Córdoba y consultas a material bibliográfico.

- ***“Realizar un relevamiento y análisis interno de la empresa, contemplando la estructura interna y la situación económica financiera”***

Se empleó:

- Entrevistas personales no estructuradas con el gerente general del establecimiento² y personal del staff de Don Emilio;
- Observaciones directas sobre áreas claves de trabajo, tales como administración, producción y comercialización;
- Fuentes internas provistos por la organización, como estados contables, registros impositivos y productivos;
- Consultas a referentes del sector, las cuáles se realizarán a asesor técnico del establecimiento (Ing. Agrónomo)³ y a técnicos del INTA⁴;
- Consultas a material bibliográfico.

² Juan Pablo de La Fuente

³ Ing. Agro. Gustavo Negro.

⁴ Ing. Agro. Patricio Paez Morón. Jefe de la Agencia INTA Villa Dolores.



- ***“Realizar un relevamiento y análisis del entorno y sector para evaluar como las variables afectan a la organización”***

- Consultas a referentes del sector, las cuáles se realizaron al asesor técnico del establecimiento (Ing. Agrónomo) y a técnicos del INTA;
- Lectura de artículos especializados en el tema;
- Lectura de artículos especializados en el tema;
- Entrevistas personales no estructuradas con el personal del Staff de Don Emilio;
- Consultas a material bibliográfico correspondiente.

- ***“Realizar un análisis y diagnóstico situacional de la organización en su entorno”***

Para este objetivo se utilizaron:

- Consultas a referentes del sector, las cuáles se realizaron al asesor técnico del establecimiento (Ing. Agrónomo) y a técnicos del INTA;
- Lectura de artículos especializados en el tema;
- Consultas a material bibliográfico.

- ***“Determinar las proyecciones y escenarios a futuro para el plan estratégico”***

- Entrevistas personales no estructuradas con el personal del Staff;
- Consultas a referentes del sector, las cuáles se realizaron al asesor técnico del establecimiento (Ing. Agrónomo) y a técnicos del INTA;
- Lectura de artículos especializados en el tema;
- Consultas a material bibliográfico.



PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El establecimiento “Don Emilio” perteneciente a los hermanos De La Fuente, está ubicado en la proximidad de la ciudad de Villa Cura Brochero y el paraje de Ambul, provincia de Córdoba, lo que se conoce como La Pampa de Pocho.

Esta empresa, en función a su tamaño, podríamos clasificarla como una Pyme de capital familiar.

Cuenta con un total de 1.369 has., divididas en 29 lotes destinados a una producción Mixta. El sistema ganadero es de ciclo completo (cría e internada de animales de raza Aberdeen Angus). En cuanto a la producción agrícola se cultivan fundamentalmente soja, maíz y eventualmente sorgo.



HISTORIA

La empresa ha atravesado diferentes etapas en su evolución, las cuales se detallan en el siguiente cuadro por orden cronológico:

Tabla 1: “Resumen de los aspectos más relevantes de la historia de la empresa”

1930	<p>-Contraen matrimonio el señor Emilio De La Fuente y la señora Josefa Fortunata Dambonela y alquilan unas 400 has. en lo que hoy es la zona de Pocho. Allí comienzan a realizar tareas de agricultura convencional ayudado por los hermanos de Emilio.</p>
1940	<p>-Don Emilio se independiza y finalmente compra esas hectáreas arrendadas y sigue con la misma producción.</p> <p>-Con el fruto de este trabajo, en la misma zona, compran otras 600 has.</p> <p>- Se realizan prácticas netamente agrícolas, con siembra tradicional utilizando 50 animales entres mulas y burros;</p> <p>-Se sembraba maíz, lino, maní, girasol y alfalfa para los animales de trabajo.</p>
1950	<p>-Comienzan a especializarse en la ganadería con la raza Shorton con planteles de vientres y crías y de ahí hasta hacer el ciclo completo que en aquel entonces duraba casi 3 años, para obtener animales de 400 kg. para faenar;</p> <p>-Se compran unas 300 has. en la zona de Alto Grande;</p> <p>-Se incorpora tecnología, dejando de lado la fuerza de sangre y e incorporando la mecánica (tractores);</p> <p>-Se afianzan los cultivos de maíz y alfalfa para la ganadería.</p>
1978	<p>-Asume el mando de la actividad ganadera el Sr. Eduardo Armando De La Fuente, Hijo de Doña Fortunata y de Don Emilio, y sigue con la raza Shorton.</p>
1980	<p>-Decide incorporar al rodeo animales de raza Charolaise.</p>
1990	<p>-A Emilio, la raza antes mencionada no termina de converserle y sobre la base de esta incorpora Brangus. Esta indecisión se da porque en aquel tiempo se le daba más importancia al “modismo productivo” que al plan productivo;</p>



	<p>-Se deja de lado la agricultura y se enfatiza la ganadería.</p> <p>-Aumenta el rodeo tanto de madres como de invernada en un 90%.</p>
2000	<p>-Por razones de salud del señor Eduardo De La Fuente, debe tomar la gerencia del establecimiento, el mayor de sus hijos, Juan Pablo De La Fuente.</p> <p>-Al tiempo fallece su padre y debe quedar al mando de todo este joven de 17 años y su madre.</p> <p>-Después de un tiempo de traspies se llega a una situación de desequilibrio económico.</p> <p>-Tras la incorporación de distintas asesorías, se comienza a armar y a poner en práctica un plan de renovación, el cual consta de subdividir los suelos por su aptitud y capacidad de uso dedicando los mejores aquellas actividades que pueden dar mayor remuneración y viceversa.</p>
Actualmente	<p>-Se sigue aplicando el adecuado plan de renovación mencionado anteriormente.</p> <p>-Continúa con la gerencia el Sr. Juan Pablo De La Fuente, compartiendo el patrimonio con su madre, Irma León de De La Fuente, y sus hermanos Franco y Dolores De La Fuente.</p>

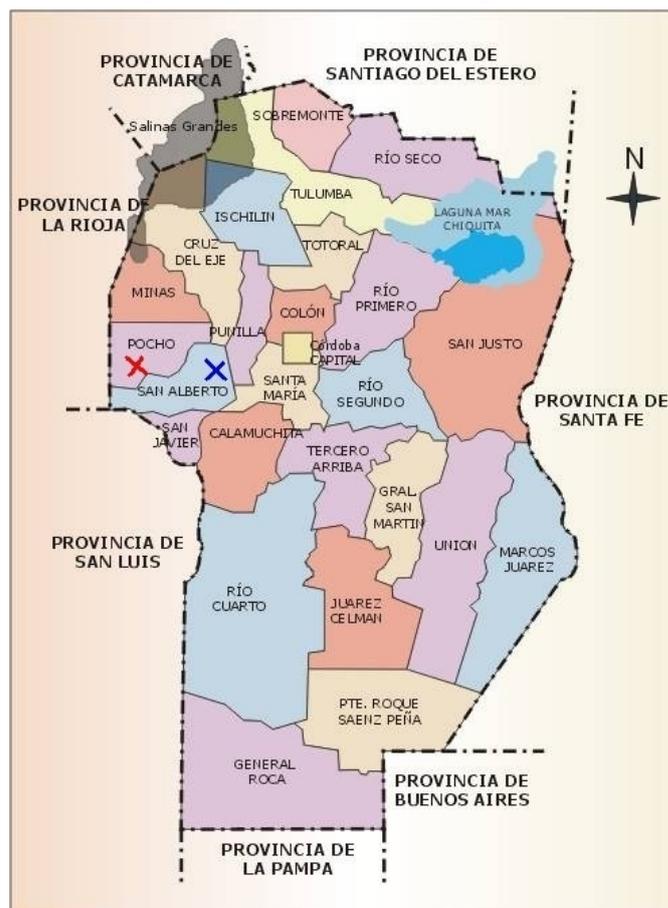
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados en la empresa (2010)



UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El establecimiento Don Emilio, está ubicado al Oeste de la Provincia de Córdoba, en la región conocida como la Pampa de Pocho; está compuesto por dos fracciones, la más pequeña, en donde se encuentra el casco principal del campo, se establece en el límite del departamento San Alberto, en la pedanía Ambul, paraje Alto Grande; sobre Ruta Provincial Nº 15, a treinta kilómetros al Norte de la localidad de Mina Clavero, está integrado por 6 lotes, los cuales conforman unas 341 has. La porción restante, está ubicada en el departamento de Pocho, pedanía Salsacate a cuarenta y cinco kilómetros al Noroeste de la localidad antes mencionada y comprende 23 lotes, los cuales suman 1028 has. (Ver esquemas nº 2, 3 y 4)

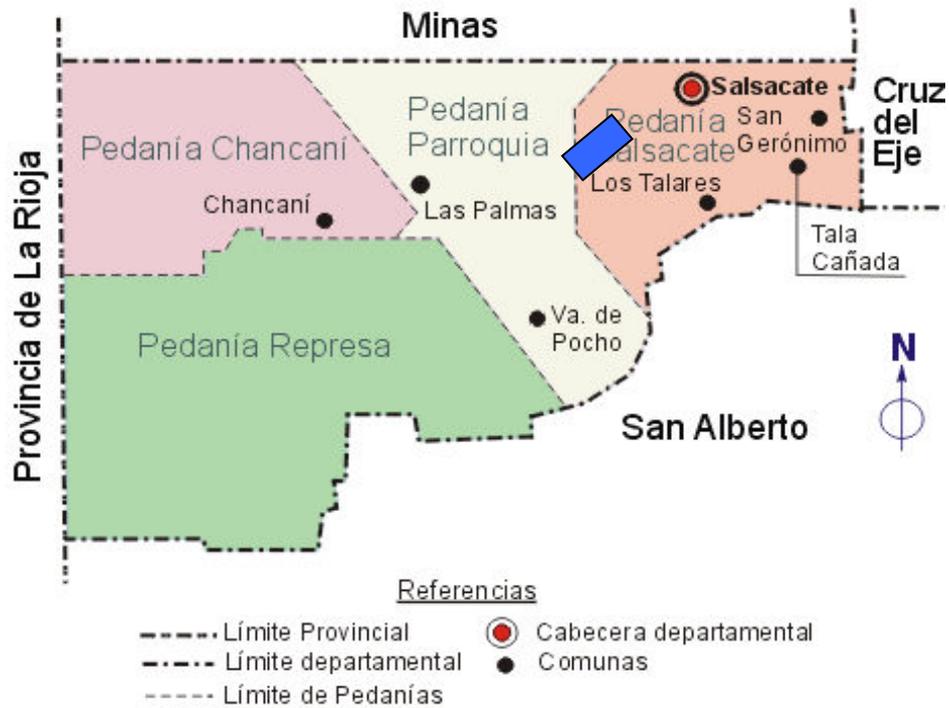
ESQUEMA 2: “Mapa de la Provincia de Córdoba con la ubicación de los departamentos San Alberto y Pocho”



Fuente: “Atlas de suelos de la provincia de Córdoba”. INTA – Secretaría de agricultura y ganadería de la provincia de Córdoba. (2003). Comunicación Ing. Gustavo Negro



ESQUEMA 3: "Ubicación de los predios"



Fuente: "Atlas de suelos de la provincia de Córdoba". INTA – Secretaría de agricultura y ganadería de la provincia de Córdoba. (2003). Comunicación Ing. Gustavo Negro

ESQUEMA 4: "Ubicación de los predios"



Fuente: "Atlas de suelos de la provincia de Córdoba". INTA – Secretaría de agricultura y ganadería de la provincia de Córdoba. (2003). Comunicación Ing. Gustavo Negro



MARCO TEÓRICO



MARCO TEÓRICO

“El marco teórico, es un grupo de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar argumentos.”⁵

Para poder realizar una apropiada y correcta interpretación de la situación en la que se encuentra la empresa y su entorno actual, es necesario exponer distintas ideas y enfoques que sirvan de base conceptual al trabajo, las cuales se encuentran sustentadas en el marco teórico.

A la hora de describir y analizar una empresa y la situación en que se encuentra, recobra importancia realizar un diagnóstico organizacional para poder así identificar e interpretar cualquier problemática que pueda sorprender a una organización.

Existen diferentes formas de definir y estructurar dicho diagnóstico, es por ello, que siguiendo a A. Thompson y A. J. Strickland⁶ se puede definir al **diagnóstico organizacional** como: *“un proceso que analiza interna y externamente una organización con el fin de conocer la situación real de la misma en un momento determinado”*.

A modo de estructurar las diferentes etapas de dicho proceso, se divide en análisis interno y análisis externo.

ANÁLISIS INTERNO

En esta etapa lo que se evalúa son las relaciones existentes entre las distintas funciones administrativas dentro de la organización bajo análisis.

Para el desarrollo de esta etapa, se definirán las características propias de funciones internas de la empresa y cómo éstas afectan y contribuyen a la organización como un todo; sobre las funciones que según H. Koontz y H. Weirich⁷ todo administrador debe tener en cuenta.

⁵ Mendicoa G. Sobre tesis y tesisistas. Argentina: Espacio editorial. Año 2003.

⁶ Thompson A. y Strickland A. J, Administración Estratégica. 11ª edición. México: Mc Graw Hill. Año 2001.

⁷ Koontz H. y Weirich H. Administración. 12ª Edición. México: Mc Graw Hill. Año 2005.



Dichas funciones son: Planeación, Organización, Integración del personal, Dirección y Control.

- Planeación:

“Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción”⁸

Dicho procedimiento constituye la base de su razón de ser y la guía de su accionar, por lo que resulta esencial para toda empresa; tiende un puente entre el punto donde se está y aquel a donde se quiere llegar.

- Organización:

“Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada que garantice una correcta asignación de las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas de la organización”.⁹

Consiste principalmente en diseñar y sostener los diferentes sistemas de funciones que coexisten dentro de una empresa.

Existen diversas formas de diseñar la estructura organizacional, según diferentes criterios:

- **Por funciones:** Se agrupan las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa.

VENTAJAS

DESVENTAJAS

Es reflejo lógico de las funciones	Se resta énfasis a los objetivos corporales de la compañía
Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales	El punto de vista del personal clave se sobrespecializa y estrecha
Se sigue el principio de la especialización ocupacional	Se reduce la coordinación entre funciones
Se simplifica la capacitación	La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima
Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima	Se limita el desarrollo de gerentes generales

⁸ Koontz H. y Wehrich H. Administración. Op.cit.

⁹ Idem



- **Por números simples:** Consiste en contar las personas que desempeñarán los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador.
- **Por tiempo:** Se agrupan las actividades con base en el tiempo, es decir en la existencia de diferentes turnos de trabajo.
- **Por territorio o ubicación geográfica:** Esta basada en factores territoriales. Son frecuentes en empresas que operan en regiones geográficas extensas.
- **Por tipo de clientes:** La agrupación de actividades corresponde a un interés primordial en los clientes.
- **Por procesos o equipo:** Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo.
- **Por productos:** La agrupación de actividades se realiza con base en productos o líneas de productos.
- **Organización matricial:** En ella se combinan en la misma estructura organizacional los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos.
- Integración del Personal:

*“Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional”.*¹⁰

La actividad de Integración de Personal, o de Administración de Recursos Humanos, como en la actualidad suele ser llamada, contribuye directamente al mejoramiento de la productividad, identificando mejores alternativas de alcanzar los objetivos de la organización e indirectamente mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

En este punto se requiere que las organizaciones utilicen sus recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas de la organización y contribuir a su éxito.

¹⁰ Koontz H. y Weihrich H. Op.cit.



- Dirección:

*“La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.*¹¹

En esta función la clave está en ser, al mismo que un administrador eficaz, un líder eficaz. Ya que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen mejores medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos. Por lo que dirigir también saber supone motivar y comunicar.

- Control:

*“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”.*¹²

Resulta indispensable poseer un adecuado sistema de control, ya que generalmente en toda organización, un debido control con su respectiva retroalimentación son necesarios para lograr correcciones en la calidad de la prestación.

Cultura Organizacional

Según Edgard Schein,¹³ *“La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.*

Por otro lado, García y Dolan¹⁴, resumiendo los ideales de Schein, definen la cultura como *“... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”.* La cultura es para una empresa la columna vertebral.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una

¹¹ Koontz H. y Wehrich H. Op. cit.

¹² Idem

¹³ Schein E. La cultura empresarial y el liderazgo. Plazas y Janes. Año 1992

¹⁴ García y Dolan. La dirección por valores. Mc Graw Hill. Año 2003.

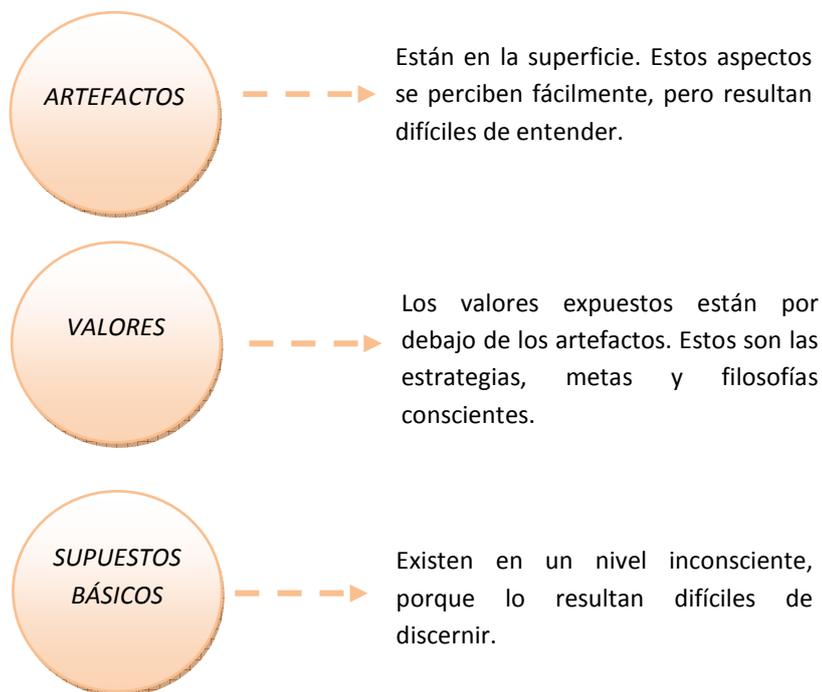


organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Para definir cuál es el tipo de cultura que prevalece en una organización, Schein establece tres niveles de cultura organizacional:

Gráfico 1: “Niveles de la Cultura Organizacional”



Fuente: Tomado y adaptado de Eduard Schein. *La cultura Empresarial y el Liderazgo* (1992)

Es sumamente importante conocer cuál es la cultura organizacional que impera en una empresa, ya que los sistemas sociales y empresariales para lograr tener éxitos deben ser gobernados por creencias que generen cohesión, eficiencia y rendimiento.

Análisis de Estados Contables

El objetivo del análisis de estados contables es la obtención de instrumentos y procedimientos necesarios para conocer la situación en la que se encuentra la empresa patrimonial, económica y financieramente, en determinar las causas que han



provocado tal situación y en promover actuaciones correctivas si se consideran necesarias para paliar desajustes patrimoniales.¹⁵

Como las empresas presentan diferencias de tamaños entre sí, no es posible comparar directamente los estados financieros de dos compañías.¹⁶ Para ello se usan una serie de instrumentos que sirven para obtener magnitudes cuantificadas de la información contenida en dichos estados. Entre estos instrumentos se destacan los siguientes:

- 1. Análisis porcentual o vertical:** establecen el peso específico que un elemento tiene dentro de los valores de un conjunto. Expresa cada partida en el balance como un porcentaje de los activos y cada partida en el estado de resultados como un porcentaje de las ventas.
- 2. Análisis de tendencias u horizontal:** expresan todas las partidas en relación con cierta cantidad del año base.
- 3. Análisis de índices o ratios:** establecen la relación entre diferentes fragmentos de información financiera.

A través de toda la información obtenida de las teorías anteriores se busca identificar las falencias en las funciones internas de la empresa, que lleven luego a un correcto diseño de estrategias.

ANÁLISIS EXTERNO

Existen diferentes variables a tener en cuenta cuando se realiza un análisis externo.

Sabiendo que son infinitos los factores que pueden influenciar directa o indirectamente en la organización, y que en su mayoría resultan muy difíciles de controlar; es de suma importancia poder advertirlos, conocer sus particularidades y sus efectos. Por lo que conocer el entorno general en el que se encuentra inserta la organización es una información muy valiosa. La herramienta que se utilizará para

¹⁵ Gay y Goxens. Análisis de Estados Contables. Prentice Hall. Año 2000.

¹⁶ Ross, Westerfield y Jordan. Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. Séptima edición. Año 2005.



desarrollar dicho análisis será el **Análisis PEST**¹⁷, el cuál además de identificar los factores del macro entorno que van a afectar a la empresa, los clasifica en cuatro grupos:

- Políticos/Legales;
- Económicos;
- Socio/Culturales;
- Tecnológicos.

En los últimos años han cobrado importancia en el entorno otra serie de factores, que son los ecológicos o naturales, por lo que a pesar de no estar considerados en este análisis, es recomendable tenerlo en cuenta.

Así mismo, toda organización se encuentra situada en uno o varios sectores industriales, los cuáles poseen características propias. Analizarlos es sin duda, imprescindible para la elaboración de una planeación estratégica. Para este análisis se empleará el modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter**¹⁸, ya que permite describir e interpretar los actores y sus influencias en el sector. Según esta teoría existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo o de algún sector de éste. La organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, con el objetivo de encontrar una posición en el sector y en el cuál pueda defenderse contra estas fuerzas competitivas, o bien, inclinarlas a su favor.

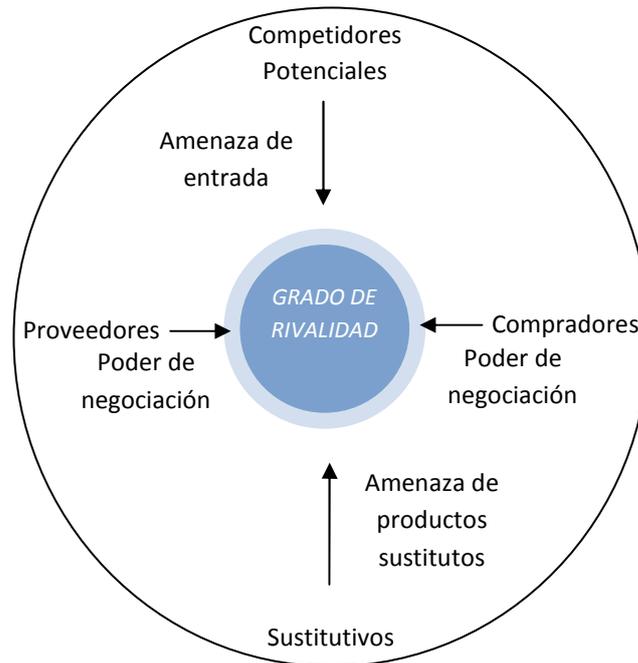
- ✓ Competidores existentes en el sector o Rivalidad interna;
- ✓ Competidores potenciales;
- ✓ Productos sustitutos;
- ✓ Clientes;
- ✓ Proveedores.

¹⁷ Johnson y Scholes. Dirección Estratégica. Prentice Hall. 5ta. Edición. Año 2001.

¹⁸ Thompson A. y Strickland A. J, Administración Estratégica. 11ª edición. México: Mc Graw Hill, año 2001



Gráfico 2: “Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter”



Fuente: Tomado y adaptado de M. Porter, Competitive Strategy. (2001)

- Competidores existentes en el sector:

Esta fuerza consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. Es resultado de las cuatro fuerzas restantes.

Hay varios factores que influyen en el aumento de la intensidad de esta rivalidad entre los vendedores en competencia:

- A medida que aumenta el número de competidores y que estos encuentran cierta igualdad en lo que concierne al volumen y capacidad.
- Cuando la demanda del producto aumenta lentamente. (Cuando el crecimiento se vuelve lento o, cuando la demanda se reduce de manera inesperada, las empresas tienden a reducir los precios y despliegan otras tácticas de incremento de ventas).



- Cuando las condiciones de la industria tientan a competidores a emplear reducciones de precios u otras armas competitivas, con el fin de incrementar el volumen por unidad.
- Cuando el costo del cliente para cambiar de marca es bajo.
- Cuando uno o más competidores se sienten descontentos con su posición de mercado e inician medidas para mejorar su posición a costa de sus rivales.
- Competidores potenciales:

La amenaza de ingreso de nuevos competidores a una industria se da generalmente por las barreras al ingreso que existan en la misma. Como principales factores que definen esta barrera, se pueden mencionar los siguientes:

- *Economía de escala:* se refieren a reducciones en los costos unitarios por un alto volumen de producción.
- *Incapacidad de tener acceso a conocimientos prácticos de nueva tecnología y especializados.*
- *La existencia de efectos en la curva de aprendizaje y experiencia:* se da cuando los costos por unidad son parcialmente o en su mayor parte resultado de la experiencia en la fabricación del producto o prestación del servicio y de otros beneficios de la curva de aprendizaje.
- *Preferencias de a marca y lealtad del cliente.*
- *Acceso a los canales de distribución:* en la medida que los canales de distribución para un producto, estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.
- *Políticas gubernamentales:* leyes, normas y requisitos pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores.



En la siguiente matriz se tipifica los rendimientos de un sector según la dificultad de superar las barreras de entrada y de salida en su combinación:

Gráfico 3: “Barreras de entrada y salida de un sector”

LAS BARRERAS Y LAS RENTABILIDADES		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Entrada	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos altos, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: Tomado y adaptado de Johnson y Scholes. Dirección Estratégica. (2001)

- Productos Sustitutos:

La amenaza competitiva planteada por los productos sustitutos es poderosa cuando:

- Estos se encuentran fácilmente disponibles y tienen un precio atractivo;
- Los compradores creen que los sustitutos tienen características comparables o mejores;
- Los costos del cambio son bajos para los compradores.

- Proveedores:

En muchos sectores, los proveedores poseen un importante poder de negociación con respecto a los compradores, teniendo el poder de colocar a ciertos rivales en una desventaja competitiva basada en los precios, que pueden exigir, la calidad y el desempeño del producto que proporcionan, o la confiabilidad de sus entregas.



- Cientes:

Esta fuerza es poderosa cuando pueden ejercer un apalancamiento en las negociaciones en lo que respecta al precio, calidad, servicio u otros términos de venta.

Este análisis del micro ambiente permite detectar oportunidades y amenazas que podrán ser utilizadas según nuestras fortalezas y debilidades, las cuales se deben detectar y ponderar.

ANÁLISIS FODA

Este análisis es un instrumento de gestión que ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, comunidad o institución. El propósito es identificar la calidad de los recursos propios (fortalezas y debilidades) y del entorno (oportunidades y amenazas), con el fin de alcanzar los objetivos de desarrollo. La **parte interna** hace referencia a las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los cuáles la empresa puede ejercer algún grado de control.

FORTALEZAS: las fortalezas de una organización, son todas aquellas capacidades, habilidades, y recursos, propios. Es importante saber aprovechar estas fortalezas para poder lograr ventajas competitivas que nos diferencien de nuestros competidores.

DEBILIDADES: son todas aquellas deficiencias que posee la organización, tanto en recursos, habilidades, ubicación, etc., que le proporcionan a esta una posición desfavorable ante la competencia.

- La **parte externa** tiene que ver con las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar un negocio dentro del mismo. Es importante desarrollar toda capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas; circunstancias sobre las cuales tiene poco o ningún control directo.



OPORTUNIDADES: son todas aquellas variables externas, ocurridas en el entorno donde está situada la organización, que pueden ser de gran beneficio para ésta, solo si está al alcance de la empresa aprovecharlas.

AMENAZAS: son todas aquellas variables, también externas, que afectan a la organización de manera directa o indirecta, de forma negativa. Es necesario poder predecirlas, y estar preparado para enfrentarlas.

La matriz FODA es una herramienta para el análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Analiza la situación más competitiva de una compañía, mencionando a través de la combinación de estos cuatro factores que tipo de estrategia es correspondiente a aplicar de acuerdo a cada caso.¹⁹

El análisis FODA resulta de gran importancia e utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la organización, propuesta de marketing, etc.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez realizado el diagnóstico organizacional, el paso siguiente es formular el plan estratégico, utilizando toda la información obtenida en la etapa anterior.

Citando a Santiago Garrido Buj, en su obra Dirección Estratégica²⁰, *“la estrategia es un curso de acción que puede conducir o no al resultado esperado o imaginado”*. Su diseño obliga a pensar no solo en las capacidades de la compañía, sino también en las de la competencia y en el entorno. Es inmediata, solo tiene sentido en un momento de tiempo y contexto determinado.

La estrategia se refiere al medio. Está preocupada en cómo alcanzar los objetivos, no en cómo estos son o deberían ser.

¹⁹ Koontz H. y Wehrich H. Op.cit.

²⁰ Garrido Buj, Santiago. Dirección Estratégica. Mc Graw Hill. Año 2003.



Según este autor, es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están las estrategias para la obtención de aquellos; en tercer lugar las tácticas, y por último, en cuarto lugar, están los recursos.

Desde otra perspectiva, James Bryan Quinn, en *Strategies for changing*²¹, menciona que *una estrategia “es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente”*. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Henry Mintzberg²² comienza definiendo a la estrategia, dentro del campo de la administración cómo *“un plan, una pauta de acción, un patrón, una posición y una perspectiva”*.

- La estrategia como **Plan**, es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.
- La estrategia como **Pauta de acción**, es una maniobra para ganar la partida al contrincante competidor.
- La estrategia como **Patrón**, la define como un modelo, un patrón en un flujo de acciones, tanto si es intencional como si no lo es.
- La estrategia como **Posición**, es un medio para ubicar a una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente, es decir, entre el contexto interno y el externo.
- La estrategia como **Perspectiva**, nos dice que su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. De esta forma, la estrategia es para a organización lo que la personalidad es para el individuo.

²¹ Quinn James. *Strategies for changing: Logical incrementalism*. Prentice Hall. Año 1997.

²² Mintzberg Henry. *El proceso estratégico*. Prentice Hall. Año 1997.



Según la visión de Thompson y Strickland²³, *“la estrategia es un plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de su negocio”*.

De todo lo anterior se entiende a la estrategia como un patrón a seguir para el logro de las metas de la organización. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

Desarrollar una estrategia competitiva es sumamente importante para toda empresa que desee permanecer y crecer con éxito en el sector. Por este motivo, y de acuerdo al tipo de empresa con la que se trabajará; y los correspondientes objetivos, tanto generales como específicos del presente trabajo, es que se adaptará la visión que plantean Thompson y Strickland, en su libro Administración Estratégica; a la que también se le realizarán algunas modificaciones, contempladas por otros autores, pero consideradas apropiadas para realizar la planificación estratégica de Don Emilio.

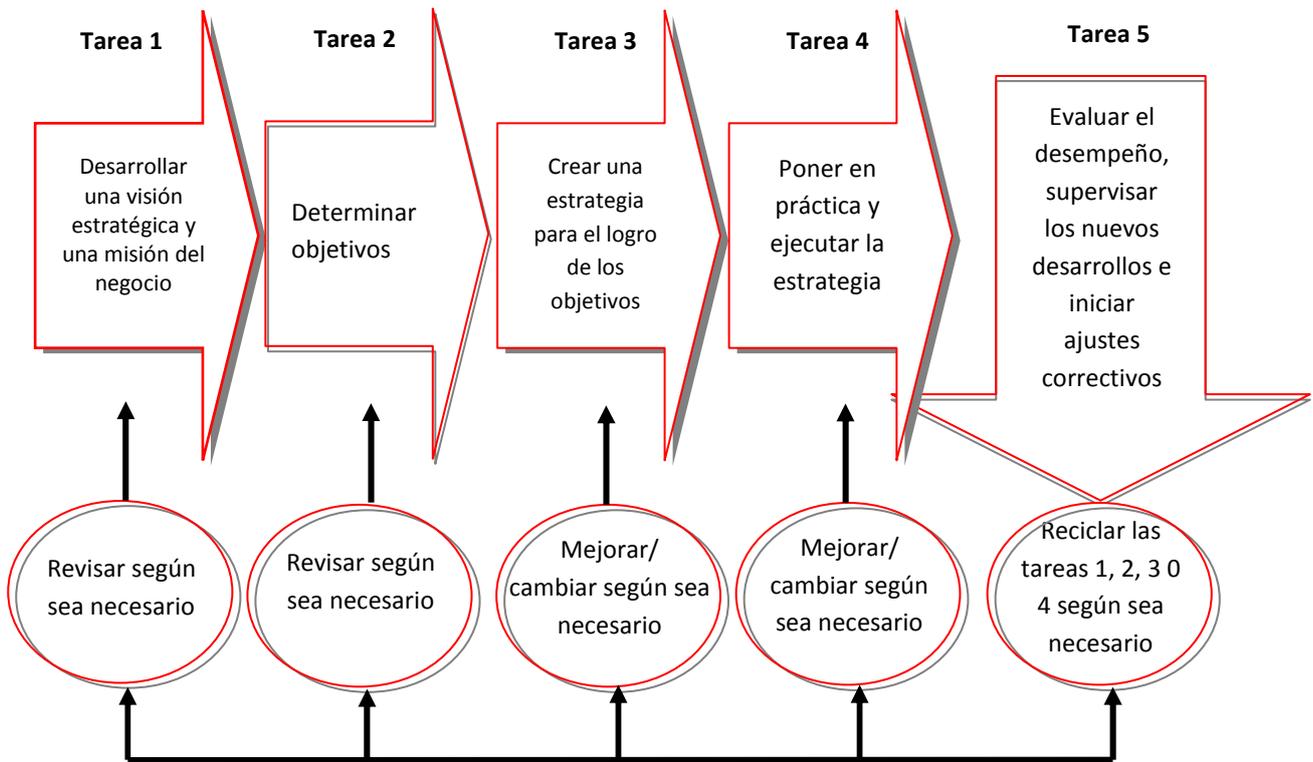
Pasos de la administración estratégica

Según Thompson y Strickland, el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia, se tiene que entender como un proceso; el cuál se compone, según estos autores de cinco pasos o tareas administrativas desarrollados en el siguiente gráfico:

²³ Thompson A. y Strickland A. J. Op cit.



Gráfico 4: “Las cinco tareas de la administración estratégica”



Fuente: Tomado y adaptado de Thompson y Strickland, *Administración Estratégica*. (2001)

La elaboración y desarrollo de estas cinco tareas de la administración estratégica, son actividades básicas para determinar la dirección y delinear el rumbo de la organización. Juntas constituyen un **plan estratégico** para enfrentar las condiciones de competitividad y de la industria, las acciones previstas por los protagonistas claves del sector, así como también aquellos obstáculos al éxito que se le puedan presentar a la compañía.

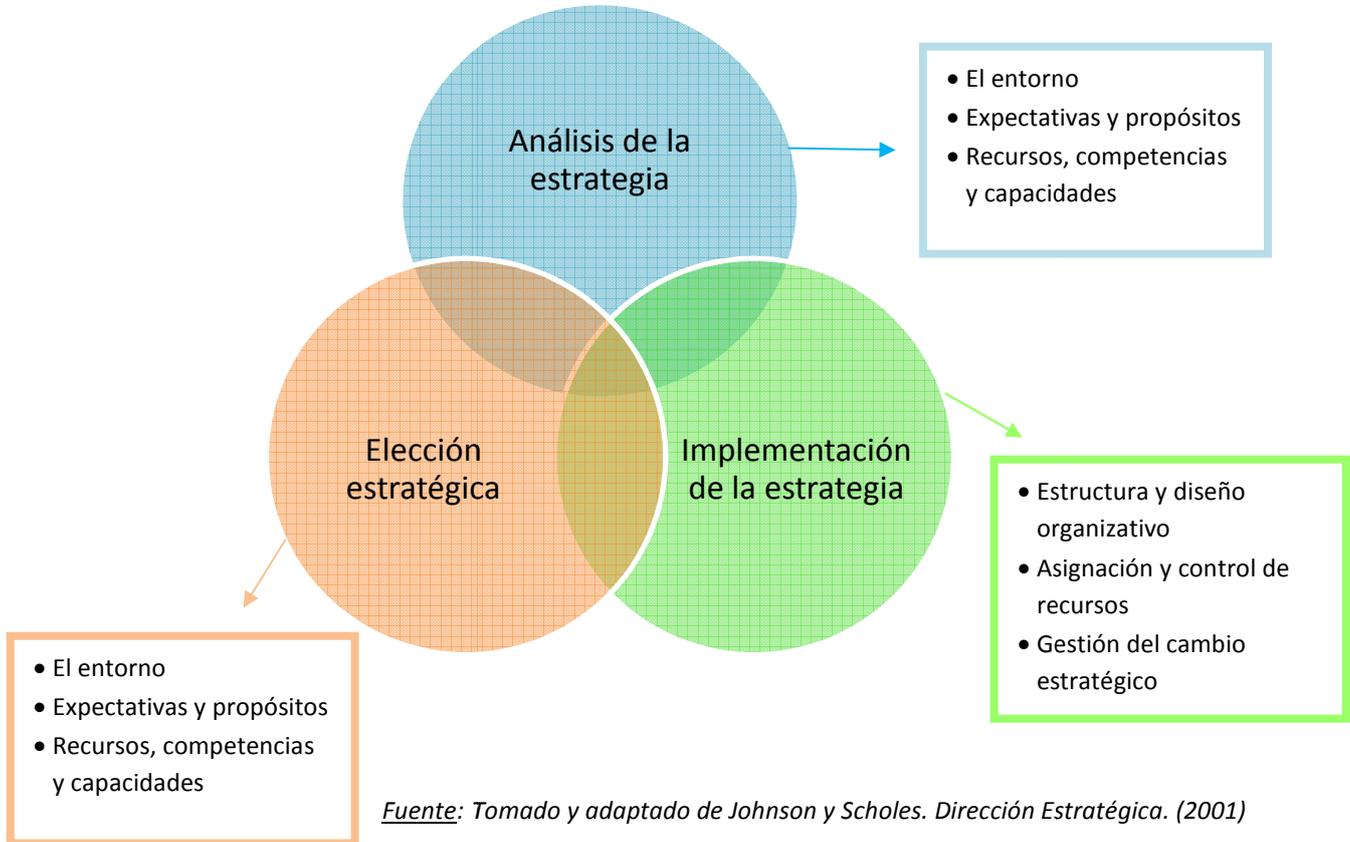
Por otro lado, Johnson y Scholes²⁴ proponen un modelo básico de dirección de la estrategia desde otra perspectiva, la cual se compone de tres elementos fundamentales, que son, el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización; la elección estratégica que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas; y la implementación de la estrategia, que se ocupa tanto de la

²⁴ Johnson y Scholes. Op. cit.



planificación de cómo poner en práctica la estrategia elija, y de cómo dirigir los cambios.²⁵

Gráfico 5: “Modelo básico del proceso de dirección estratégica”



Existen diferentes tipos de estrategias competitivas que las organizaciones pueden desarrollar e implementar, las principales diferencias entre ellas se reducen al tamaño del mercado objetivo y si la estrategia se orienta a tener bajo costo o la diferenciación del producto.

A partir de estos parámetros, Michael Porter²⁶ desarrolló los siguientes enfoques:

- **Estrategia de liderazgo en costos:** como su propio nombre lo indica, lo que se intenta con esta estrategia, es mantener el costo más bajo posible frente a los competidores y lograr mayor volumen de ventas.

²⁵ Johnson y Scholes. Op.cit.

²⁶ Porter M. Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 27a edición. México: Continental, año 2000.



- **Diferenciación:** consiste en ofrecerle al cliente un producto que se diferencie del resto, incorporándole mayor valor agregado a éste.

- **Enfoque (o fragmentación):** se da cuando la empresa decide enfocarse en mercados más especializados. La principal diferencia con las demás estrategias genéricas, es que en ésta, la empresa decide atender a un segmento particular con un producto o servicio confeccionado especialmente para dicho target.

PROGRAMAS DE ACCIÓN²⁷

Los programas de acción forman parte del planeamiento táctico, a través del cual se diseñarán la forma de lograr los objetivos y metas, respetando las estrategias y políticas de la empresa. Estas tácticas deben ser factibles, realistas, coyunturales y estrechamente vinculadas con el planeamiento estratégico.

CONTROL DE GESTIÓN²⁸

El control de gestión es el último elemento del plan estratégico y es el proceso mediante el cual la dirección de la empresa asegura los recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos prefijados.

Una herramienta del control de gestión es el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*:

Gráfico 6: “¿Qué es el Balanced Scorecard?”

Un Método	Para describir la estrategia de la organización a través de cuatro perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje & Crecimiento)
Una Herramienta de Comunicación	Permite cerrar los gaps entre los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección de la organización y los demás niveles de la empresa, donde la gente realmente ejecuta la estrategia.
Un Modelo de Medición	Reporta la performance de la operación pasada y también los principales drivers para direccionar la performance futura.
Un Proceso	Para implementar y gestionar el cambio organizacional.

Fuente: Tomado y adaptado de Bossa y Strómbolo. *Dirigiendo*. (2001)

²⁷ Bossa, J y Strómbolo. *Dirigiendo: Las organizaciones del tercer milenio*. Sima Editora, año 2002.

²⁸ Amat, Joan. *El control de gestión: Una perspectiva de dirección*. Editorial Gestión, año 2000.



RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNO



ESTRUCTURA INTERNA

Forma Legal e Impositiva

Legalmente, Don Emilio, funciona como una persona física, encabezada por Juan Pablo de la Fuente, quien destina parte de sus bienes a la realización de determinados negocios del establecimiento, quedando limitada su responsabilidad al monto asignado. En lo que respecta a su situación impositiva, se encuadra como monotribustista.

Sujetos de derecho

Dentro de la clasificación de persona que establece el Código Civil, representa una persona física o de existencia visible, a partir de lo cual presenta los siguientes atributos:

- Nombre: Juan Pablo De La Fuente.
- Capacidad: Se requiere capacidad de derecho y de hecho.
- Domicilio: el sujeto vive en el mismo establecimiento en el cuál se encuentra registrado el domicilio real.
- Estado civil: casado.

Actos jurídicos

A los contratos que realiza el establecimiento, se los puede clasificar como formales no solemnes, puesto que han sido celebrados en forma escrita, con la firma de ambas partes, con fecha cierta, sin la presencia de un juez o escribano público, ya que se exige como prueba y no como solemnidad.



Contratos Básicos o Específicos Involucrados:

Los contratos realizados por el propietario en *forma escrita* corresponden al tipo de:

- Arrendamiento (de tierra ociosa)
- Sociedad agrícola (conjuntamente con la agencia PROA). La misma se basa en la Capitalización de Aportes, en donde PROA aporta todos los insumos necesarios para el proceso productivo y el establecimiento Don Emilio aporta la tierra, las maquinarias y la mano de obra, así el aporte es de 40/60% respectivamente. Al momento de dividir las ganancias se respeta estos porcentajes. Esta es una manera de diluir los riesgos y no comprometer el resto del patrimonio.

A los cuales les corresponde las siguientes características:

1. **Consensual:** porque se perfecciona con el mero consentimiento de las partes.
2. **Oneroso:** debido a que existe equivalencias entre las prestaciones.
3. **Bilateral:** puesto que de él resultan obligaciones para ambas partes contratantes.
4. **Conmutativo:** porque las prestaciones se hayan determinadas para las partes al momento de la celebración del contrato.
5. **Formal:** en cuanto a que la ley establece una forma determinada. Esta forma se exige como prueba y no como solemnidad.

El resto de los contratos se realiza en forma verbal:

- Locación de servicios: siembra y cosecha de maíz.
- Compra-venta: con proveedores de insumos, acopiadores, remates, ferias y frigoríficos.
- Laboral
- De asesoramiento: con contadores, ingenieros y veterinarios.
- De seguros: para vehículos, granizo y ART.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al momento de tener que definir una estructura formal, se puede visualizar que no hay una organización definida. Se observa una concentración de tareas en quien ejerce el liderazgo y administración de la empresa, es decir, falta un proceso de delegación de tareas y actividades; en donde quién opera como gerente operativo participa de todas ellas, como por ejemplo: compra de insumos, siembra, cosecha, venta de la producción, depósitos, cobros, pagos, registros, etc.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Gerente / Administrador: Juan Pablo De La Fuente, es quién se encarga de la toma de decisiones a corto y algunas de largo plazo en la organización, ayudado por el staff de asesores (asesores en gestión y administración, Ing. Agrónomo y Contador Público). Su función principal es dirigir operativamente cada área del establecimiento y fijar algunos objetivos tácticos y estratégicos.

Función de Producción: El encargado de esta área es Juan Pablo De La Fuente ayudado por sus empleados. En el área ganadera se determinan tareas como inseminación, alimentación, apartado de crías, vacunación, inspección ocular. En el área agrícola se realizan tareas como la de determinar época de siembra, selección de grano o pastura a sembrar, densidad de siembra, aplicaciones de agroquímicos en general y asignación de tareas al personal, ya sea tercerizado o tareas propias.

Función de Comercialización: Para la producción pecuaria, se realiza la venta de animales terminados para la faena y compra de pajuelas para la inseminación; respecto a la segunda actividad se realizan actividades de venta de granos, con acopios de cereales y compra de insumos. Actividad también llevada a cabo por el socio gerente Juan Pablo De La Fuente.

Función de Administración: de ésta se encarga Juan Pablo De La Fuente, en esta área se realizan actividades de compra de insumos, almacenamiento



de los mismos, tramites bancarios, pago a proveedores, negociaciones con proveedores y contratación de servicios.

Asesores (Staff): está compuesto por Asesores de gestión y Administración, quienes ayudan a la toma de decisiones e intentan dar un marco organizativo a la empresa, con definición de objetivos a corto y largo plazo; por un ingeniero agrónomo y veterinarios, quienes prestan servicios como asesores del establecimiento y un contador público quien solo se encarga de liquidar sueldos e impuestos.

De manera permanente, se cuenta con 2 empleados; mientras que de manera transitoria, para la actividad agrícola en periodo entre siembra y silaje, se ocupan entre 2 y 3 personas más; mientras que para el área de ganadería, dependiendo de la época y tareas entre 3 y 6 personas.

Se observa que no menciona lo que es cosecha, esto se da porque es tercerizada y el contrato del personal queda a cargo de la empresa cosechadora.

Como podemos observar dicha organización manifiesta una máxima centralización de la dirección, control y toma de decisiones, todo queda a cargo de quien ejerce la gerencia operativa.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En cuanto a la planificación, Don Emilio nunca realizó una planificación formal, con lo cual el accionar y la toma de decisiones no siguen una estructura racional hasta el alcance de los objetivos. En consecuencia, con el transcurso del tiempo se ha encontrado con grandes irregularidades y desordenes organizacionales. Actualmente, la dirección del establecimiento intenta reorganizarse eliminando las informalidades que se manejaban anteriormente, motivados por el crecimiento organizacional y las turbulencias que enfrenta el sector.

- Visión y misión:

No existe una formulación explícita que permita su conocimiento tanto por parte del público interno como del público externo. Por esta razón, es difícil asegurar que la visión y la misión de la organización, sean compartidas y realmente comprendidas por todo el personal. Sin embargo, la organización reconoce la necesidad de formalizar estos puntos en un futuro cercano.

- Objetivos y estrategias:

Tabla 2: “Objetivos y estrategias actuales relevadas”

OBJETIVOS GANADEROS	ESTRATEGIAS
- Ofrecer servicio de Hotelería para terneros en invernada.	<p>Aprovechar la disponibilidad de espacio físico y alimento, en las épocas en donde esta última escasea.</p> <p>Consta en cobrar, al dueño del rodeo, en función a la ganancia de peso diaria del animal (se cobra el kilo de maíz y silo utilizado, las vacunas correspondientes, la mano de obra, etc. más un plus por el servicio), hasta llegar al peso de faena. Este cobro puede hacerse mediante dinero o por canje de animales. Es decir parte del grupo de animales se queda en el establecimiento para cubrir el gasto de todos.</p>



<p>- Obtener mayor rentabilidad en la venta.</p>	<p>Se estudia los ciclos de oferta y demanda y se comercializa en función a ellos.</p> <p>A partir de mayo o junio y hasta octubre la demanda es menor a la oferta por lo tanto el precio de la hacienda es bajo; de este modo no se vende, se reserva. En Noviembre comienza a aumentar la demanda haciendo picos en diciembre, enero y febrero (favorecida en la zona por ser un lugar turístico), luego disminuye un poco pero se mantiene hasta abril; en la época antes mencionada es cuando se venden los animales terminados.</p> <p>De este modo se utiliza la soja como moneda de cambio, para pagar los gastos sin necesidad de vender hacienda en situaciones de mercados desfavorables.</p>
<p>- Aprovechar negocios de venta inmediata.</p>	<p>Consta en tener siempre apartado en corral a una determinada cantidad de animales, de modo que éstos llenen una jaula de camión, para poder aprovechar la aparición de algún comprador con necesidad urgente e inmediata.</p>
<p>- Mejorar la genética</p>	<p>Mediante la compra de pajuelas de buenos reproductores y la aplicación de la inseminación artificial.</p>
<p>- Obtención de la raza Brangus certificada</p>	<p>Con el mejoramiento de la genética, el cuidado sanitario y la alimentación del animal.</p> <p>Tras la obtención de la certificación Angus para la venta de hembras preñadas, de buena calidad y adaptabilidad.</p> <p>Si ya se tiene la certificación Angus, inseminar a estas hembras con pajuelas de machos con certificación Brahaman, más un cuidado sanitario y alimenticio.</p> <p>Una vez obtenido la certificación Angus, en otro sector y con una muestra de rodeo Angus (hembras), realizar el cruzamiento con la raza Brahaman (machos), con inseminación artificial.</p>



OBJETIVOS AGRÍCOLAS	ESTRATEGIAS
- Seguir con PROA	Seguir dividiendo las ganancias en función a los aportes de cada uno, sin tener que asumir riesgos, sobre todo en estos momentos de situación económica/financiera mundial.
- Mejorar la capacidad de uso de los lotes con aptitud agrícola.	Siguiendo con el avance de la siembra directa, para el mayor cuidado del suelo, conjuntamente con la reducción de la erosión eólica, el manejo de la erosión hídrica y retención de humedad, estas últimas con sistemas de curvas de nivel.
- Llegar a un rendimiento de 25 qq/ha de soja y de 60 qq/ha de maíz	Mediante el mejoramiento de la capacidad de uso de los lotes, la implementación de buenas prácticas agrícolas, y de tecnología tanto en semillas como maquinarias.
- Eliminar la capacidad ociosa de lotes	Se dispone de 160 hectáreas que no llegan a ser cubiertas, con el desarrollo de nuevas actividades, tanto agrícolas como ganaderas, mencionadas anteriormente, se eliminará la capacidad ociosa y hasta se verá en la necesidad de arrendar más hectáreas.
- Implementación de sistema de riego	Se refiere al riego artificial con pívot central sobre las 300 hectáreas de Alto Grande. La implementación va a estar dada netamente a la disponibilidad económica, dado que los estudios respecto a la aptitud de agua son buenos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados en la empresa

Al momento de analizar la existencia de éstos, se evidencia que existen, pero con un nivel de especificidad muy bajo.



- Acciones/ Tácticas:

En cuanto a las acciones pertinentes para poder alcanzar los objetivos, se puede decir que éstas, no existen explícitamente, ni están definidas; por lo que significa una debilidad muy importante pensando en un crecimiento sostenible a largo plazo.

SISTEMA DE COMUNICACIÓN

En la empresa es fácilmente visible que la comunicación interna es bilateral, la información fluye desde el nivel más alto hacia los inferiores y también desde los peones hacia el nivel gerencial. La cual es de carácter informal, se realiza mediante el diálogo personal y telefónico. Por otra parte, la comunicación externa, con empresas proveedoras de insumos o servicios, personal del staff o entes bancarios, también, al igual que la interna es informal, mediante el uso de conversaciones telefónicas, correo electrónico, reuniones personales, entre otros.

SISTEMA DE INFORMACIÓN

En la empresa analizada, no se utiliza ningún tipo de Sistema de Información Gerencial, solo se llevan registros de datos en forma electrónica, en planillas de Excel sobre las principales actividades de producción, administración y comercialización como planilla de compras, planilla de ventas, registro de gastos, datos de productividad, etc.; tanto para la actividad agrícola como la ganadera.

Los datos así dispuestos son relevados a los respectivos asesores para el armado de los distintos planes.



CULTURA Y LIDERAZGO

Teniendo en cuenta el modelo de los tres niveles de la cultura organizacional planteados por Eduard Schein, se infiere que Don Emilio manifiesta una cultura básicamente tradicionalista y vertical basada en valores que se transmiten por mandato familiar de generación en generación donde se pueden destacar la honestidad en los negocios, el buen trato al personal, la buena imagen comercial, las tradiciones familiares, entre otros. Esto le confiere a la organización una moderada resistencia al cambio y una marcada lentitud en la toma de decisiones.

Se pone de manifiesto un estilo de liderazgo por parte de su conductor que podría catalogarse como de paternalista con una alta tendencia a concentrar las decisiones y tareas con un bajo contenido de delegación.

A pesar de esto, por ser el líder una persona joven y capacitada con estudios terciarios, y según los consejos de sus asesores, se evidencia una menor resistencia a los cambios y la aceptación de cambiar paulatinamente ese tipo de liderazgo por uno más participativo y democrático.

FORMAS DE COMPRA Y VENTA

Para el área Agrícola, no se realiza la compra de insumos, dado a la sociedad con la agencia PROA mencionada anteriormente. Y la venta se realiza a acopiadores de la zona, según precio de pizarra puerto Rosario y en función a las necesidades de dinero que se tengan.

En el caso del área Ganadera, se compran solo terneros para hacer internada y en caso de que estén muy baratos, solo se aprovechan oportunidades, sino no hay necesidad de salir a comprarlos. En cuanto a la venta de los animales terminados un 95% se destina a frigoríficos mediante una venta directa y acordando un precio entre ambas partes que luego se transfiere al porcentaje de rendimiento de la res en el gancho (precio al gancho); los rendimientos para este establecimiento, según informes de faena, están entre 57 y 58%. Para el pago se suele dar un plazo entre 10 y 15 días.



Producción Ganadera

Punto de partida:

- Servicio de vacas (del rodeo general) y de vaquillonas de primer servicio, comenzando el 1 de diciembre y finalizando el 1 de marzo, para ambos casos (duración del servicio 90 días):

- Vacas de rodeo general servicio con toro a campo
- Vaquillonas de primer servicio (o reposición) con 15 meses de edad, servicio de inseminación artificial a tiempo fijo.

Una vez preñadas y terminado el tiempo de gestación y nacida la cría

- Cría: se deja al ternero con la madre según:
 - Vaca de rodeo general, se le realiza el destete anticipado, es decir, a los 4 meses del ternero con un peso de 120kg.
 - A la cría de la vaquillona de primer servicio se le practica el destete precoz, es decir, a los 3 meses con un peso de 90kg.

Luego de practicado el destete, se alimentan con suplemento rico en proteínas, se quedan en esta área hasta alcanzar unos 150kg., es decir, entre unos 40 y 90 días, según el ternero. De allí pasan a la siguiente área.

- Recría: aquí ya no se hacen distinciones de los terneros según la madre de la cual procedan. Son colocados todos juntos en lotes de alfalfa, continúan con verdes de invierno como avena, triticale y centeno; más silaje de maíz picado fino, más granos de maíz.

De este grupo se aparta un 20% de hembras para reposición, las que son elegidas en función a su fenotipo, edad y condición corporal (con un aumento de peso



diario entre 0,700kg y 0,900kg. Las cuales quedarán, hasta su servicio, en lotes de verdeo y maíz.

El resto del rodeo, queda bajo una dieta de silaje de maíz, granos de maíz y algo de suplemento protéico, prevalece el suplemento energético, el cual le permite ganar peso y fijar grasas hasta la obtención de 250 kg. aproximadamente.

Luego son terminados a corral con dieta estrictamente energética hasta obtener su categoría de Novillitos con pesos que rondan los 320/350 kg. para los machos y los 280/300 para las hembras.

Producción Agrícola

En cuanto a la producción agraria se realiza la siembra de soja y maíz, siendo este último utilizado tanto como para forraje como para venta de grano.

El punto de partida del ciclo productivo se da justamente después de la cosecha del ciclo anterior, continuando con los siguientes pasos:

- ✓ Si hay malezas se hace una “puesta en cero” del lote en donde se agregan pre-emergentes (herbicidas);
- ✓ La fecha de siembra óptima comienza la segunda quincena de Octubre y finaliza el 10 de Diciembre, salvo condicionamientos climáticos ;
- ✓ **Para la SOJA:**
 - La densidad de siembra es de 25/30 plantas por metro lineal en surcos cada 52 cm.
 - La semilla de esta se siembra inoculada, se realizan aplicaciones de herbicidas como el glifosato (semilla transgénica) y insecticida según el insecto (orugas, chinches etc.) y el umbral de daño económico. En años húmedos se realiza una aplicación de fin de ciclo de fungicida para los hongos.



- Se cosecha en Abril-Mayo con una humedad, según condición de cámara, de 14 %;

- Los rindes rondan los 15 qq/ha, mientras que el promedio de la zona es de 18 qq/ha.

✓ **Para el MAIZ:**

- La densidad de siembra es de 55mil y 60mil plantas por hectárea en surcos a 52cm.;

- La siembra se realiza con la aplicación conjunta de fosfato diamónico en la líneas, variando la cantidad según cada lote;

- Cuando la planta está entre su cuarta y sexta hoja se aplica nitrógeno (urea granulada), siempre buscando las condiciones favorables para dicha aplicación (lluvia posterior a esta para la absorción del nitrógeno);

- En esta zona los maíces tardíos, (variedad BT) se siembran a partir del 20 de Diciembre;

- La cosecha se hace a 13% de humedad para poder almacenarlo mejor;

- El rinde de maíz es de 50qq/ha, 10qq/ha superior al promedio de la zona.



ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En este análisis queda demostrado que el nivel de endeudamiento es bajo, dado a que por el total aportado (100%) por los dueños hay un 0,32% aportado por terceros o lo que es lo mismo \$1=\$0,0032; de esta manera se dice que casi la totalidad de lo aportado es de los dueños, del Activo de ese total los dueños aportan el 99.69%, esta es una operación más que demuestra lo mencionado anteriormente, la baja participación de terceros en la empresa. (Ver anexo nº 4, 5 y 6)

En cuanto a la solvencia que tiene la organización, en un principio es buena ya que el activo (a nivel general) es 321.5201 veces más grande que el pasivo total, lo que da la pauta de contar con una excelente cobertura para hacer frente a las deudas con los acreedores, en caso de que existieran.

Con el efecto palanca se puede conocer si existe beneficio al utilizar fondos de terceros (ej. Crédito), para esta situación su resultado fue afirmativo, es decir que resultaría conveniente, pero dado a que si bien hay un beneficio, éste es insignificante, entonces no conviene arriesgarse, es decir comprometerse económicamente con alguien más si el beneficio no va a ser importante.

Para el caso en el que deba necesitarse de efectivo en corto plazo, se puede observar que la dificultad para liquidar el activo inmovilizado es alta, esto se da porque la gran parte de éste está compuesto por Activos No Corrientes (A.N.C.), por lo tanto será difícil contar con el mismo de manera inmediata. Este reducido grado de liquidez de los A.N.C. deber ser financiados por otra fuente (ya que estos no pueden hacerlos por sí mismos en el corto plazo), la opción más idónea para esto es el Patrimonio Neto (P.N.) Por eso, si bien se cuenta con un alto grado de dificultad para liquidar el activo inmovilizado, con el 96,19% del P.N. se puede financiar el 100% de los A.N.C.

Una vez más, en función al capital corriente, se observa que se cuenta con medios para consolidar deudas, en caso de que aparezcan. Por esto es que se evidencia una Liquidez Corriente excelente a nivel general, la que demuestra que por cada peso que deba voy a tener 13,2106 pesos disponibles para devolver; pese a esto las entidades prestamistas no utilizan este índice, dado a que aquí se incluyen desde



las disponibilidades (caja y bancos), inversiones transitorias, créditos por ventas a corto plazo, otros créditos a corto plazo, hasta los bienes de cambio, éstos últimos en algunos sectores y sobre todo el agro, tiene muchísimo peso en el volumen del capital, pero no así para enfrentar una deuda de manera inmediata. Es por esto que las entidades mencionadas anteriormente tiene en cuenta los índices de Liquidez Seca y Absoluta (que para este caso arrojan los mismos resultados), por eso se visualiza que el Índice de Liquidez Seca (solo cuenta disponibilidades, inversiones transitorias, y créditos por ventas a corto plazo) arroja un resultado totalmente opuesto, haciendo a la imposibilidad de consolidar una deuda en el corto plazo.

Económicamente, cuando se habla de rentabilidad hacemos referencia a lo que un recurso es capaz de generar, pero no basta con mirar ese resultado sino que también hay que compararlo con el volumen de ese recurso invertido. Por eso para muchas empresas hablar de rentabilidades del 1,93 o del 3,55 anual, puede llegar a ser normal o aceptable, pero no cuando se trata de una empresa como esta, la cual pone en juego un activo con un valor superior a los 6.400.000 para obtener solo un 1.93% anual de rentabilidad, lo aceptable según referentes del sector, sería alrededor de 5,6% anual. A nivel mas general y haciendo mención a la rentabilidad del patrimonio neto se puede decir que esta es buena y aun mejor cuando se la compara con rentabilidades de años anteriores.

Respecto a las ventas a nivel general (animales y granos y cereales) es muy buena y casi un 60% más que años anteriores, esto quiere decir que del valor del monto total vendido obtengo una utilidad bruta (habiendo descontado ya los costos de venta) del 54%

A nivel general y comparando con algunos datos que se tienen de años anteriores (2007), se observa un progreso en por ejemplo las rentabilidades, aunque en ambos casos siguen poniéndose en juego grandes volúmenes de capital.

Lo que ha tomado mayor importancia aquí es la falta de cobertura con la que se cuenta en el corto plazo. Se recomienda generar y retener un poco más de caja (dinero en efectivo) o por ejemplo créditos en cuentas corrientes de proveedores para trabajar



siempre con un poco más de margen y para estar mejor parado ante cualquier urgencia.

Por otro lado se sabe que no se aprovecha al máximo el capital con el que se cuenta, pero hacerlo depende de los proyectos que la empresa ya tiene establecidos. Año a año se ha visto un progreso en las rentabilidades así que por lo tanto y mientras no se retroceda se va por el buen camino.

Se tendría que considerar la estructura de costos, en lo que significa al mantenimiento de la infraestructura (para que su amortización sea menor año a año), mano de obra, combustibles y lubricantes que de seguro tiene un alto grado de uso por la antigüedad de las maquinarias.



ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN

Analizando verticalmente Don Emilio, se puede observar que en el año 2008, está compuesta en mayor cantidad por activo inmóvil, siendo este el 95% del total de activo; mientras que el año 2007, el cuál representaba un 99%, disminuyendo de un año al otro en un 4%. (Ver anexo nº 7)

En lo que respecta al activo de corto plazo, los bienes de cambio muestran mayor importancia en los dos años. Con un aumento en el último año analizado del 3,7%, con respecto al 2007.

Considerando el activo no corriente, un 82% corresponde a la cuenta Tierra, la cual disminuyó en poca medida con respecto al 2007. El resto del activo de largo plazo, está caracterizado por cuentas de poco porcentaje, dentro de las cuales Reproductores y Mejoras e Infraestructura, tuvieron una considerable disminución.

ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN

La empresa está financiada, como se mencionó anteriormente, casi en su totalidad por capitales propios, ya que el patrimonio neto representa el 99,69%, manteniéndose igual de un año al otro. (Ver anexo nº 7)

Con respecto al endeudamiento de corto plazo, el único rubro que lo compone, Deudas Comerciales, no tuvo variación en relación a su tendencia y se mantuvo en un 0,3%.

ESTRUCTURA DE RESULTADO

Se puede observar que en cuanto a los ingresos, la actividad que mayores entradas les provee es la ganadería, sin embargo, en relación al año 2007, la actividad agrícola creció en mayor porcentaje a la ganadera. (Ver anexo nº 8)

Los costos incurridos para poder obtener los bienes destinados a la venta representan un 46% del total de ventas, y en el 2007 un 55%. En cuanto a la tendencia, observamos un crecimiento de 34% en comparación con el ejercicio anterior. Si bien,



los costos aumentaron, las ventas aumentaron aun más, y por lo tanto la utilidad bruta aumentó casi en un 92%. Podemos comprobar una vez más que esta empresa mantiene un buen manejo de sus costos para poder incrementar su margen.

Dentro de los gastos, se puede destacar que todos aumentaron de un ejercicio a otro, y además el rubro que más porcentaje de participación tiene es el de gastos generales, con un 11% sobre el total de ventas. Por otro lado, dadas las características de la actividad, es lógico observar un porcentaje bajo de gastos de comercialización.

En relación a la utilidad ordinaria, la misma aumentó su participación de un año al otro, y a su vez también se incrementó su tendencia en casi un 150%.

El resultado del ejercicio en ambos años fue positivo, aumentando en un 327%. Uno de los motivos de este crecimiento es el ingreso extraordinario ocurrido en 2008.

SÍNTESIS:

A modo de conclusión se puede afirmar que la firma Don Emilio es una empresa que posee graves problemas financieros, no cuenta con suficiente respaldo para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Si bien los niveles de liquidez corriente oscilan entre valores aceptables, la mayoría de su activo corriente está compuesto por bienes de cambio, por lo que si necesitaría de inmediato cumplir con sus obligaciones, se vería en una gran dificultad. Teniendo en cuenta que casi la totalidad de su activo se encuentra inmovilizado y el 100% es de propiedad de los dueños contribuyen en su conjunto al problema mencionado. El endeudamiento es casi nulo y el efecto palanca, por otro lado indica que resultaría favorable utilizar fondos de terceros, beneficio que la organización está desaprovechando, y que podría ayudar a mejorar su situación financiera.

Por otro lado, la rentabilidad que está obteniendo en su actividad es bajo, considerando el elevado valor del activo puesto en juego. El inconveniente que se detecta aquí, no es problema de margen, ya que por cada venta se está ganando el 40%, sino de rotación, la cual no llega ni al 5%. Hay demasiado activo inmovilizado en tierras ociosas que no están siendo utilizadas eficientemente, razón por la cual los niveles de facturación se encuentran por debajo del potencial que posee la empresa.



RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO



ANÁLISIS DEL ENTORNO

Análisis de las posibles variables del entorno que afectan a la empresa:

✓ **Ámbito Político-Legal:** Este ámbito es uno de los más afectados en los últimos tiempos, sobre todo, a partir del 11 de marzo de 2008, en donde el gobierno, frente a la inflación y a la suba internacional del precio de los granos, impuso un esquema de retenciones móviles a los principales cereales exportables del país, con el fin de impedir que el aumento de estos productos en los mercados internacionales se trasladen a los precios internos. La medida implica que las retenciones a la soja subirán 9 puntos porcentuales hasta ubicarse en 44,1 por ciento. En el caso del girasol aumentarán 7,1 puntos porcentuales a 39,1 por ciento. Para las exportaciones de trigo las retenciones caerán 0,9 puntos y quedarán en 27,1 por ciento, al tiempo que en el caso del maíz se reducen 0,8 punto porcentual a 24,2 por ciento. Finalmente estos porcentajes se modificarán de acuerdo con los precios internacionales que se registren día a día.

Por otro lado, y antes de todo esto, con motivo de alentar a la producción, el sector viene reclamando al gobierno por falta de políticas sólidas y fehacientes que organicen las actividades agropecuarias (previsibilidad), tanto extensivas como intensivas, a mediano y a largo plazo, algo que va más allá del tema retenciones.

A nivel internacional, los países con gran nivel de exportación, mantienen una estrecha relación con el estado, en donde sus actividades son subsidiadas por el mismo logrando un alto nivel de competitividad en mercados donde argentina pierde terreno.

La última etapa de las políticas de gobierno vigentes en el país desde el año 2003 se la caracteriza por un alto nivel de intervención del estado en la economía, un aislamiento del país en el contexto mundial, un regreso a una concepción de un país más cerrado, estatista, con una red de subsidios a numerosas actividades buscando mantener altos niveles de consumo y con algunas expresiones de populismo.

En el comienzo del 2011, a meses de las próximas elecciones presidenciales, aún no está bien en claro quiénes serán finalmente los dos candidatos que competirán polarizando los votos, por lo que, todavía hay incertidumbre en cuáles serán las dos



alternativas políticas o ideologías que finalmente confrontarán y por lo tanto su actitud para con el sector.

✓ **Ámbito Económico:** Como es de esperar, problemas políticos, acarrearán problemas económicos; resultados que hoy tenemos a la vista, como lo son la inflación, el cese de determinadas actividades a nivel primario, secundario y terciario, tanto para aquellas relacionadas directamente con el sector como las que no, la presión fiscal, especulaciones varias como la de la pasificación, ya no se financia de campaña a campaña, no se conocen los precios futuros de los granos, de la carne, de la leche ni del dólar. También se ha dado casos como el cierre de las exportaciones en lo que es carne y leche; no obstante la primera está teniendo una reapertura paulatina en donde se exporta algo del 30% de la cuota Hilton.²⁹

En cuanto a la presión global sobre los alimentos, se mantendrá en un marco de oferta mundial muy variable por motivos climáticos y también políticos en algunas partes del mundo; mientras que en la demanda se prevé algunos vaivenes, poco significativos, producto del aumento en el precio de los alimentos provocados por las malas condiciones climatológicas.³⁰

Se espera también que el precio de los commodities permanezca firme el próximo tiempo.

Por otro lado, se sabe que el sector se beneficia por el tipo de cambio, pudiendo exportar, por un lado, porque los insumos también se cotizan en dólares, y éstos no siempre suben en la misma proporción; y por otro, no todos los productores exportan. Económicamente esto afecta, no solo a los bolsillos de los productores sino de todos quienes directa o indirectamente tienen que ver con el sector.

Según consultoras privadas del país, la economía argentina actual muestra un preocupante nivel de inflación acompañado de bajo nivel de inversión, alto grado de incertidumbre en el mediano y largo plazo, alta tasa de pobreza e indigencia, elevada participación del empleo informal y un tipo de cambio administrado por el Banco

²⁹ Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentino. (2010)

³⁰ Reuters. Las claves del mercado. (2011)



Central que se ha mantenido relativamente constante en los últimos años, por último y a pesar de los discursos, el nivel de endeudamiento del país sigue siendo alto con el agravante de no tener acceso a los mercados financieros internacionales.

El índice de riesgo país de Argentina es uno de los más altos de toda Latinoamérica, razón por la cual se hace muy difícil y muy costoso el financiamiento externo.

✓ **Ámbito Social:** Los fenómenos que actualmente marcan la situación social en Argentina pasan por un elevado grado de conflictividad gremial en pos de la disputa salarial, condicionada por la inflación, la creciente inseguridad, entre otras. Las manifestaciones callejeras (piqueteros) que interrumpen vías de circulación, bloquean empresas, escrachan dirigentes, empresarios y hasta actividades. Por otro lado y en consonancia a las tendencias mundiales se manifiesta en forma cada vez más marcado el control social sobre la actividad económica y productiva en lo que tiene que ver fundamentalmente con el impacto ambiental. En los últimos años se observa una polarización de la sociedad entre sectores de alto poder adquisitivo y sectores con altos niveles de indigencia y pobreza; la tradicional clase media Argentina ocupa una menor participación en la estructura social del país.³¹

✓ **Ámbito Cultural:** Argentina es un país agropecuario desde épocas muy remotas, en donde a veces sobresalieron algunas actividades más que otras pero siempre relacionadas al agro. El auge cultural de labranza de la tierra, se da con la llegada de europeos (italianos mayormente) quienes traían consigo la costumbre de trabajar la tierra.

✓ **Ámbito Educativo:** En la última década, se ha dado un incremento en el interés del estudio de profesiones relacionadas al sector, según datos del INDEC del año 2001, alrededor del 2.3% del total de alumnos del sistema universitario nacional estudiaban carreras realizadas con el ámbito agropecuario; superando a carreras tradicionales como farmacia y llegando casi a igualar carreras del ámbito de la

³¹ Infobae. (2011)



administración y gestión. No obstante, con el avance tecnológico sobre el mismo, se siente la problemática de la tendencia de que quienes trabajan en el campo (peones) son aquellos que, en su mayoría, no han terminado sus estudios primarios. Esto imposibilita muchas veces llevar determinados escritos, ya sea en lápiz y papel, notebook, palms, etc. útiles en el recorrido diario del campo.

✓ **Ámbito Demográfico:** Se observan dos tendencias bien definidas, la población argentina viene mostrando una tasa de crecimiento anual que supera el 12 por 1000 llegando hoy a superar los 40 millones de habitantes. Por otro lado se manifiesta una importante migración de pobladores de ámbitos rurales a ámbitos urbanos. Además en la actualidad la esperanza de vida para ambos sexos se eleva a 74 años, esto acompañado de un importante descenso en la tasa bruta de mortalidad en el último siglo. Estas tendencias hacen prever un mercado con demanda creciente tanto en calidad como en cantidad de alimentos.³²

✓ **Ámbito Tecnológico:** Se puede afirmar, que en los últimos años, ha ocurrido una explosión a nivel tecnológico para el sector. Comenzando este cambio con la siembra directa, los sistemas de posicionamiento global, todo lo que implica agricultura de precisión, los organismos genéticamente modificados, técnicas de manejo reproductivo innovadoras como la inseminación artificial, implantes de embriones, determinación de preñez por sonido, pruebas de calidad de carnes, sistemas de riego, sistemas informáticos, hasta la producción de biocombustibles, etc.

✓ **Ámbito Natural:** Este escenario actúa como limitante sobre el sector, pero también es modificado por éste; dado que por ejemplo, en el último ciclo se ha acentuado el problema de sequías en la parte Centro y Norte del país.

La aplicación de la teoría de la agricultura sustentable, ayuda a la disminución de la contaminación, y del mantenimiento de la fertilidad del suelo. Dicha teoría, aún no está asimilada en su totalidad.

³² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). 2010



Se sabe también, que se han devastado miles de hectáreas de selva y bosques autóctonos para llevar a cabo actividades agropecuarias.

Están en estudio algunas leyes que pueden condicionar en parte el avance tecnológico y productivo en algunas áreas (Ley de Bosques, Ley de Agroquímicos, etc.)



ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación se analizará la estructura del Sector Agrícola-Ganadero según las 5 fuerzas de Michael Porter, en función de establecimientos de productores agropecuarios pertenecientes a los departamentos Pocho y San Alberto:

- **Subsector agricultura:**

- **Rivalidad del sector:** Al tratarse de productos que carecen de diferenciación y el productor, al no poder influir en el precio, la rivalidad viene dada por la disminución de los costos a través economías de escala. Además, en los últimos años es notorio un gran aumento de rivalidad entre productores del sector por el acceso a tierras, tanto para la compra como para el arrendamiento. Los productos del sector carecen de diferenciación, al ser homogéneos con bajo valor agregado, los costos por cambios de proveedores son insignificantes.

- **Productos sustitutos:** Los commodities que ofrecen los productores del sector son productos, que en su mayoría tienen sustitutos provenientes del mismo sector, por lo que el ingreso de un nuevo producto representa una amenaza.

Se exhibe en el siguiente cuadro, los sustitutos más cercanos a los commodities ofrecidos en el subsector agricultura:

Tabla 3: "Sustitutos productos agrícolas"

Producto Agrícola	Necesidades satisfechas	Productos sustitutos
SOJA	Cubrir requerimientos suplementarios de alimentación animal	Maíz
		Sorgo
		Subproductos industriales
	Satisfacer necesidades básicas de consumo humano	Girasol
		Carne vacuna
		Carne aviar
		Pescado



MAÍZ	Cubrir requerimientos suplementarios de alimentación animal	Sorgo
		Subproductos industriales
	Satisfacer necesidades básicas de consumo humano	Girasol
		Oliva
		Uva

Fuente: Elaboración propia

- **Proveedores:** Los principales proveedores del sector son los siguientes:
 1. **Proveedor de semillas y agroquímicos:** Estas empresas tienen un elevado poder de negociación para el sector agrícola, suelen además convertirse en competencia al integrarse verticalmente. Los productos que ofrecen al sector se encuentran bastante diferenciados y generalmente poseen marcas que los distinguen y características específicas que los diferencian del resto. No obstante, se puede destacar que los costos que existen por cambiar de un proveedor a otro no son demasiado altos.
 2. **Proveedor de combustibles y lubricantes:** Poseen un moderado poder de negociación. Este tipo de empresas proveedoras ofrecen un producto sumamente importante e indispensable para la actividad del sector, sin embargo cabe mencionar, que cuando llegan al mercado, no se encuentran casi diferenciados. El cliente no enfrenta costos altos para cambiar de proveedor.
 3. **Proveedor de maquinarias y repuestos:** Disponen de un alto poder de negociación. Los productos están altamente diferenciados, poseen marcas y características propias que los distinguen de los demás. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la existencia de altos costos para el cliente por cambiar de un proveedor a otro.
 4. **Alquiler de maquinaria:** los proveedores de este tipo de servicio, poseen bajo poder de negociación con respecto al resto del grupo, en algunos casos son los mismos productores individuales que ofrecen servicio, los cuales no se encuentran altamente diferenciados. Los costos que tienen los clientes de cambiar de un proveedor de servicio son bajos.



- **Cientes:** Hay cuatro grupos de clientes, tomando como parámetro el tamaño de compra:
 1. **Acopiador:** Ofrecen capacidad de almacenamiento y financian insumos para la producción de granos. Se encuentra dentro de un modelo de mercado de competencia perfecta. Son tomadores de precios, por lo que las empresas individuales no pueden ejercer control significativo sobre los precios de sus productos. Generalmente, unos pocos acopios nuclean a la mayoría de los productores de la zona, lo que les permite tener un alto poder de negociación en el sector.
 2. **Cooperativa:** grupo de proveedores asociados con el fin común de obtener mejores precios de venta al poseer una alta capacidad de almacenamiento, además de obtener mejores precios de insumos para la producción, al disponer de grandes volúmenes de compra.
 3. **Exportadores:** son empresas multinacionales que cumplen un rol muy importante dentro de la cadena comercial. Países exportadores de granos como es Argentina, deben poseer una estructura comercial ágil y eficiente para estar alineados con los requerimientos de las transacciones comerciales. Los exportadores tienen programas de compras con varios meses de anticipación, previendo capacidad de recepción, formas de pago, etc., con lo cual el sistema interno del país debe estar preparado para cumplir con las futuras transacciones asegurando el cumplimiento de los contratos. Este tipo de proveedores tienen influencia en los precios de exportación contando para ello con cifras de los diferentes mercados del mundo, y deduciendo todos los costos en los que incurren en los puertos y comercialización interna, arribando de esta manera al precio que se puede pagar en cada puerto, concretando las operaciones habitualmente a través de corredores, acopiadores y cooperativas. Tienen un gran poder de negociación. En Argentina, unos pocos exportadores manejan la totalidad de los granos destinados a exportación.
 4. **Industrias:** molinos y aceiteras fundamentalmente, y en los últimos años va adquiriendo importancia la industria de los biocombustibles. Al tratarse de



productos no diferenciados en el mercado, este tipo de clientes tienen un alto poder de negociación en el sector.

- **Competencia potencial:** Aquí se puede encontrar a grandes empresas pertenecientes a otros sectores o grandes inversores que pueden convertirse en futuros competidores debido a la rentabilidad estable del sector. Estas corporaciones, llamadas Pool de siembra, arriendan grandes cantidades de tierra y tercerizan labores como la siembra, la cosecha, fumigación, etc., y de esta manera entran y salen del sector con facilidad.

Otros posibles competidores potenciales son las empresas que pueden integrarse verticalmente hacia adelante, como es el caso de compañías proveedoras de insumos, y hacia atrás en el caso de acopiadores, quienes cuentan con el capital necesario para realizarlo.

La amenaza de posibles competidores futuros viene dada por las barreras de entrada y salida, entre las que se encuentran:

***BARRERAS DE ENTRADA:**

- **Economía de escala:** Para obtener alta rentabilidad en el mercado, es necesario disminuir costos fijos, lo que se logra obteniendo economías de escala. **(Barrera ALTA)**
- **Curva de aprendizaje:** El aprendizaje proveniente de los años de experiencia en el sector, ayuda a saber hacer las cosas de la mejor manera y al menor costo al mismo tiempo. **(Barrera ALTA)**
- **Requerimientos de capital:** Para ingresar al mercado con éxito se requieren de grandes inversiones iniciales, principalmente en tierras, maquinarias, insumos, capital de trabajo. **(Barrera ALTA)**



- **Tecnología:** Con el objetivo de obtener mayor rentabilidad y eficiencia, en el sector, en los últimos años se ha experimentado un aumento en el uso de tecnología especializada: tal como la siembra directa, sistemas de almacenamientos, sistema de posicionamiento global, agricultura de precisión, biotecnología agropecuaria, entre otras. **(Barrera ALTA)**

***BARRERAS DE SALIDA:**

Estas dificultades impiden cerrar abandonar oportunamente el sector. Se conocen tres grandes situaciones a tener en cuenta como barreras de salida, a saber:

- **Barrera emocional:** Generalmente la mayoría de las empresas de la industria son familiares y vienen de una tradición de años en el sector. **(Barrera ALTA)**
- **Especialización de activos:** Para la actividad que se realiza en el sector, se utilizan maquinarias, herramientas específicas, lo cual dificulta desprenderse fácilmente de ellos o utilizarlos para otra actividad. **(Barrera ALTA)**
- **Costos fijos de salida:** Las empresas de esta industria, no requieren de un gran número de empleados permanentes. Los servicios de transporte, contadores, asesores son tercerizados en la mayoría de los casos. **(Barrera MEDIA)**
- **Subsector Ganadería**
 - **Rivalidad del sector:** En la zona en donde se ubican las empresas del sector se puede decir que el equilibrio es alto, la mayoría de los suelos tiene capacidad productiva apta para la ganadería por lo que en la zona hay varios establecimientos, los cuales en su mayoría tienen resultados productivos similares.



A nivel genérico, el sector está dirigido a la sociedad en general, especialmente se trata de la sociedad argentina gran consumidora de carne vacuna. Cabe aclarar que la calidad de las carnes es reconocida a nivel mundial, para el cual se destinan cortes determinados pertenecientes a la cuota Hilton (lomo, cuadril y bife angosto).

Los precios, en este sector son formados en función a la relación oferta-demanda.

- **Productos sustitutos:** Como sustitutos cercanos a la carne vacuna, se pueden mencionar, la aviar, cuyo precio por kilo es más económico que la del ganado vacuno; también se pueden mencionar al cerdo y al cabrito, estos dependerán según la región (en la zona serrana es más común ver corderos que cerdos), y mucho más lejano se encuentra el pescado. Mientras que en este caso su precio por kilogramo en el mercado, es similar al de la carne vacuna. La intensidad de presión de estos varía según la costumbre alimenticia de cada región o país

- **Proveedores:** Para el sector, los principales grupos de proveedores son:
 1. Proveedor de productos veterinarios;
 2. Proveedor de insumos;
 3. Proveedor de balanceado;
 4. Proveedor de genética.

Para los tres primeros tipos proveedores, se cuenta con una cantidad considerable de opciones para seleccionar, sin embargo, suele ocurrir el hecho de no poder conseguir pasturas de reservas (rollos) en épocas invernales. El poder de negociación con que cuentan es bajo, ya que los productos que comercializan carecen de alta diferenciación. El costo de cambiar de un proveedor a otro es bajo, teniendo en consideración que los animales, y sobre todo los más pequeños, son muy sensibles en cuanto a los cambios de la alimentación recibida. Así podemos citar el ejemplo en



cuanto al cambio de proveedor de balanceado, que puede variar en el porcentaje y calidad de la dieta, lo que podría producirles desarreglos estomacales con diarrea provocando no solo no ganar el peso diario correspondiente, si no también hasta perder peso en los más pequeños, los cuadros con diarrea hasta les produce la muerte. No así ocurre lo mismo con el proveedor de genética, los cuales no se encuentran concentrados en la misma zona. El poder de negociación que poseen estos últimos es alto, ya que solo se cuentan con unos pocos.

Un punto importante a tener en cuenta, es que la buena calidad, debe estar presente en todo lo que consuma el animal, desde los forrajes a campo abierto, como el balanceado, el agua, hasta las vacunas exigidas oficialmente (suministro de medicamentos de calidad), y la genética del animal, a ya que todo esto influirá en la calidad de la carne.

- **Cientes:** Hay tres o cuatro frigoríficos que compran normalmente, no obstante, también se vende a algunas carnicerías de la zona cuando hay excedente. Para este caso hay que tener en cuenta que las ventas se realizan de manera independiente, el precio se fija por mutuo acuerdo sin depender directamente de los precios de los mercados núcleos, solo se toman como ejes, (ej. Liniers). Así podemos decir que se cumplen dos comportamientos según la época del año, durante los meses de mucha demanda, son los clientes (frigoríficos) quienes solicitan el producto, allí la determinación final del precio siempre la tiene el oferente (productor), y en épocas de poca demanda, el productor es quien ofrece al ganado cuando está listo para la venta, allí el comprador tiene la palabra final en cuanto al precio; no obstante si los números no cierran no se produce la venta. Por esto podemos decir que la presión que ejercen los clientes esta nivelada y va de acuerdo a la época del año. El costo de cambio, en este caso es prácticamente nulo; porque esta es una zona en donde hay una buena cantidad de productores. Si lo vemos desde el punto de vista de la calidad tampoco hay un costo importante porque en la zona los animales cuentan aproximadamente con la misma calidad. En todo caso, al verse ante un nuevo



vendedor los problemas, si los hay, vendrán por el lado económico, acomodarse a las formas de pago que el vendedor requiera, tiempos de entrega, etc.

Puede darse en el sector, la amenaza de que compradores se integran hacia atrás. Esto sucede a menudo, en muchos supermercados frigoríficos que tienen sus propios establecimientos productores, aun así, la mayoría de estos no alcanza a cubrir una demanda constante de 365 días y por ellos recurren a otros productores.

- **Competidores potenciales:** Aquí se puede incluir a productores que trabajan con bovinos pero en el sector lechero, que decidan cambiar su actividad y ya tiene un esquema armado (capital, infraestructura, etc.) y también, dado las condiciones económicas, agricultores que incursionen en la ganadería e inversiones de otros sectores de la economía que decidan posicionarse en el sector ganadero.

Que estos potenciales competidores entren en el mercado va a depender de las Barreras tanto de Entrada como de Salida, es decir, de las situaciones que deberán superar para entrar o salir.

*Barreras de Entrada:

- **Economías de Escala:** Para este caso trabajar con un gran número de animales permite la disminución de por ejemplo los costos fijos en la producción, tales como la amortización de la tierra, aprovechando al máximo su capacidad productiva, la mano de obra, la prioridad en la compra de balanceado y el regateo del menor precio dado al volumen del pedido, un mayor poder de negociación en la venta de los animales, lo que lleva a un mayor ingreso, mayor rentabilidad. Por otro lado, trabajar con gran número de animales ayuda positivamente a mejorar la experiencia. (**Barrera ALTA**)



- **Efecto Experiencia:** En este caso la experiencia no solo es importante para saber hacer las cosas de la mejor manera y al menor costo, sino también para saber de cuidados para los animales, alimentación, sanidad, reproductividad por ejemplo: el inseminador con más experiencia generalmente es el mejor (es decir, quien obtiene mayores porcentajes de preñez) (**Barrera ALTA**)

- **Requerimiento de Capital:** En este caso también estamos frente a una de las barreras más importante del sector, dado a que lo principal de la producción de carne, conjuntamente a tener el animal, es donde colocarlos, es decir, el capital tierra. Los tipos de suelos destinados a esta clase de actividad (IV o V) cuestan como mínimo U\$s 1.500 la hectárea, sin contar el costo de suelos de una mejor clase (III) para el sembrado forrajes como el maíz forrajero, etc.

Por otro lado si se quiere incorporar genética a la raza, comprando un macho reproductor o pajuelas, también se necesita de un buen capital en dinero (un solo ejemplar macho reproductor puede costar hasta \$ 15.000 y cada vientre de raza y calidad registrada y preñada \$ 2.500 promedio), siempre teniendo en cuenta la raza Angus. A esto le sumamos el alimento, los productos veterinarios requeridos por normas de sanidad y los necesarios para mantener la calidad del animal y finalmente un retorno de la inversión que comenzara en un periodo no menor a 24 meses. (**Barrera ALTA**)

- **Acceso a Tecnología:** Teniendo en cuenta la actividad neta de producción de carne, Argentina cuenta con muy buena tecnología reproductiva para el sector, es decir inseminación artificial, transferencia embrionaria, etc., y muchas veces su costo reemplaza a algún otro, por ejemplo comprar pajuelas reemplaza la tenencia, cuidado y alimentación de uno o más toros (según la cantidad de hembras) y la transferencia embrionaria, entre otras cosas, permite el resguardo de la hembra de mejor calidad que dio origen a ese embrión). (**Barrera MEDIA**)



- **Normativas Legales y Reglamentación:** En este momento el sector, mantiene una relación muy deteriorada con el gobierno, fuente principal de reglamentación de las actividades. Así podemos decir que se carece de medidas proteccionistas, cuentan con una cuota limitada para exportar; se deben cumplir con normas obligatorias en cuanto a la sanidad del animal, no se cuenta con ninguna clase de subsidios, etc. (**Barrera ALTA**)

- **Identificación de la Marca:** En este caso, podríamos hacer un análisis desde dos puntos de vista; en primer lugar analizar la identificación de la raza como productora de carne, el Aberdeen Angus, es una raza reconocida en la producción de carne, y en su mayoría la más utilizada, por su precocidad reproductiva, facilidad de parto, aptitud materna y longevidad. Es una carne tierna y lonjeada de muy buena aceptación. Y por otro lado, sabemos que se pueden encontrar cabañas con más de 80 años de antigüedad, con muy buen reconocimiento y un una genética excelente. (**Barrera ALTA**)

- **Diferenciación del Producto o Servicio:** En este caso, las grandes cabañas del sector (de raza Angus) tiene una calidad de genética estable entre ellas, no hay grandes diferencias, esto se nota en los precios pagados por los reproductores en las exposiciones. Es decir, que los gastos para conquistar clientes serian menores para este caso, que si hubiese una gran diferenciación. (**Barrera BAJA**)

***BARRERAS DE SALIDA:**

- **Especialización de Activos:** Para la actividad que se desarrolla en el sector, no se utiliza maquinaria o instalaciones muy específicas, los corrales, los bretes, etc, pueden ser utilizado para cualquier otro tipo de rodeo, (caballos vacas de ordeño etc.). O simplemente desarmados y vendidos. Los animales, que estén listos para la faena son vendidos s los frigoríficos y los que no (hembras, hembras preñadas, terneros) son vendidos a otro productores. (**Barrera BAJA**)



▪ **Costos Fijos de Salida:** Estas industrias no requieren de gran número de empleados, 1 ó 2 peones y 1 personal administrativo. Los servicios de veterinario, transporte, contadores, asesores son tercerizados, así que no hay un contrato laboral en relación de dependencia. (**Barrera BAJA**)

▪ **Barreras Emocionales:** Las empresas de este sector, son en su mayoría empresas familiares, donde se mezcla el orgullo y los valores sentimentales de estos, los años de permanencia en el mercado. (**Barrera ALTA**)



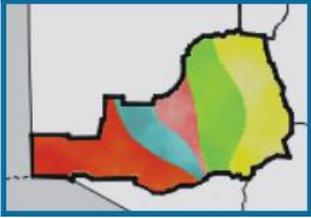
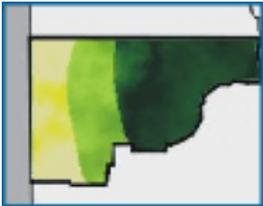
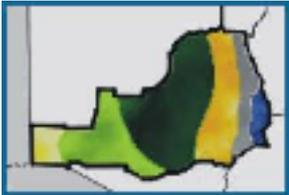
CARACTERIZACIÓN AGROCLIMÁTICA DE LA ZONA

NOTA: Como este campo está dividido en dos sectores , los cuales pertenecen tanto a departamentos como a pedanías distintas, las siguientes características agroclimáticas se presentarán por separado, correspondiendo al Departamento Alto Grande por un lado, y por el otro al Departamento de Pocho.

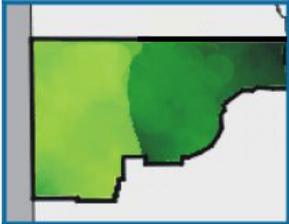
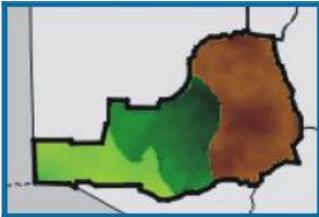
Tabla 4: “Cuadro comparativo de las características naturales de los departamentos San Alberto y Pocho.”

Departamento de Pocho	Departamento de San Alberto
<p align="center">HIDROGRAFÍA</p>	<p align="center">HIDROGRAFÍA</p>
<p>El sistema hídrico más importante del departamento, pertenece a la cuenca del río Pichanas; sus nacientes se originan al oeste de la Sierra Grande, aumentando su caudal con numerosos torrentes que descienden de dicha serranía y del Cerro Negro. A partir de allí, entra al departamento con la designación de río Jaime y corre hacia el norte y en la localidad de Salsacate recibe el aporte del arroyo Cachimayo o Salado, que desagua la Laguna de Pocho, de aguas muy mineralizadas. Esta tiene aproximadamente 80 ha. y algunos decímetros de profundidad.</p> <p>Su superficie es muy variable, en función de las precipitaciones pluviales; en algunas oportunidades de escasez, se reduce a una salinita y en las de abundancia, desagua al arroyo Salado o Cachimayo que lleva sus aguas al río Salsacate.</p> <p>Otro sistema hídrico disperso lo constituye el del río Pocho, cuya cuenca está limitada al oeste por la Sierra de Pocho, al sudeste la por la Pampa de Pocho y al norte por los volcanes de Pocho.</p>	<p>En el área de Sierras Grandes se encuentran las cuencas de los embalses San Roque y Los Molinos y del río Anisacate, al este de la línea de altas cumbres.</p> <p>En su extremo norte, una pequeña porción aporta hacia la cuenca de los ríos Soto y Pichanas por el oeste, las aguas que vierten hacia el embalse de La Viña, que es el reservorio de la cuenca más importante del departamento, y se ubica en la zona montañosa central de menor altitud. La presa Ing. Medina Allende o La Viña es de finalidad múltiple (abastecimiento de agua potable, generación de energía, riego, atenuación de crecidas), tiene una altura de 107 m, una superficie de 840 ha y embalsa 183 m³.</p> <p>El llano occidental carece de recursos hídricos superficiales de importancia, debido a las menores precipitaciones y a la permeabilidad del terreno. Aquí se infiltran las aguas del río de los Sauces y otros cursos menores.</p>



TEMPERATURAS	TEMPERATURAS
<p>(Distribución de las temperaturas medias anuales)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ De 14 a 16 °C ■ De 16 a 17 °C ■ De 17 a 18 °C ■ Más de 18 °C <p>Los valores de temperaturas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temperaturas mínimas medias anuales: 9 °C y 10 °C - Temperaturas medias anuales: 17°C y 18°C. - Temperaturas máximas medias anuales: 20 °C y 25°C 	<p>(Distribución de las temperaturas medias anuales)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ De 10 a 14 °C ■ De 14 a 16 °C ■ De 16 a 17 °C ■ De 17 a 18 °C ■ Más de 18 °C <p>Climáticamente, la altitud y la orientación de los cordones montañosos son condicionantes de la distribución de las lluvias y la temperatura. La temperatura media anual es de 10°C; hacia el oeste aumenta la temperatura, en consecuencia, aumenta el déficit anual de agua.</p> <p>En el límite occidental, la temperatura media anual es de 25°C.</p>
PRECIPITACIONES	PRECIPITACIONES
<p>(Distribución de las precipitaciones)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Menos de 400 mm ■ De 400 a 500 mm ■ De 500 a 600 mm <p>Las lluvias decrecen de este a oeste desde 600 mm. en la Pampa de Pocho y faldeo de las Sierras hasta menos de 400 mm. hacia el límite con la Provincia de La Rioja; el déficit hídrico varía en sentido inverso desde aproximadamente 100 mm. anuales al este hasta más de 500 mm. al oeste.</p>	<p>(Distribución de las precipitaciones)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Menos de 400 mm ■ De 400 a 500 mm ■ De 500 a 600 mm ■ De 600 a 700 mm ■ De 700 a 800 mm ■ Más de 900 mm <p>El cordón de Sierras Grandes registra las mayores precipitaciones y las temperaturas más bajas de la provincia; y las lluvias alcanzan a 900-1.000 mm anuales.</p> <p>Hacia el oeste disminuyen las lluvias y aumenta la temperatura. En el límite occidental, las lluvias son inferiores a 400 mm anuales y el déficit de agua alcanza a 500 mm.</p>



HELADAS	HELADAS
<p>Las primeras heladas se registran en abril en la mitad este y en la segunda quincena de mayo en el oeste mientras que la terminación del período de heladas se produce en octubre y septiembre respectivamente.</p> <p>En general los vientos predominantes son del noreste y este, especialmente los segundos, mientras que en el invierno éstos disminuyen y aumenta la frecuencia de los del oeste</p> <p>Periodo libre de heladas 200 días promedio</p>	<p>El comienzo del período de heladas es la 2da. quincena de mayo al oeste y de marzo al este.</p> <p>La culminación del período de heladas es la 1ra. quincena de septiembre en el oeste y noviembre hacia el este.</p> <p>Periodo libre de heladas 200 días promedio</p>
VEGETACIÓN	VEGETACIÓN
<p>(Distribución de la vegetación)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Bosques chaqueños alterados (occidental) ■ Bosques serranos <p>La vegetación es la del bosque chaqueño en la parte de llanura al oeste, y en la de las sierras. Entre algunas especies podemos nombrar el algarrobo, tala, retama, brea, tintitaco, garabato, jarilla, cactaceas, etc.</p> <p>En la zona serrana, el tipo de vegetación varía con la altura,</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1500 m (s.n.m.), el bosque serrano con representantes como el molle, coco, orco quebracho, manzano del campo, piquillín, chilcas, chagüares, trepadoras y epíficas. Se destaca la presencia de palma caranday. - Entre 1300 y 1700 m (s.n.m.) se encuentra el llamado romerillal cuyo representante típico es el romerillo, pudiendo verse también entre otras especies, algunos espinillos aislados y con menos frecuencias el tabaquillo. - Por encima de los 1700 m (s.n.m.) dominan los pastizales y bosquecillos de altura, diversas gramíneas que forman los típicos pajonales serranos destacándose los géneros Stipa y Festuca. <p>En este piso los árboles existentes son el</p>	<p>(Distribución de la vegetación)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Bosques serranos ■ Bosques Chaqueños ■ Pastizales y bosques de altura <p>En todo el departamento, la agricultura representa sólo el 8% de la superficie en cuanto a ocupación del suelo; este porcentaje está formado por el sector de secano de la Pampa de Pocho, de la cual unas 10.500 ha corresponden a este departamento, y el resto (16.700 ha) son parte del área de riego de La Viña</p> <ul style="list-style-type: none"> - El resto del área departamental, está cubierto por vegetación natural con un grado variable de alteración por la acción humana y se distribuye del siguiente modo: - Un 17% de la superficie está ocupada por el área de Sierras Grandes y Pampa de Achala. La vegetación aquí consiste en pastizales, arbustales y bosquecillos de altura, aptos para la cría de ganado mayor y ovinos. Algunas empresas en Pampa de Achala crían además camélidos (llamas) con excelentes resultados. - Un 43% corresponde al área montañosa de menor altitud, donde se ubican la mayoría de los asentamientos humanos. Aquí la vegetación



<p>tabaquillo y orcomolle. En las quebradas pueden verse helechos y musgos.</p> <p>La vegetación más conspicua en la laguna de Pocho es el junco negro o junquillo que forma grandes matas. Entre el "junquillal" el sustrato salobre y húmedo soporta pocas especies, principalmente juncáceas, ciperáceas y gramíneas. En terreno más elevado se extiende el "pasto ralado" hasta integrarse gradualmente con la vegetación de la Pampa.</p> <p>La fauna está representada por comadrejas, murciélagos, pumas, gato montés, zorros, vizcachas, zorrinos, lirón, cuis, iguanas, lagartos, serpientes (cascabel, yararás, boas). Entre los invertebrados es importante mencionar a la vinchuca transmisora del Mal de Chagas.</p> <p>Este ambiente es bastante rico en aves tales como perdices, palomas, catitas, crespín, caburés, picaflores, horneros, tordos, calandrias, reina mora, jilgueros, caranchos, lechuzas</p>	<p>predominante es el bosque serrano, con molle, coco y orco-quebracho como especies principales que han sido explotados para provisión de leña y subsisten en los sitios más inaccesibles.</p> <p>- Un 32% del departamento está ocupado por vegetación de tipo chaqueña occidental de llanura; consiste actualmente en bosques degradados o comunidades vegetales de reemplazo como arbustales, jarillares, originadas a partir de la tala y pastoreo.</p> <p>Entre las especies leñosas de mayor importancia pueden citarse aquí quebracho blanco, algarrobo, mistol, tintitaco, etc. Actualmente predominan las especies no apetecidas por el ganado y de escaso valor como madera o combustible, como la brea, jarilla, pichana y garabato.</p> <p>La fauna nativa ha sido abundante en especies productoras de cueros, pieles, carnes y hoy, como en toda la provincia, muchas especies se encuentran en riesgo de extinción. Pueden citarse corzuelas, lampalagua, pecarí, guanaco, zorros y gatos.</p>
---	--

Fuente: Atlas de Suelos de la Provincia de Córdoba.– (INTA. 2003)

RELIEVE

Características Fisiográficas:

La provincia de Córdoba se divide en 22 ambientes naturales que definen aspectos geomórficos, estructurales y de vegetación bien marcados

El establecimiento Don Emilio se encuentra en la región denominada Sierras Occidentales y Pampa Serrana con cubierta eólica respectivamente.

Las primeras, son una serie compleja de formas escarpadas y de sierras, en donde dominan las rocas metamórficas.

Se destaca en esta porción de las sierras de Córdoba, el complejo eruptivo de Pocho, ubicado al norte de la pampa del mismo nombre con rocas volcánicas primarias, materiales volcánicos depositados, donde se desarrollan suelos algo más profundos.



La vegetación natural corresponde al Bosque Serrano y Romerillal, pastizales muy aislados en las cumbres. Las precipitaciones son escasas, acentuándose las sequías hacia el norte y oeste.

Las segundas son “pampas” ubicadas en el área de montañas en donde presentan un marcado contraste con los paisajes abruptos, son superficiales relativamente planas o algo onduladas con cobertura de materiales eólicos franco-limosos (loess), depositados en discordancia sobre las rocas del basamento y depósitos aluviales de pie de sierras más recientes, específicamente la Pampa de Pocho es una planicie ondulada, tiene 1.000 km² de superficie, con una altura media entre 1.000 y 1.150 m SNM.

Las pendientes raramente superan el 5% y constituye un área agrícola-ganadera de suelos profundos y bien drenados de un pequeño sector vinculado a la laguna homónima donde predominan situaciones de suelos inundables salinos sódicos y en ocasiones se presentan fenómenos de erosión hídrica y eólica.³³

Características del Suelo

A continuación se presentara información de los departamentos involucrados en el estudio, en función a la ubicación del campo. (Los mapas con las divisiones de pedanías fueron presentados anteriormente)

De acuerdo a los siguientes mapas y en función a la ubicación de los lotes del campo la unidad correspondiente al sector de Alto Grande (**San Alberto**) es **MKtc-6**:

-Índice de productividad: 51

-Aptitud de uso: Clase III

-Suelos: Compuesta por:

- Suelos de lomas suavemente onduladas en un 60%. Bien drenado; profundo (1mt); familia franca fina; bien provisto de materia orgánica; ligeramente inclinado.

Limitantes: - Ligera susceptibilidad a la erosión hídrica,

- Ligera susceptibilidad a la erosión eólica,

- Climática

³³ Geografía de la Provincia de Córdoba. Fundación Banco de la Provincia de Córdoba.



- Suelos de pendientes suaves y largas en un 40%. Algo excesivamente drenado, profundo (1mt), familia franca fina, moderadamente provisto de materia orgánica, moderadamente inclinado, ligera erosión hídrica, moderada susceptibilidad a la erosión eólica.

Limitantes: - Baja capacidad de retención de humedad;

- Pendiente suave;
- Erosión Hídrica ligera, necesidad de prácticas de control
- Climática

En función a la ubicación del otro sector del campo, la porción del departamento de **Pocho**, le corresponde la unidad **MNen-62**:

- Índice de Productividad: 47
 - Aptitud de uso: Clase IV
 - Suelos: Compuestos por:
-
- Suelos de lomas medanosas 50%. Algo excesivamente drenado; profundo (> 1mt), familia franca gruesa; moderadamente provisto de materia organiza; ligeramente inclinado; moderada susceptibilidad a la erosión eólica.

Limitantes: - Baja capacidad de retención de humedad

- Ligera susceptibilidad a la erosión hídrica
- Moderada susceptibilidad a la erosión eólica
- Climática

- Suelos de planos suavemente deprimidos 30%. Bien drenado; profundo (>1mt); familia franca gruesa; bien provisto de materia orgánica; ligeramente inclinado.

Limitantes: - Ligera susceptibilidad a la erosión hídrica

- Climática

- Suelos de crestas de lomas 20%. Excesivamente drenado; profundo (> 1mt); familia arenosa; pobre en materia orgánica; ligeramente inclinado; severa erosión eólica.

Limitantes: - Muy baja capacidad de retención de humedad.



- Erosión eólica grave; imprescindibles prácticas permanentes de control.
- Ligera susceptibilidad a la erosión hídrica.
- Ligera susceptibilidad a la erosión eólica.
- Climática

Capacidad de Uso

Este sistema utilizado precisamente para determinar la capacidad de uso de las tierras, distingue ocho clases (señaladas con números romanos del I al VIII) que indican un aumento progresivo de las limitaciones que presentan los suelos.

La clase I requiere poco o ningún tratamiento de manejo o conservación especial.

Los suelos con clase II, III y IV necesitan de grados crecientes de cuidado y protección. Estos cuatro primeros son aptos para los cultivos agrícolas.

Los suelos con clase V y VI, son aptos para el pastoreo y son considerados solo si son capaces de redituar las inversiones realizadas; de lo contrario son clase VII.

Finalmente los de clase VIII no tiene aplicación agrícola no ganadera, solo sirven para fines como la recreación, conservación de fauna silvestre, fines estéticos etc.

Tabla 5: "Distribución de la superficie del departamento Pocho según clase de capacidad de uso"

POCHO	Capacidad de Uso				
	III	IV	VI	VII	VIII
Pedanía					
Chancaní				82	4
Prepresa				109	
Parroquia	11	9	7	26	8
Salsacate	7	3	5	37	8

Fuente: Atlas de Suelos de la Provincia de Córdoba. (2003)



Tabla 6: “Distribución de la superficie del departamento San Alberto según clase de capacidad de uso”

SAN ALBERTO	Capacidad de Uso				
	Pedanía	III	IV	VI	VII
Ambul	8	4	3	26	24
Panaholma	3	1	6	37	8
Tránsito		3	3	25	18
Carmen				30	2
Las Toscas				63	
San Pedro				22	
Nono			4	26	18

Fuente: Atlas de Suelos de la Provincia de Córdoba. (2003)

En este caso se cuenta, además, con datos propios del establecimiento:

Tabla 7: “Distribución de los suelos del establecimiento según capacidad de uso”

Capacidad de Uso	Sup. (ha)	(%)
III	341,00	24,91
IV	637,00	46,53
IV-VI	126,00	9,20
VI	66,00	4,82
VI-VII	199,00	14,54

Fuente: Comunicación personal del Ing. G. Negro asesor técnico del Establecimiento



Características sobresalientes de los lotes del Campo

En función a lo expuesto anteriormente, a continuación, mencionamos las características más sobresalientes de los lotes del Establecimiento Don Emilio³⁴:

- Lotes de la zona de Pocho, se observan dos situaciones:

Lotes del 1 al 16 (parte Sur de Pocho):

- ❖ Son suelos profundos;
- ❖ Bien desarrollados;
- ❖ Muy ondulados, lo que los hace sensible a la erosión hídrica y eólica;
- ❖ Con una composición de hasta un 50% de arena, lo que hace a la poca retención de humedad;
- ❖ Categorizados como suelos clase IVce.

Lotes del 17 al 23 (parte Norte de Pocho):

- ❖ Con problemas de anegamiento, modicidad y alcalinidad;
- ❖ Arenosos;
- ❖ Predominio de lomas y bajos, en estos últimos se acentúa los problemas antes mencionados;
- ❖ Categorizados como suelos clase VI, netamente ganaderos.

- Lotes en la zona de Alto Grande:

Lotes del 24 al 29:

- ❖ Suelo profundos entre 1 y 1,20mts;
- ❖ Bien drenados;
- ❖ Bien desarrollados;
- ❖ Con buena definición de horizontes A y B;
- ❖ Bien provistos de materia orgánica;
- ❖ Son lotes largos con pendiente pronunciada que va desde 0,8% a 1%;
- ❖ Con susceptibilidad a erosión hídrica;

³⁴ Datos proporcionados por el staff técnico del establecimiento (Ing. Agr. G. Negro)



- ❖ De composición franco fina;
- ❖ Cuya aptitud está dada por la clase IIIc, de allí su otra limitante por déficit hídrico.

PERFIL SOCIOECONÓMICO REGIONAL

DEPARTAMENTO POCHO

Población Total

El Departamento Pocho contabilizó una población de 5132 habitantes en el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. Con una superficie de 3207 kilómetros cuadrados, la densidad de población resultante fue de 1,6 habitantes por kilómetro cuadrado. Comparada con la provincia de Córdoba (10,8 habitantes por km²), Pocho mostró un nivel de ocupación de su territorio muy inferior que la media provincial.

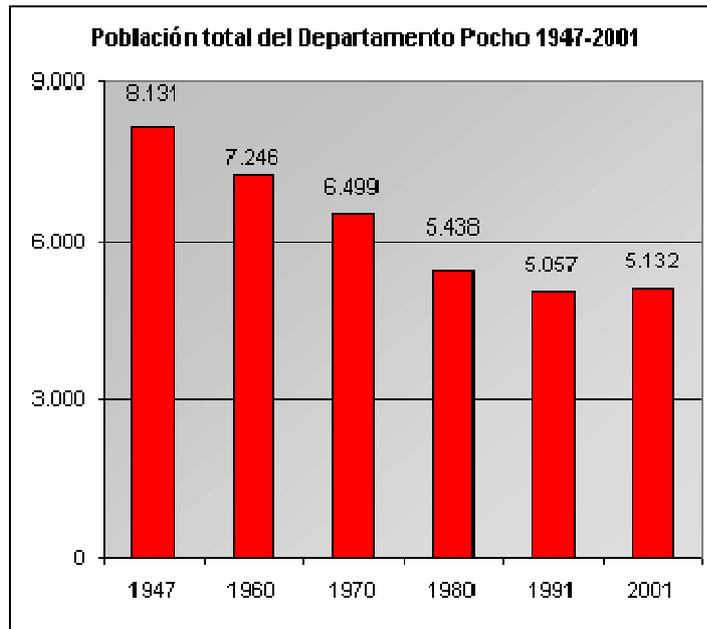
Este Departamento representa el 0,2% de la población provincial, y mantiene una proporción semejante desde del censo de 1980. De los 26 Departamentos que componen la provincia, Pocho se ubicó en el orden 24º de acuerdo a su población, siendo una de las jurisdicciones menos pobladas.

El Departamento Pocho muestra desde 1947 un proceso de fuerte pérdida de población. En contraste con tasas de variación poblacional registrada hasta 1991, dado que la población total mostró un suave incremento del 1,5% entre los censos 1991 y 2001.

La pérdida de población comenzó a menguar sensiblemente desde 1980, el ritmo actual de crecimiento de la última década es muy bajo. Por tal motivo no puede esperarse un incremento demográfico significativo a corto y mediano plazo.



Gráfico 7: “Evolución de la población total del Departamento Pocho”



Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba. (2001)

Población Urbana y Rural

El Departamento Pocho contó en el Censo 2001 con 8 localidades. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) definió a las localidades desde un criterio de continuidad física, equivalente a la planta urbana de los asentamientos. De esta manera las localidades están comprendidas por todos los edificios conectados entre sí por una red de calles, mientras no exista una separación entre sí mayor a los mil metros. Los barrios o asentamientos de un municipio que estén separados de los restantes por más de mil metros constituyen otra localidad, aunque pertenezca a un mismo ejido municipal. Las viviendas que no se encuentren en manzanas divididas por calles, constituyen la llamada población rural dispersa.

La localidad más poblada de Pocho en el año 2001 fue Salsacate, localidad cabecera del Departamento, con 1205 habitantes. Concentra el 23,5% de la población departamental³⁵.

³⁵ INDEC. *Censo Nacional de Población y Vivienda 1991 y Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001*.



Población urbana y rural 2001

Tabla 8: "Evolución comparativa de la población del depto. Pocho"

	DPTO. POCHO		PROVINCIA DE CÓRDOBA	
	Población		Población	%
Total	5.132	00,0	3.066.801	100,0
Urbana	0	0	2.721.067	88,7
Rural	5.132	00,0	345.734	11,3
Rural en localidades	2.014	9,2	158.860	5,2
Rural dispersa	3.118	0,8	186.874	6,1

Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba. (2001)

La población urbana agrupa a las localidades o aglomerados mayores de 2000 habitantes, mientras que el resto constituye la población rural. De acuerdo al Censo 2001, toda la población de Pocho es rural: 2014 personas habitaron en urbanizaciones menores de 2000 habitantes (39,2% del total) y 3118 constituyeron la llamada población rural dispersa (60,8%). De lo anterior se deduce que sólo 4 de cada 10 habitantes de Pocho residían en alguna localidad del Departamento. Por su parte, en la provincia de Córdoba se clasificó en 2001 al 88,7% de la población como urbana y al 11,3% como rural, de los cuales 5,2% habitaban en localidades y los 6,1% restantes comprendían la población rural dispersa.



SALUD

Tabla 9: "Población total según cobertura social"

COBERTURA SOCIAL	DPTO. POCHO		PROVINCIA DE CÓRDOBA	
	Población		Población	%
Total	5.132	00,0	3.066.801	100,0
Tiene obra social o plan médico	1.581	0,8	1.663.311	54,2
No tiene obra social o plan médico	3.551	9,2	1.403.490	45,8

Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba. (2001)

De acuerdo al Censo de Población 2001, el 30,8% de la población total del Departamento Pocho tenía cobertura de obra social o plan médico privado, en cambio el 69,2% restante no contaba con cobertura de salud alguna, sin tener en cuenta la infraestructura de salud pública. Es decir que dos de cada tres personas que habitaban en Pocho no contaban con cobertura social.

En la provincia de Córdoba el censo detectó que el 54,2% de la población total contaba con obra social o mutual privada, mientras que el 45,8% restante carecía de cobertura social. De esta manera se observa que la proporción de población con cobertura social en el Departamento Pocho es menor que la correspondiente al total provincial.



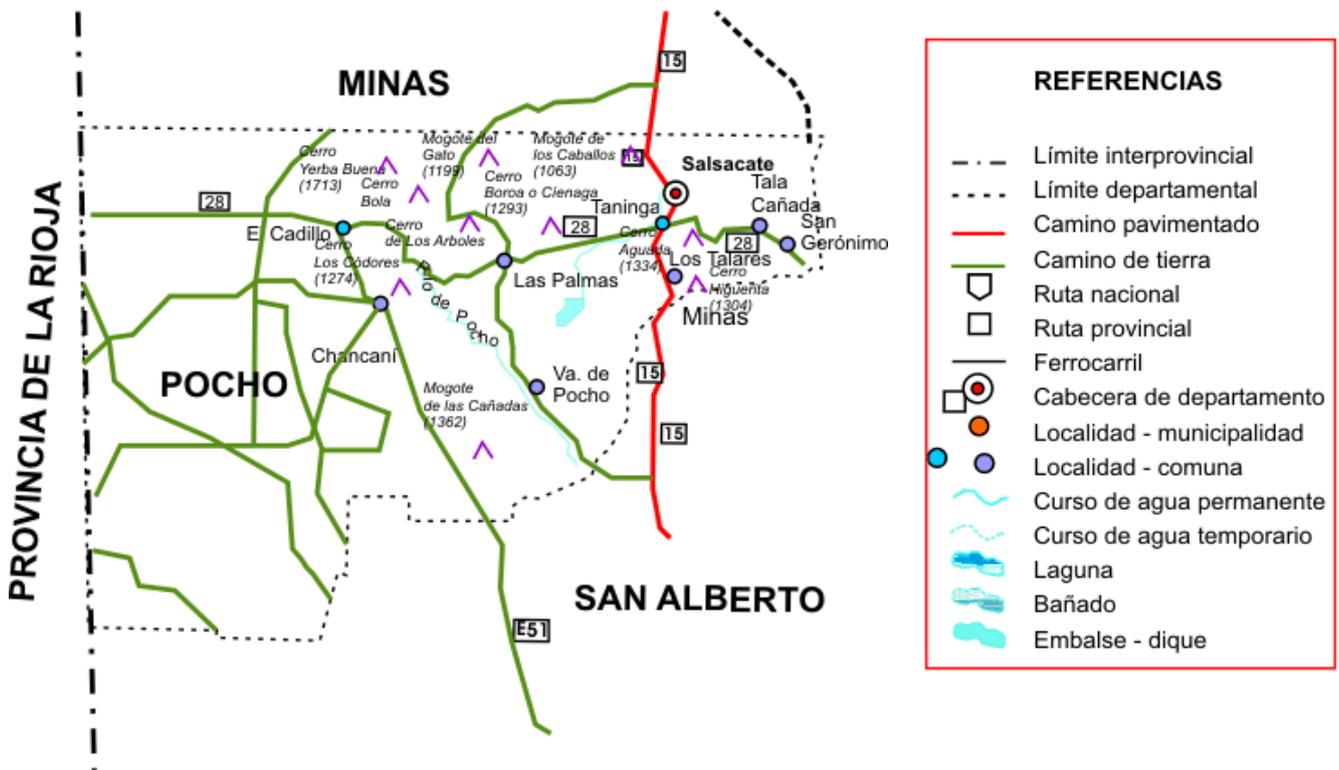
RED VIAL

Tabla 10: “Distribución de la red vial del departamento Pocho”

DEPARTAMENTO	RUTA NACIONAL	RED PRIMARIA PAVIMENTADA	RED PRIMARIA NO PAVIMENTADA	RED SECUNDARIA ACCESOS Y CAMINOS PAVIMENTADO	RED SECUNDARIA ACCESOS NO PAVIMENTADO	RED SECUNDARIA CAMINOS	RED TERCIARIA	TOTALES
POCHO	0,00	29,60	134,74	0,00	0,00	41,62	378,21	584,17

Fuente: Dirección Provincial de Vialidad. Ministerio de Obras y Servicios Públicos

Esquema 5: “Red caminera del departamento Pocho”





DEPARTAMENTO SAN ALBERTO

Población Total

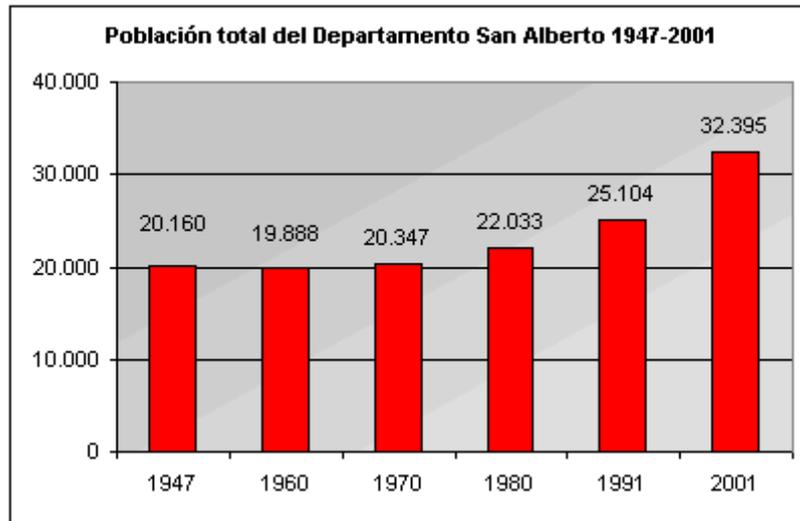
El Departamento San Alberto contabilizó una población de 32.395 habitantes en el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. Con una superficie de 3327 kilómetros cuadrados, la densidad de población resultante fue de 9,7 habitantes por kilómetro cuadrado. Comparada con la provincia de Córdoba (10,8 habitantes por km²), San Alberto mostró un menor nivel de ocupación de su territorio que la media provincial.

Este Departamento representa el 1,1% de la población provincial, y mantiene una proporción semejante desde del censo de 1960. De los 26 Departamentos que componen la provincia, San Alberto se ubicó en el orden 19º de acuerdo a su población.

En contraste con la disminución poblacional del 1,3% registrada entre los censos de 1947 y 1960, la población total mostró un notable incremento del 29% entre los censos 1991 y 2001 (equivalente a una tasa anual de crecimiento de 24,3 por mil habitantes); representa el segundo Departamento de mayor crecimiento demográfico en la última década. Lo anterior señala un crecimiento entre los censos mayor que el experimentado por el total provincial, el cual fue del 10,8% para el período 1991 – 2001, equivalente a una tasa anual de 9,8 por mil habitantes.



Gráfico 8: “Evolución de la población total del Departamento San Alberto”



Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba. (2001)

Población Urbana y Rural

El Departamento San Alberto contó en el Censo 2001 con 21 localidades. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) definió a las localidades desde un criterio de continuidad física, equivalente a la planta urbana de los asentamientos. De esta manera las localidades están comprendidas por todos los edificios conectados entre sí por una red de calles, mientras no exista una separación entre sí mayor a los mil metros. Los barrios o asentamientos de un municipio que estén separados de los restantes por más de mil metros constituyen otra localidad, aunque pertenezca a un mismo ejido municipal. Las viviendas que no se encuentren en manzanas divididas por calles, constituyen la llamada población rural dispersa.

La localidad más poblada de San Alberto en el año 2001 fue Mina Clavero, con 6855 habitantes. Concentra el 21,2% de la población departamental.



Tabla 11: “Población urbana y rural del departamento San Alberto”

	DEPARTAMENTO SAN ALBERTO		PROVINCIA DE CÓRDOBA	
	Población	%	Población	%
Total	32.395	100,0	3.066.801	100,0
Urbana	18.980	58,6	2.721.067	88,7
Rural	13.415	41,4	345.734	11,3
Rural en localidades	5.784	17,9	158.860	5,2
Rural dispersa	7.631	23,6	186.874	6,1

Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba. (2001)



ANÁLISIS FODA



ANÁLISIS FODA

Una vez realizado el relevamiento y análisis de toda la información necesaria, tanto del ámbito interno como del ámbito externo, es necesario obtener un diagnóstico preciso para que, en función de ello se comienza a diseñar la estrategia genérica. Esto es posible a través del análisis FODA, el cuál mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, permite además marcar posibles evoluciones exitosas de la organización.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Control directo de los dueños sobre la totalidad de las actividades de la empresa; • Flexibilidad al cambio por parte de los dueños; • Imagen ante proveedores y cliente (trayectoria); • Conciencia de necesidad de cambio; • Asesoramiento técnico permanente por parte del personal de Staff; • Socio gerente capacitado. • Integrantes de familia con experiencia en gestión de negocios agropecuarios. • Sistema de producción equilibrado. • Calidad genética de la hacienda; • Rendimientos agrícolas dentro de promedios zonales; • Presencia de agua subterránea (buena potencialidad de riego complementario) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación de largo plazo; • No existe definición de roles o funciones; • Mezcla de recursos familiares con empresariales; • Escasa delegación de funciones; • Comunicaciones informales; • Organización indefinida • La gestión de RRHH es informal; • Exposición al riesgo del patrimonio familiar; • Utilización de la capacidad instalada; • Parque de maquinarias desgastado; • Dependencia de contratista en factores claves; • Toma de decisiones lenta y errática; • No hay Sistema de Información Gerencial; • Condición impositiva limitante para el crecimiento; • Nivel de control de gestión; • No existe remuneración fijadas/política de retiros.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de mercados externos para la negociación de genética de razas bovinas; • Precio de commodities firmes; • Implementación de un sistema de compensación, para aquellos productores de cría bovina que fueron perjudicados por las condiciones comerciales desfavorables, en sus ventas de terneros con destino exclusivo a la invernada. ▪ Impulsión de proyecto de Ley Federal de Carnes, (ordenamiento estructural del sector, 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre política y económica en el mediano plazo; • Mercados agropecuarios con alto nivel de intervención y controlados; • Expectativa inflacionaria; • Cambio climático; • Agricultura desplaza a la actividad pecuaria a zonas marginales; • Presión tributaria. • Presión gremial por puja salarial; • Pérdida de mercados internacionales.



<p>en busca de una mayor producción y eficiencia, mejor remuneración a los productores, y abastecimiento al mercado interno). (SAGPYA. 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de integración de América Latina. ▪ Falta de hacienda de calidad que se verá magnificado en el mediano plazo. ▪ Reactivación del sector ganadero gracias a la suba de precios de la carne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociación tanto con clientes como con proveedores. • Sector fragmentado y con moderada rivalidad interna. • Sector con rentabilidad estructural media a baja.
---	--

Si bien la identificación de cada una de estas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una actividad considerada relevante y común por todas las empresas, se está pasando por alto que la combinación de estos cuatro factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas, llevando en muchas ocasiones a una equívoca toma de decisiones.

Si se toma en cuenta la composición de cada cuadrante de la matriz FODA para esta empresa en este contexto, se puede visualizar que en el ambiente interno las debilidades superan ampliamente a las fortalezas, mientras que el externo, son las oportunidades las que se destacan por sobre las amenazas.

En respuesta a la necesidad antes planteada se desarrollará a continuación el análisis oportuno, con la información obtenida en el análisis FODA con el objeto de comenzar a delinear las estrategias competitivas correspondientes. Según lo afirmado anteriormente la empresa en cuestión se encuentra el cuadrante que definen a una empresa relativamente débil en un entorno competitivo con importantes oportunidades; tal como se observa en la matriz que se presenta a continuación.



Factores Internos	Fortalezas Internas	Debilidades Internas
Factores Externos		
Oportunidades Externas	ESTRATEGIA: "Maxi-Maxi"	ESTRATEGIA: "Mini-Maxi"
Amenazas Externas	ESTRATEGIA: "Maxi-Mini"	ESTRATEGIA: "Mini-Mini"

Fuente: Elaboración propia en base a Koontz y Wehrich. Administración (2005).

En el cuadro anterior se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz, según la posición relativa de la empresa. Estas estrategias derivan del análisis de las combinaciones de las condiciones externas e internas de la organización (datos ya aportados por el análisis FODA). De acuerdo a esta matriz, Don Emilio tiene 4 opciones estratégicas alternativas por tomar. En la primera de ellas, estrategia de debilidades - amenazas (Mini-Mini), se busca *huir*, persiguiendo la reducción al mínimo tanto de debilidades, como de amenazas. La segunda opción, estrategia de debilidades –oportunidades (Mini-Maxi), consta de lograr un *reposicionamiento*, buscando de esta manera la reducción al mínimo de las debilidades para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan. Una tercera alternativa, potencialmente la más exitosa, estrategia de fortalezas–oportunidades (Maxi-Maxi), se basa en un *crecimiento* de la empresa, sirviéndose de la explotación de sus fortalezas para poder aprovechar las oportunidades. Y la última, estrategia de fortalezas-amenazas (Maxi-Mini), se basa en una estrategia *defensiva*, optimizando las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno.

Tal como indica la parte sombreada, Don Emilio es una empresa que cuenta con numerosas debilidades en sus áreas de trabajo, pero con un entorno que se presenta optimista y favorable para el sector en el que se encuentra inmersa la empresa. Por lo que la estrategia a implementar, a tener en cuenta al momento de elaborar el plan, para este caso, sería un *reposicionamiento* del establecimiento.



PROPUESTA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Antes de comenzar con los elementos propios del plan es importante tener en cuenta los cambios en el entorno a los que se podría enfrentar la empresa, para así destinar distintas orientaciones y acciones estratégicas; por lo que a continuación se desarrollarán dos posibles escenarios futuros:

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE MAYOR IMPACTO

Las variables de mayor impacto que se mencionan a continuación son todas aquellas fuerzas que se consideran que influyen directamente sobre la estructura de la industria analizada en este trabajo:

- Fundamentalmente el precio de los commodities (carne, soja, maíz) impacta en la rentabilidad de la empresa.
- La inflación por un lado, actúa incrementando los costos de producción, y por otro, reduce los márgenes de ganancia, ya que la inflación aumenta a un ritmo mayor al que lo hace el dólar.
- La variación en el tipo de cambio afecta principalmente el precio de los productos, ya que los commodities se cotizan en valor dólar, teniendo en cuenta que el dólar real es aquel que se encuentra afectado por la inflación.
- La demanda mundial de productos agrícolas ganaderos es otra variable de importancia a tener en cuenta, ya que de ella se deriva sus precios.
- Los cambios climáticos perturban directamente la producción agrícola, ya que depende fundamentalmente de las variables meteorológicas.
- Las políticas de gobierno, tales como, la intervención del estado en los mercados y en los precios, la alta presión fiscal sobre el agro, la falta de seguridad jurídica para los negocios, falta de políticas de largo plazo, pocas facilidades de financiamiento de inversión para pequeños y medianos productores.
- El próximo cambio de gobierno producto de las elecciones presidenciales puede alterar las actuales políticas para con el sector agrícola-ganadero.



Análisis de escenarios futuros

A partir de las variables indicadas anteriormente, se elaborarán 2 posibles escenarios, de los cuales, luego se seleccionará el que sea considerado más probable y en el cuál la empresa deberá afrontar y desarrollar sus actividades:

Tabla 12: “Análisis de escenarios futuros”

ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
- La inflación permanece constante a una tasa del 22% anual.	- La inflación aumenta a una tasa superior al 22% anual aproximadamente.
- Tipo de cambio fijo en USD 4, 20 aproximadamente.	- Apoyo por parte del gobierno para el desarrollo y crecimiento de las Pymes.
- La demanda mundial de alimentos es similar con respecto al 2010.	- La demanda mundial de alimentos disminuye con respecto al 2010.
- Temperaturas elevadas y sequías prolongadas, granizo y otros factores climáticos.	- Tipo de cambio poco redituable.
- Políticas gubernamentales que limiten la exportación de productos agrícolas.	- Subsidios por parte del gobierno para asegurar campos y para adquirir sistemas de riego.
- Continúa al mando el actual gobierno presidencial.	- Ser reconocidos mundialmente como el país agroexportador de referencia.
	- Que se produzca un cambio de gobierno.

Comparación de los escenarios posibles con el día de hoy

A continuación se presenta en el siguiente cuadro la comparación de ambos escenarios con el día de hoy, para así evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos, y seleccionar el más probable.



Tabla 13: "Comparación de escenarios con el día de hoy"

Escenarios Factores	Escenario "1"	Probabilidad de ocurrencia	Escenario "2"	Probabilidad de ocurrencia
Inflación	Permanece estable a una tasa igual al 22% anual	(-)	Aumenta a una tasa superior al 22% anual	(+)
Tipo de cambio	USD 4,20	(+)	Menor a USD 4,00	(-)
Demanda Mundial	Similar a la del 2010	(++)	Disminuya con respecto al 2010	(-)
Política Interna	Continúa el actual gobierno presidencial	(++)	Cambio favorable al campo	(-)

Referencias³⁶:

Probabilidad de ocurrencia:

(++) Muy alto

(+) Alto

(=) Medio

(-) Bajo

(--) Muy bajo



Conclusión → "El escenario que, de acuerdo al análisis de las probabilidades de ocurrencias efectuado, resulta ser el más probable, es el *escenario nº 1*"

³⁶ Las referencias surgen de la interpretación de la información obtenida previamente en el proceso de relevamiento del Análisis PEST.



Se presenta a continuación la siguiente propuesta de Planeación Estratégica para el Establecimiento Don Emilio:

VISIÓN/MISIÓN

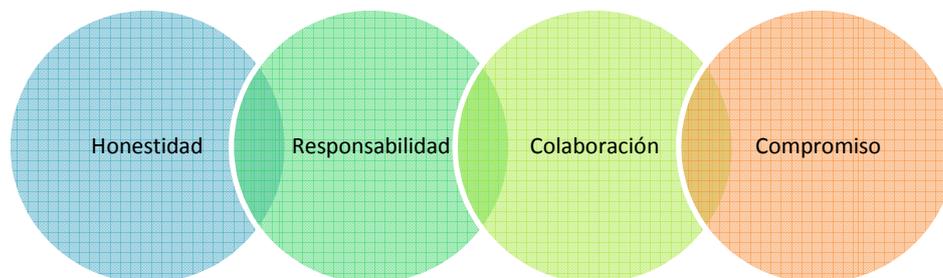
“El establecimiento Don Emilio, pretende ser una empresa familiar que opera en el sector agropecuario, destacada por la producción de productos de alta calidad para el mercado nacional e internacional; buscando lograr rentabilidad con sustentabilidad, responsabilidad social y respeto por el medio ambiente.”

POLÍTICAS

- Integridad personal (como expresión de respeto, responsabilidad, orden y honestidad.)
- Predisposición al trabajo.
- Mantenimiento de un agradable clima de trabajo.
- Flexibilidad en la toma de decisiones, manteniendo como parámetro los valores fundamentales de la familia.

VALORES

Gráfico 9: “Valores de la Organización”





Honestidad: “Exigimos por parte de todos los integrantes de Don Emilio comportarse con coherencia y sinceridad entre nosotros y con nuestros clientes y proveedores.”

Responsabilidad: “Queremos un comportamiento responsable dentro del Establecimiento, mostrando respeto para con los demás y las reglas de la compañía e imparcialidad.”

Colaboración: “Buscamos la comunicación inter e intra organizacional, permitiendo establecer una comunicación bidireccional, es decir no solo el de hablar y transmitir, sino también escuchar y recibir”.

Compromiso: “Nos comprometemos con las necesidades de los clientes y las actividades de la empresa”.

Tanto la visión/misión, como las políticas y los valores de la organización serán comunicados y presentados en una reunión informativa por parte de la alta gerencia a los demás integrantes del establecimiento, de modo que todos sepan que éstos existen y así colaboren y trabajen conjuntamente en pos de este propósito organizacional, sabiendo que sus esfuerzos agradarán no solo a los clientes sino que además beneficiarán a la sociedad en su conjunto.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Gráfico 10: “Factores Claves de Éxito”





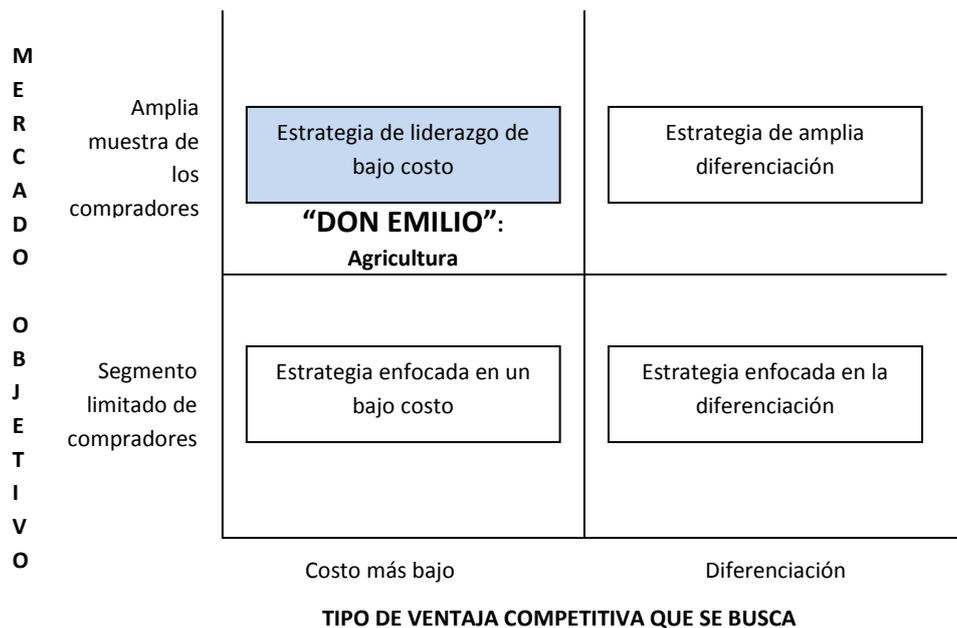
OBJETIVO ESTRATÉGICO

“Incrementar la rentabilidad financiera de Don Emilio hasta lograr un 7% en los próximos cinco años”

ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

A la hora de formular una estrategia genérica y luego definir los objetivos funcionales y sus respectivos ejes de acción, se dividen en dos los modelos de negocios o las principales actividades a las que se dedica la empresa, persiguiendo cada una un fin distinto:

En el área agrícola...

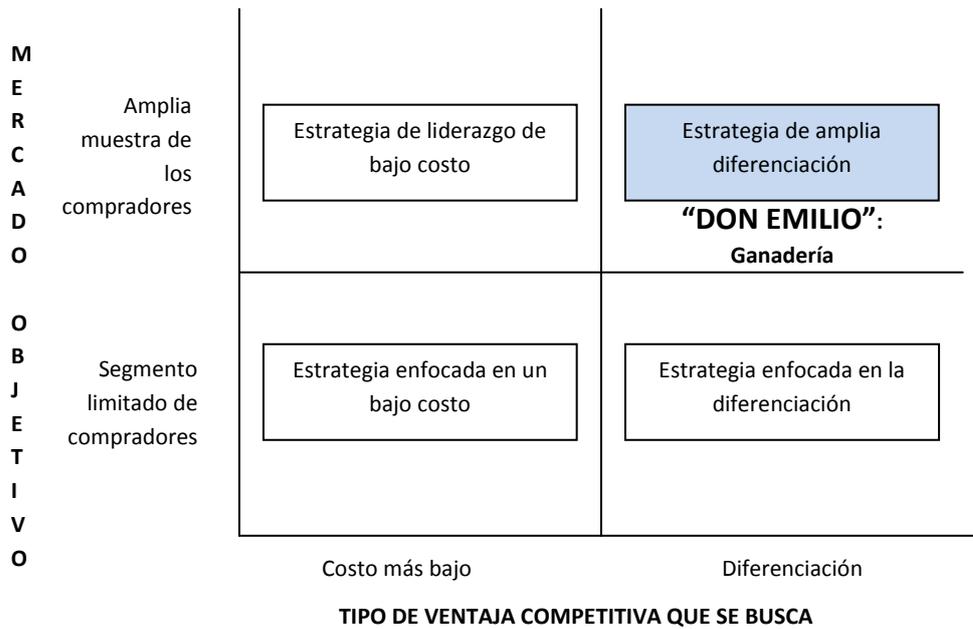


Fuente: Tomado y adaptado de Thompson y Strickland. Administración Estratégica.

→ *“Don Emilio pretende buscar la ventaja competitiva en base al liderazgo en costos”*



En el área ganadera...



Fuente: Tomado y adaptado de Thompson y Strickland. Administración Estratégica.

→“Don Emilio busca diferenciarse de sus competidores y obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación con base en la calidad genética”

OBJETIVOS FUNCIONALES

Tabla 14: “Objetivos funcionales y ejes de acción”

ÁREA: PRODUCCIÓN ³⁷	
OBJETIVOS FUNCIONALES	EJES DE ACCIÓN
1. Objetivos Generales	
1.1 Concentrar la agricultura en los lotes con aptitud agrícola. Tiempo: 2 años.	Elección de los lotes por ambiente y potencial productivo
1.2 Concentrar la ganadería en los lotes de menor calidad. Tiempo: 2 años.	Elección de los lotes por ambiente y aptitud ganadera.
1.3 Estabilizar la relación agricultura/ganadería en un 50% de la superficie para cada una. Tiempo 2 años.	

³⁷ Los objetivos de producción fueron confeccionados en base a información cedida por el ingeniero agrónomo del establecimiento



2. Objetivos Agrícolas	
2.1 Incrementar y estabilizar rendimiento del cultivo de soja en 26 qq/ha. Tiempo: 3 años	<ul style="list-style-type: none"> -Optimización del uso de la labranza cero. -Implementar análisis de suelo y semilla pre-siembra. -Implementación de riego complementario en los lotes aptos. -Implementación monitoreo de plagas. -Utilización materiales genéticos de probada adaptación a la zona. -Eliminación de la práctica de pastoreo de rastros. -Capacitación al personal. -Inversión en renovación de sembradora.
2.2 Incrementar y estabilizar el rendimiento del cultivo de maíz en 90 qq/ha. Tiempo: 3 años	<ul style="list-style-type: none"> -Mejora y optimización del uso de la labranza cero. -Implementación análisis de suelo y semilla pre-siembra. -Implementación de riego complementario en los lotes aptos. -Implementación de monitoreo de plagas. -Utilización de materiales genéticos de probada adaptación a la zona. -Eliminación del pastoreo de rastros. -Capacitación al personal -Inversión en renovación de equipo de siembra.
2.3 Reducir los costos de producción en un 20%. Tiempo: 3 años	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de compras de insumo en volumen a través de un esquema asociativo. -Dilución de costos fijos mediante la un mayor uso de la capacidad instalada. -Compras de los principales insumos en precampaña.
3. Objetivos Ganaderos	
3.1 Objetivos para la cría	
3.1.1 Estabilizar el rodeo de cría en 450 vientres de alta calidad genética con una carga promedio de 1 equivalente vaca por hectárea. Tiempo: 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> -Selección de los vientres de mejor calidad genética. -Incremento de la incorporación de vaquillonas marca líquida seleccionadas. Descarte de las vacas rechazadas en la selección.
3.1.2 Lograr índices de preñez de 90%, parición de 88% y destete de 87%. Tiempo: 4 años	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de rutina de las técnicas de detección de preñez por ecografía a los 45 días post – parto y control reproductivo de toros. Tiempo: 1 año -Mejora de la oferta forrajera mediante la implantación de pasturas adaptadas a los bajos salinos. -Implementación de reservas forrajeras de calidad (silaje – rollos de alfalfa). -Implementación de destete precoz. -Mejora y optimización de instalaciones para manejo de la hacienda. -Incorporación del servicio anticipado de



	<p>vaquillonas a los 15 meses de edad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de control de condición corporal para la toma de decisiones. -Capacitación del personal
3.1.3 Lograr la certificación del Programa Madres Angus. Tiempo: 4 años.	- Implementación de los pasos propuestos por el programa Madres Angus.
3.2 Objetivos para la invernada	
3.2.1 Lograr crecer y estabilizar el sistema de invernada intensiva de alta productividad en 600 novillitos livianos en dos ciclos de producción por año. Tiempo: 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento en la superficie sembrada con alfalfa hasta lograr 30% de la superficie ganadera total. -Incorporación de la suplementación estratégica y el engorde a corral especialmente en la etapa de terminación. -Incorporación al sistema del silaje de maíz de alta calidad. -Adquisición de un software de formulación de raciones. -Contratación de un asesor nutricionista part - time para el manejo alimenticio de la invernada. -Incorporación del control productivo a través de la revisión de corrales y el control de peso rutinario cada 15 días. -Capacitación del personal.
ÁREA: ADMINISTRACIÓN	
OBJETIVOS FUNCIONALES	EJES DE ACCIÓN
I. Reorganizar la empresa según el organigrama propuesto en este plan. Tiempo: 1 año	
II. Aplicar un sistema de información gerencial que contribuya a agilizar la toma de decisiones. Tiempo: 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis y diagnostico de las necesidades de información de la empresa. Análisis del SIG necesario para la empresa: a medida y/o enlatado. -Adquisición e instalación del SIG que provea la información necesaria para la toma de decisiones. -Capacitación al personal que se considere apropiado, en el manejo del nuevo sistema de información instalado.
III. Llevar a cabo un proceso de protocolización ³⁸ y sucesión anticipada que permita efectivizar y mejorar las relaciones empresa-familia y familia-empresa. Tiempo: 1 año.	<ul style="list-style-type: none"> -Elección y contratación de un consultor especializado en la temática. -Implementación de un proceso de protocolización y planificación de la sucesión en el mando.
IV. Diseñar y ejecutar un programa de capacitación integral según las necesidades de la empresa. Tiempo: 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> -Selección de temas a capacitar. -Contratación de capacitador/es. -Capacitación a todo el personal en los temas seleccionados
V. Establecer un sistema de control de gestión a través de un Balanced	-Elaboración de indicadores por área de trabajo del establecimiento.

³⁸ PROTOCOLO FAMILIAR: Documento que sintetiza acuerdos y normas específicas que tanto la familia como la empresa consideran



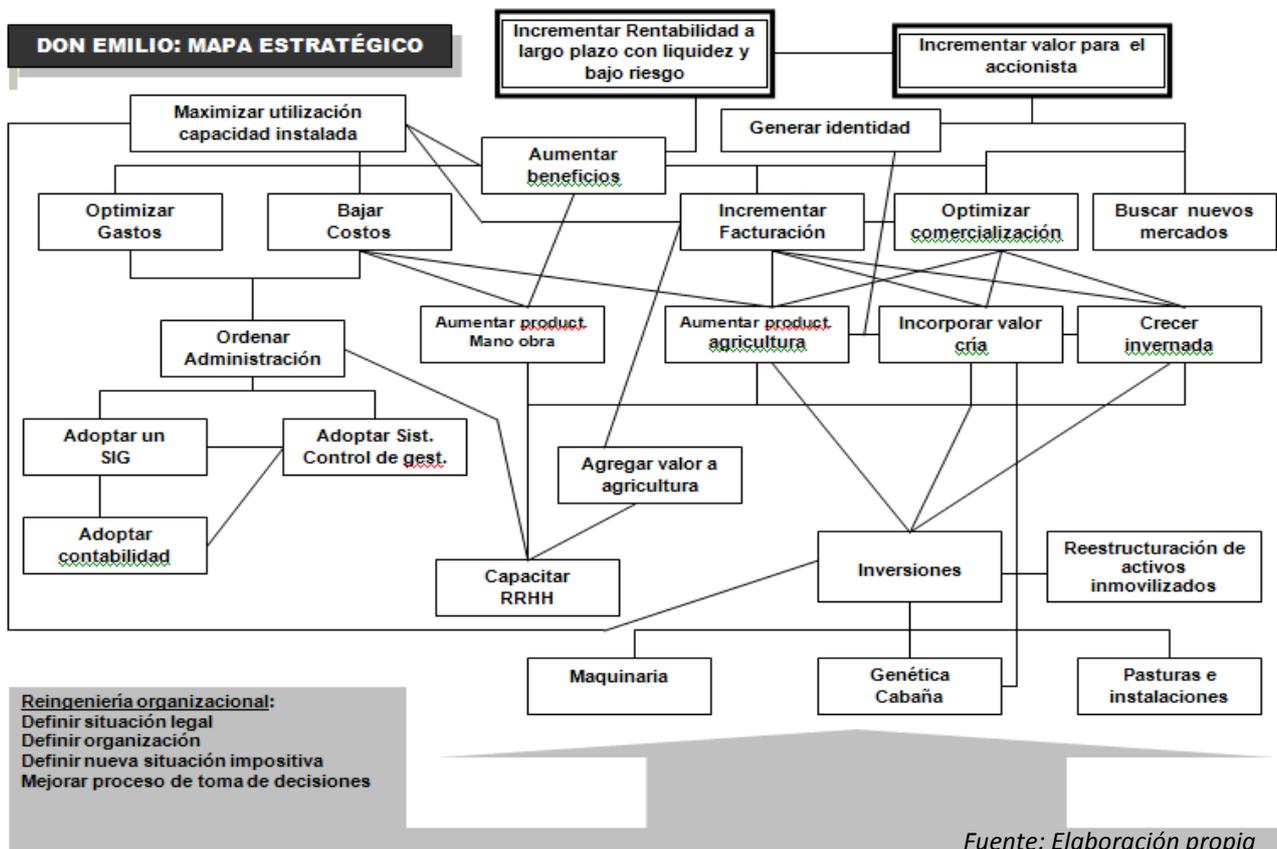
Scorecard. Tiempo: 2 años.	-Construcción de un Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) -Control del cumplimiento de las estrategias y objetivos a través del CMI.
VI. Implementar un modelo societario estipulado que sea funcional a las estrategias planteadas. Tiempo 1 año	-Contratar un asesor jurídico. -Analizar las diferentes formas societarias en vigencia. -Selección de la forma societaria adecuada. -Implementación del formato societario elegido.
VII. Modificar la condición impositiva actual. Tiempo: 6 meses	-Contratar un asesor impositivo. -Analizar las diferentes condiciones posibles. -Selección del encuadre impositivo adecuado. -Implementación del mismo.

Fuente: Elaboración propia

MAPA ESTRATÉGICO

A modo de resumen del análisis del plan se presenta a continuación un mapa estratégico integrando los objetivos mencionados anteriormente y las relaciones causa efecto entre ellos, demostrando como los mismos contribuyen al cumplimiento de la estrategia central.

Gráfico 11: “Mapa Estratégico”



Fuente: Elaboración propia

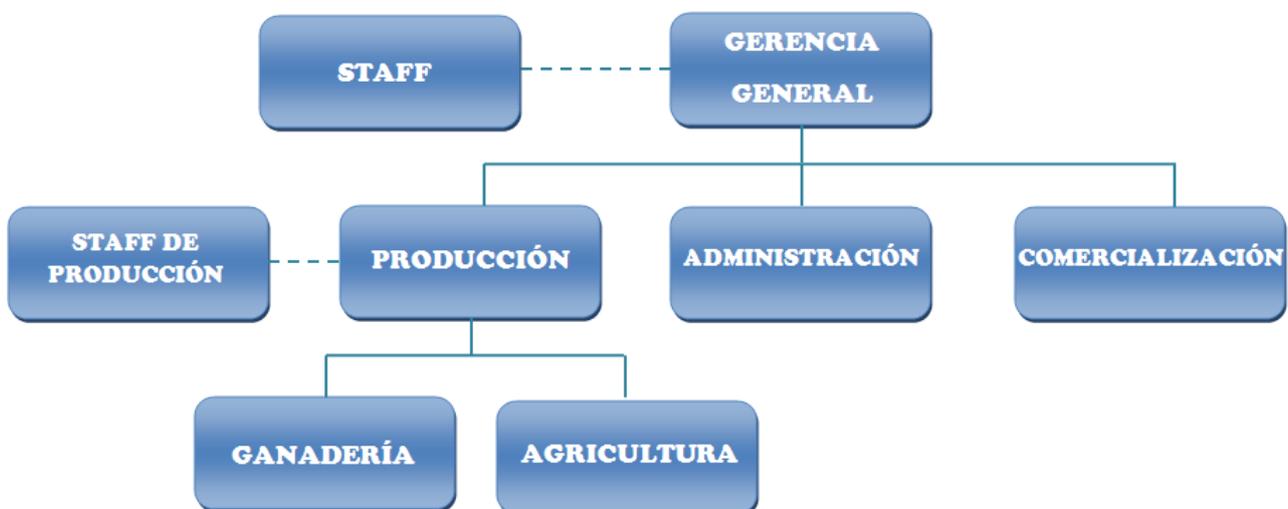


REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

Para que las estrategias y objetivos que han sido planteados puedan ser implementados con éxito, un requisito necesario es contar con una adecuada estructura organizacional en la empresa, que hasta el momento no se encuentra claramente definida, las áreas de trabajo han sido establecidas en función a como se fueron dando las situaciones de la vida cotidiana del establecimiento.

Teniendo en cuenta el tipo de empresa que es Don Emilio, la cantidad de empleados, los canales de información y como viene desarrollando sus tareas hasta el momento, el modelo de departamentalización que más se adecuada es el de tipo funcional, a través del cual se reflejarán reflejar las diversas actividades que se realizan en la organización asignadas por área de responsabilidad o función. A continuación se presenta el organigrama propuesto:

Gráfico 12: "Organigrama propuesto"



Fuente: Elaboración propia



DESCRIPCIÓN DE AREAS FUNCIONALES Y ALCANCES

GERENCIA GENERAL

- Encabezada por Juan Pablo de la Fuente

Responsabilidades:

- Planificar y dirigir estratégicamente.
- Fijar políticas de mediano y largo plazo (grado de endeudamiento, crecimiento, salarios, nivel de retiro de utilidades y de reinversión).
- Evaluar y consensuar decisiones que comprometan al patrimonio de la empresa.
- Asignación de tareas.
- Definir e implementar la política de capacitación para los diferentes niveles del establecimiento.
- Implementar sistema de información gerencial.
- Analizar sector externo e interno de la empresa.
- Controlar presupuestos.
- Monitorear el cumplimiento de estrategias y objetivos.

ADMINISTRACIÓN

- Responsable de Administración (contratar) con asesoramiento del staff.

Responsabilidades

- Elaborar indicadores de gestión del área.
- Control de asistencia del personal.
- Liquidación y pago de salarios.
- Establecer objetivos funcionales.
- Proporcionar información para realizar los estados contables.
- Pago a proveedores.



- Trámites varios.

PRODUCCIÓN

- Staff técnico (Ingeniero Agrónomo y Veterinario)

Responsabilidades

- Planificación de la producción, programación, presupuestación y control de los procesos de producción de granos, carne y de forrajes para la hacienda.
- Establecer objetivos funcionales.
- Implementar un sistema de información que permita registrar los datos necesarios de la recepción de insumos, la producción y la distribución física de la mercadería.
- Elaborar indicadores de gestión del área.
- Elaborar informe de gestión del área (resultado económico y de producción).

COMERCIALIZACIÓN

- Juan Pablo de La Fuente con asesoramiento del Staff técnico.

Responsabilidades

- Compra de insumos.
- Venta de productos.
- Establecer objetivos funcionales.
- Almacenamiento de insumos.
- Contratación de servicios.
- Seguimiento de mercado.
- Manejo de la logística de transporte.
- Elaborar indicadores de gestión del área.



PROGRAMAS

Una vez evaluadas y planteadas las estrategias y objetivos, como siguiente paso se mencionará a modo de introducción el conjunto de programas que deberán llevarse a cabo, para cumplimiento de los objetivos formulados en este plan. Estos programas serán desarrollados con precisión en los planes tácticos de cada área y no corresponden al contenido del plan estratégico.

- **“PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE VISIÓN/MISIÓN Y ESTRATEGIAS”;**
- **“PROGRAMA SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL”;**
- **“PROGRAMA DE PRODUCCIÓN AGRICOLA”;**
- **“PROGRAMA DE PRODUCCIÓN GANADERA”;**
- **“PROGRAMA DE PROTOCOLIZACIÓN Y SUCESIÓN ANTICIPADA”;**
- **“PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL”;**
- **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL”;**
- **“PROGRAMA DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO”;**
- **“PROGRAMA DE MEJORA TECNOLÓGICA”;**
- **“PROGRAMA DE SELECCIÓN DE MADRES ANGUS”**

CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es un componente importante del Planeamiento Estratégico. Hoy en día, el establecimiento Don Emilio, al igual que todas las empresas están conviviendo con los grandes cambios que están ocurriendo en los escenarios que enfrentan, cambios que se necesitan reconocer de la manera más precisa posible con el objeto de identificar, dentro de la empresa, los aspectos relevantes de toda la información que ha sido generada, y definir si con ello será posible el monitoreo del desempeño de la organización en relación a las estrategias planteadas.

La herramienta que se propone como sistema de gestión en este plan es un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, en el cuál los indicadores claves que



deberán tenerse en cuenta a la hora de su diseño y elaboración en el control estratégico son los siguientes:

Indicadores de Gestión Estratégica propuestos:

Tabla 15: “Indicadores Estratégicos de Gestión”

ASPECTO CLAVE	INDICADORES	RATIOS
Rentabilidad	-Rentabilidad financiera	Beneficios antes de Impuestos/ Capital Promedio
Rotación	-Rotación de Stocks	Ventas/Stocks Promedio
Calidad	-Mejoramiento de producto	Productos de primera clase/ Producción Total
Productividad	-Rendimiento físico	Quintales o kg producidos / unidad de superficie
Clima laboral	-Rotación del personal	Bajas/Personal
Formación del personal	-Capacitación	Personal Capacitado/ Dotación Total
Nivel de la economía	-Crecimiento económico	Producto Bruto Interno
Nivel de la economía	-Nivel de precios	Tasa de inflación anual
Nivel de la economía	-Moneda extranjera	Tipo de cambio nominal y real
Mercado externo	Nivel de precios de Commodities	Precios de soja y maíz en Chicago y Rosario

Es necesario aclarar, que lo que se pretende es establecer un tipo de *control preventivo*, además del *correctivo*, pudiendo la dirección de la organización de esta manera, anticiparse a los hechos, es decir evitar la ocurrencia de situaciones no deseadas. Lo óptimo sería que este tipo de control sea el más frecuente, pero ello dependerá también de la relación costo-beneficio entre su determinación y las consecuencias del hecho evitado.



CONCLUSIONES

El presente Trabajo Final es un proyecto de aplicación realizado en el Establecimiento Don Emilio, el cuál es una empresa de capital familiar dedicada a la producción agrícola ganadera, desarrolla sus actividades en la provincia de Córdoba, parte en el departamento Pocho y parte en el departamento San Alberto.

A partir de los datos arrojados por el relevamiento del ambiente interno, se observa que Don Emilio es una empresa rentable, con trayectoria en el sector, imagen positiva ante proveedores y clientes; cuenta además con mano de obra familiar capacitada, flexible al cambio y experiencia en gestión de negocios agropecuarios. Durante el proceso de diagnóstico se detectaron algunos puntos a tener en cuenta a la hora de eficientizar los procesos organizacionales. Principalmente el establecimiento, no cuenta con una planificación de largo plazo, sumado a que no posee una organización definida ni canales de comunicación formales, acarrea también un proceso de toma de decisiones lento y errático. Al ser una empresa de capital familiar, resulta fácil de detectar que existe una notoria mezcla de recursos familiares con aquellos que deben ser empresariales, acompañado por una falta de política de retiros, lo que dificulta una gestión ordenada y eficiente. Es importante mencionar además, que con la condición impositiva que presenta hasta el momento, su crecimiento se encuentra limitado.

En lo que respecta al sector donde opera esta empresa, se puede decir que se caracteriza por presentar una rentabilidad estructural media a baja, competitivamente, se encuentra fragmentado y con moderada rivalidad interna, el poder de negociación tanto con clientes como con proveedores, con que cuentan empresas de este rubro, es casi nulo lo que condiciona fundamentalmente el rendimiento económico que puede pretenderse de este tipo de empresas.. Si bien el ambiente en el que se encuentra inmerso el establecimiento se presenta cambiante y con cierto grado de incertidumbre, se observan muchas oportunidades que pueden ser aprovechadas para mejorar la competitividad de la organización.



Por todo lo mencionado anteriormente es que se decidió la formulación un plan estratégico, con el fin de contar con una guía de acción a largo plazo, En dicho plan se propone incrementar el valor para el accionista en un horizonte de cinco años mediante una estrategia de liderazgo en costos para el negocio agrícola y de diferenciación para el ganadero, una reingeniería organizacional y realizar cambios en los procesos administrativos con el objeto de lograr una gestión eficiente.

La idea de emprender un proceso de este tipo, permite que la organización se defina nuevamente, desarrolle planes de acción orientados a la posición que desea alcanzar y elabore respuestas adecuadas a las condiciones externas cambiantes que propone el contexto actual.



ANEXOS



ANEXO Nº 1: “Fotografía satelital mostrando la ubicación de los predios”

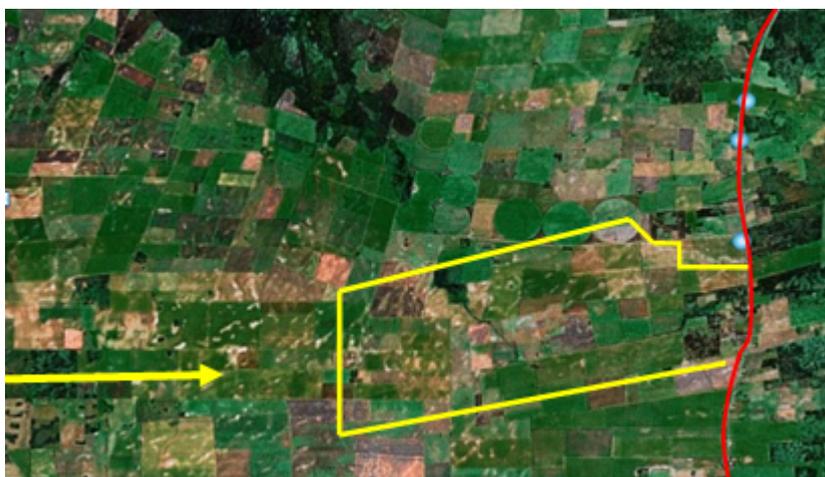
Parcela 1:
Pocho



Fuente: TerraMetrics.2007 (www.googleearth.com.ar)

Ruta Provincial Nº 15

Parcela 2: Alto
Grande

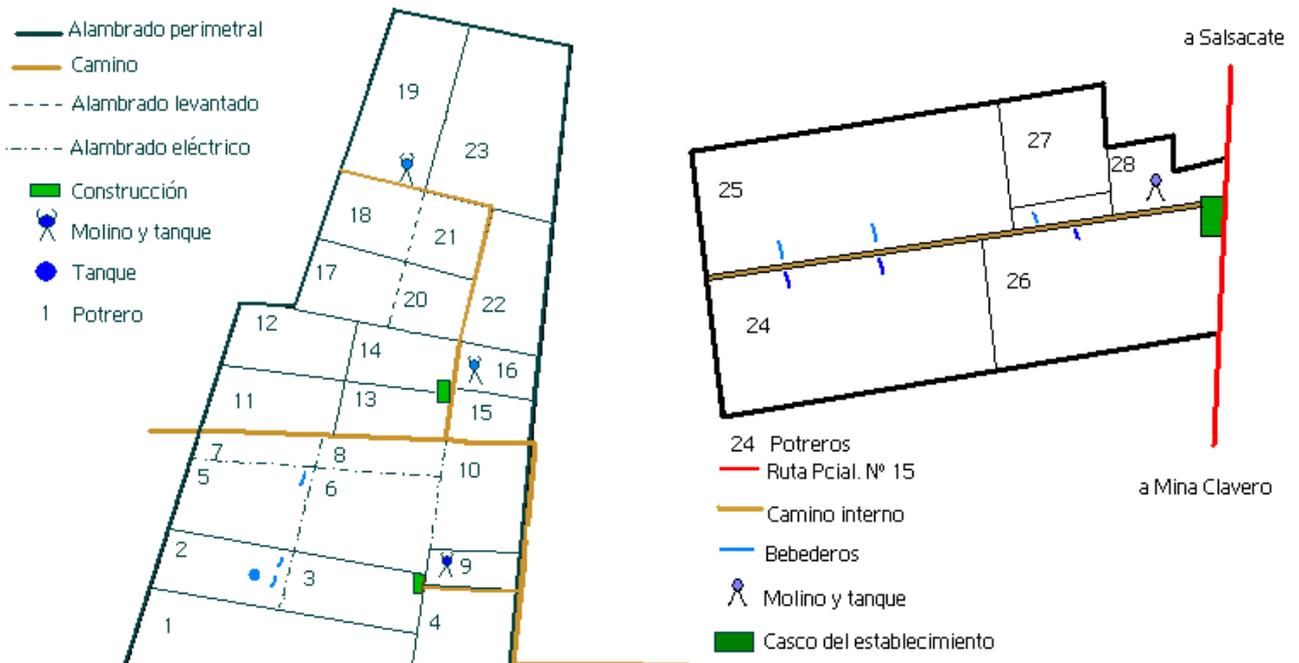


Fuente: TerraMetrics.2007 (www.googleearth.com.ar)



ANEXO Nº 2: “Croquis de los predios”

Para acceder al casco principal, desde la localidad de Mina Clavero, se deben recorrer 30 km por la ruta provincial Nº 15 y antes de llegar al cruce que desvía para el paraje de Ámbul, a mano izquierda y sobre la misma ruta, se encuentra el portón de entrada directa al casco del campo. Desde allí se accede a los lotes 24, 25, 26, 27, 28 y 29; los cuales conforman unas 341 has. Siguiendo la misma ruta y desde el casco del campo se recorren unos 2 kilómetros y luego se desciende de la ruta doblando nuevamente a mano izquierda y se recorren unos 7 Kilómetros para llegar al acceso de los lotes restantes, desde el Nº 1 al Nº 23, los cuales suman 1028 has.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la empresa



ANEXO N° 3:

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL 2009

ACTIVO	
Activo Corriente	
Caja y Bancos	\$ 2.000,00
Créditos	
Bienes de Cambio	\$ 262.212,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 264.212,00
Activo no Corriente	
Tierra	\$ 5.300.000,00
Mejoras e infraestructura	\$ 265.180,36
Maq., equipos y rodados	\$ 213.860,00
Reproductores	\$ 387.150,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 6.166.190,36
TOTAL ACTIVO	\$ 6.430.402,36
PASIVO	
Pasivo Corriente	
Deudas Comerciales	\$ 20.000,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 20.000,00
Pasivo no Corriente	\$ 0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 0,00
TOTAL PASIVO	\$ 20.000,00
PATRIMONIO NETO	\$ 6.410.402,36

Fuente: Datos obtenidos del staff contable



ANEXO N° 4:

<u>ESTADO DE RESULTADO 2009</u>	
Ingresos Agrícolas	\$ 75.793,00
Ingresos Ganaderos	\$ 234.865,17
Total de Ingresos	\$ 310.658,17
Costo de Ventas	\$ 142.826,55
Utilidad Bruta	\$ 167.831,62
Gastos Generales	\$ 32.327,00
Gastos de Comercialización	\$ 1.526,00
Gastos Impositivos	\$ 10.500,00
Utilidad Operativa (Uop)	\$ 123.478,62
Otros Ingresos	\$ 0,00
Otros Egresos	\$ 0,00
EBIT / UAIL	\$ 123.478,62
Intereses	\$ 0,00
EBT/ UAI	\$ 123.478,62
Imp. A las Ganancias	\$ 0,00
Utilidad Ordinaria	\$ 123.478,62
Ingreso Extraordinario	\$ 103.000,00
Resultado del Ejercicio	\$ 226.478,62

Fuente: Datos obtenidos del staff contable



En relación a las notas, no se disponen debido a que la empresa no realiza las mismas, ya que los estados contables son confeccionados para uso interno, careciendo de una contabilidad formal.

ANEXO Nº 5: “Indicadores y ratios económicos y financieros”

INDICADORES EC/FIN 2008	VALOR	UNIDAD
RENTABILIDAD		
Rentabilidad Sobre Activos (ROA)	1,93	%
Margen	40	%
Rotación	4,8	%
Rentabilidad del PN (ROE)	3,55	%
Rentabilidad de las Ventas	72,9	%
Efecto Palanca	1,0052	%
Endeudamiento	0,32	%
LIQUIDEZ		
Propiedad del Activo	99,69	%
Solvencia	321,5201	%
Liquidez Corriente	13,2106	\$
Liquidez Ácida	0,1	\$
RIESGO		
Inmovilización del Activo	95,89	%
Inmovilización del P.N.	96,19	%
Capital Corriente	244212	\$

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del staff contable de la empresa



ANEXO N° 6: "Análisis horizontal y vertical de la situación patrimonial"

SITUACIÓN PATRIMONIAL	2009	COMPOSICIÓN	TENDENCIA	2008	COMPOSICIÓN
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Banco	2.000,00	0,031%	0,000%	2000,00	0,031%
Créditos					
Bienes de Cambio	262.212,00	4,078%	1006,380%	23700,00	0,372%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	264.212,00	4,109%	928,062%	25700,00	0,403%
ACTIVO NO CORRIENTE					
Tierra	5.300.000,00	82,421%	0,000%	5300000,00	83,118%
Mejoras e Infraestructura	265.180,36	4,124%	-31,462%	386910,00	6,068%
Máquinas, Equipos y Rodados	213.860,00	3,326%	0,851%	212055,00	3,326%
Reproductores	387.150,00	6,021%	-14,319%	451850,00	7,086%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6.166.190,36	95,891%	-2,907%	6350815,00	99,597%
TOTAL ACTIVO	6.430.402,36	100,000%	0,845%	6376515,00	100,000%
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Deudas Comerciales	20000,00	0,311%	0,000%	20000,00	0,314%
TOTAL PASIVO	20000,00	0,311%	0,000%	20000,00	0,314%
PATRIMONIO NETO					
Activo - Pasivo	6.410.402,36	99,689%	0,848%	6356515,00	99,686%

Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados del staff contable



ANEXO N° 7: “Análisis horizontal y vertical del estado de resultados”

ESTADO DE RESULTADOS	2009	COMPOSICIÓN	TENDENCIA	2008	COMPOSICIÓN
Ingresos Agrícolas	75793,00	24,398%	65,512%	45793,00	23,572%
Ingresos Ganaderos	234865,17	75,602%	58,182%	148477,90	76,428%
Total de Ingresos	310658,17	100,000%	59,910%	194270,90	100,000%
Costo de Ventas	142826,55	45,975%	33,853%	106703,65	54,925%
Utilidad Bruta	167831,62	54,025%	91,660%	87567,25	45,075%
Gastos Generales	32327,00	10,406%	18,592%	27259,00	14,031%
Gastos de Comercialización	1526,00	0,491%	19,969%	1272,00	0,655%
Gastos Impositivos	10500,00	3,380%	15,856%	9063,00	4,665%
Utilidad Operativa (Uop)	123478,62	39,747%	147,089%	49973,25	25,723%
Otros Ingresos	0,00	0,000%	0,000%	0,00	0,000%
Otros Egresos	0,00	0,000%	0,000%	0,00	0,000%
EBIT / UAIL	123478,62	39,747%	147,089%	49973,25	25,723%
Intereses	0,00	0,000%	0,000%	0,00	0,000%
EBT/ UAI	123478,62	39,747%	147,089%	49973,25	25,723%
Imp. A las Ganancias	0,00	0,000%	0,000%	0,00	0,000%
Utilidad Ordinaria	123478,62	39,747%	147,089%	49973,25	25,723%
Ingreso Extraordinario	103000,00	33,155%	3333,333%	3000,00	1,544%
Resultado del Ejercicio	226478,62	72,903%	327,534%	52973,25	27,268%

Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados del staff contable



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J; El control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Editorial: Gestión 2000 SA. Año 2000.
- Atlas de suelos de la provincia de Córdoba. INTA. Secretaría de agricultura y ganadería de la provincia de Córdoba. 2003.
- Bossa, J., Strómbolo, O.; Dirigiendo: Las Organizaciones del Tercer Milenio. Editorial: Sima. Año 2000.
- Bueno Campos, E.; Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial: Pirámide. Año 2001.
- De Kluyver, C.; Pensamiento Estratégico. Editorial: Prentice Hall. Año 2000.
- Deus Nogueira, J.; Diseño de la Estrategia Empresarial. Editorial: Gestión 2000 SA. Año 2003.
- Garcia, Dolan.; La dirección por Valores. Editorial: Mc Graw Hill. Año 2003.
- Garrido Buj, Santiago; Dirección Estratégica. Editorial: Mc Graw Hill. Año 2003.
- Geografía de la provincia de Córdoba. Fundación Banco de la Provincia de Córdoba. 2003.
- Goxens, M., Gay, J.; Análisis de Estados Contables. Editorial: Prentice Hall. Año 2000.
- Johnson; Scholes; Dirección Estratégica. Editorial: Prentice Hall. 5ta. Edición.
- Kotler, P.; Dirección de marketing. Editorial: Prentice Hall. Año 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H.; Elementos de administración. Editorial: Mc Graw Hill. Año 1998.
- Mendicoa, G.; Sobre tesis y tesistas. Editorial: Espacio. Año 2003.
- Mintzberg Henry; El proceso estratégico. Editorial: Prentice Hall. Año 1997.
- Porter, M.; Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial: Continental. Año 2000.
- Quinn James. Strategies for changing: Logical incrementalism. Prentice Hall. Año 1997.
- Schein E.; La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial: Plazas y Janes. Año 1992.
- Terré, G; Tena, M; Análisis y Formulación de Estrategia Empresarial. Editorial: Hispano Europea. 3ª edición.
- Thompson, A., Strickland, A; Administración Estratégica; Editorial: MC Graw Hill; Año 2004.
- Ross, Westerfield, Jordan; Fundamentos de Finanzas Corporativas; Editorial: Mc Graw Hill. Año 2005.
- Spulber, D.; Maestría en Negocios: Estrategia de Gestión Editorial: Profit Editorial. Año 2010.



Artículos utilizados:

- Cervantes, G. (2008). *Conferencia: Competitividad de la Pyme agropecuaria*. Córdoba;
- Gutierrez, E. (2010). De cada crisis salimos fortalecidos. *Mañana Profesional*. (Vol. 111). Pág 6
- Reuters. (2011). Las claves del mercado. *De cara al 2011*. (Vol. Nº 182). Pág. 32.
- Schiariti, M. (2008). Panorama de la carne. *Marca Líquida*. (Vol. Nº 164). Pág.28.

Páginas web consultadas:

- *Google Earth* (25/08/2010). www.google.es;
- *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)* (25/08/2010). www.indec.gov.ar;
- *Mercado de Liniers*. (08/09/2010). www.mercadodeliniers.com.ar;
- “Advierten sobre el debilitamiento de la clase media argentina”. (24/04/2011). *Infobae*. www.infobae.com;
- *Servicio Meteorológico Nacional*. (08/09/2010). www.smn.gov.ar.



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Agustina Belén Cervantes
E-mail:	agustinacervantes@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en administración

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Planificación estratégica para una empresa agropecuaria
Título del TFG en inglés	Strategic planning for agricultural company
Integrantes de la CAE	Barroso Raúl; Ciampagna Guillermo.
Fecha de último coloquio con la CAE	08 de agosto de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Trabajo Final de Graduación Cervantes Agustina. pdf

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica: Inmediata

Después de: Mes(es)

Firma del alumno