



**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
CAMPUS RIO CUARTO**

Lic. ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO FINAL ADMINISTRACION

**Manual de normas y procedimientos
La Troja S.R.L
Acopiadora de Granos**

Alumno:
AMESTOY, Agustín Ernesto

Julio 2010

RESÚMEN

El Trabajo Final de Graduación del alumno Agustín Ernesto Amestoy, propone la realización y aplicación de un Manual de Procedimientos en la empresa “La Troja SRL”. La misma es una acopiadora de granos, y desactivadora de soja, ubicada en la ciudad de Oncativo, provincia de Córdoba, Argentina.

La decisión de proponer este tema como Trabajo Final de Graduación, surgió, entre otras cosas, en base a la realización de un Diagnóstico Organizacional de la empresa, que dio como resultado lo siguiente: existencia de procedimientos informales, falta de registros en la realización de las actividades, tareas realizadas según el criterio del personal y ausencia de herramientas de gestión básicas.

Un Manual de Procedimientos consiste en una serie de documentos, denominados manuales, que son elaborados sistemáticamente, e indican las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo, y la forma de realización de las mismas. El principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

La realización del Manual, implicó un estudio previo de cómo se realizaban las actividades, quién las realizaba y dónde registraba lo realizado. Luego de esto, se evaluó si convenía realizar cambios o no. Se procedió a la división de procedimientos en cuatro grandes grupos: Compras, Romaneo, Emisión de Carta de Porte, Ingreso de mercadería para desactivación. Sobre estos cuatro grupos, se listaron en orden lógico las actividades realizadas, y se propusieron otras, que las modificaron o complementaron. Luego, en base al listado de actividades realizado, se hicieron gráficamente flujogramas, que indican gráficamente lo enunciado de manera escrita en cada procedimiento.

Las conclusiones del trabajo son: brindó la posibilidad de aplicar conceptos académicos teóricos y prácticos, y dio el puntapié inicial para la implementación de otras herramientas de gestión.

ABTRAC

The graduation final work of the student Amestoy Agustín Ernesto; propose the realization and application of a Procedures Manual in “La Troja SRL”, this company is situated in Oncativo, province of Córdoba, Argentine.

The decision to propose this subject comes from company’s needs to implement a tool that provide the regulations of activities on the bases of the realization of an organizational diagnostic of the Company.

The Procedures Manual is divided in purchase with their procedures: contracts, logistic goods, and sales with their procedures: logistic goods, certificate, and payment.

The Procedures Manual, is an instrument of information through steeps must followed it have a narrative description with graphic.

In conclusion, the carrying out of this work to show implement the different tools learns through the university life.

INDICE

INTRODUCCION

Presentación de la empresa	Pág. 3
Objetivos	Pág. 6
Metodología	Pág. 7
Marco Teórico	Pág. 8
Sistemas	Pág. 9
Diagnóstico Organizacional	Pág. 10
Análisis del Sector	Pág. 12
Manuales de Procedimientos	Pág. 13
Antecedentes Históricos	Pág. 17

DESARROLLO

Diagnóstico	Pág. 19
Análisis Sector Externo	Pág. 20
Análisis Sector Interno	Pág. 27
Conclusiones Diagnosticas	Pág. 34
Manual de Procedimientos	Pág. 35
Políticas de Uso	
Conclusión	Pág. 56

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Introducción

El siguiente trabajo pretende determinar la necesidad y la importancia teórica-práctica de contar con un Manual de Normas y Procedimientos específico del área de acopio de granos, de LA TROJA S.R.L.

Esto es posible debido a la estricta regulación de los procesos y documentos, que rigen la comercialización de granos en Argentina.

LA TROJA S.R.L. es una empresa familiar con más de veinte años de trayectoria dedicada al acopio de granos, desactivación de soja¹, producción de alimentos balanceados, comercialización insumos agropecuarios y transporte de cargas.

Estratégicamente ubicada en la localidad de Oncativo sobre Ruta Nacional N° 9, a 75 Km. de la ciudad de Córdoba y a 300 km. de la ciudad de Rosario.

En sus inicios, a fines de los `80 la empresa solo se dedicaba a la desactivación de soja. La evolución del mercado y la gran demanda de alimentos, llevó a esta empresa a prestar servicio de acopio y posterior comercialización de granos.

En un marco de inserción de pequeñas empresas en el comercio internacional, la desactivación de soja brindó una nueva oportunidad a la empresa, la exportación.

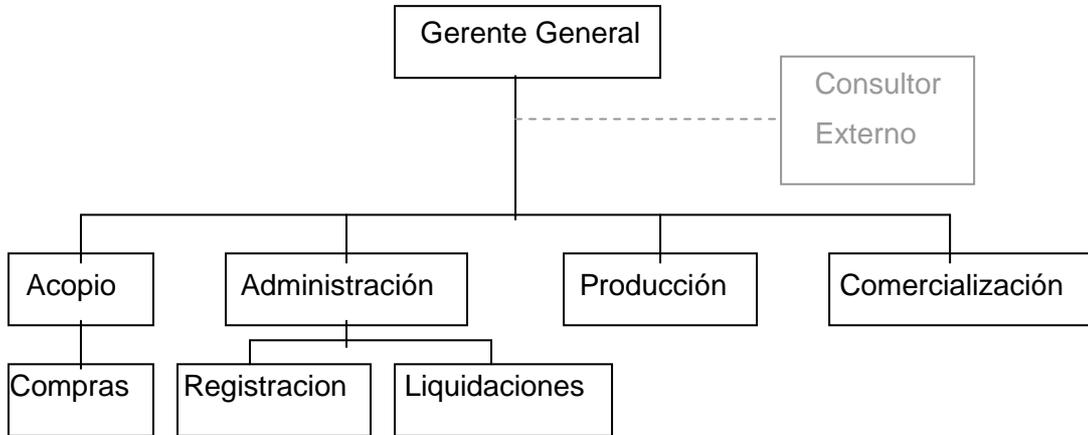
Desde hace ya cuatro años, esta compañía ha ingresado al comercio internacional, exportando a Chile productos de alta calidad exigida por estos mercados externos y la performance necesaria para las exigentes necesidades de la alimentación animal; ya sea crianza intensiva, mascotas o animales con alto desgaste físico.

¹ El grano de soja contiene una sustancia anti-nutritiva que bloquea la acción de la tripsina, enzima esta que participa en la digestión de las proteínas del aparato digestivo, es por eso que debe ser desactivada por medio del calor.

La estructura formal de La Troja es la misma desde sus inicios, una estructura vertical-funcional típica de una empresa familiar. Esta división funcional se debe principalmente a la experiencia de los propietarios en la industria del acopio de granos

Cuadro Nº 1

Organización:



FUENTE: La Troja S.R.L.

La gerencia general, está a cargo del propietario de la empresa. Tiene el manejo de grandes clientes, el control de la capacidad de acopio y una importante participación en la etapa de comercialización.

El área comercialización, se realizan principalmente las ventas y el cobro del servicio de acopio, venta de alimentos balanceados y soja desactivada, además de los fletes para los productores.

El área de acopio comprende: el almacenaje de granos, el análisis de calidad, cuyas normas técnicas fueron establecidas por la ex Junta Nacional de Granos y actualmente reguladas por el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) son imprescindibles para su posterior comercialización. Es en esta área, con la aprobación del propietario es donde se determina la cantidad de mercadería a acopiar, ya que su capacidad de almacenaje varía de acuerdo a la comercialización.

En el área de administración, además de la registración, pago a empleados y proveedores, se realiza la liquidación a productores y clientes. La comercialización de granos tiene normativas técnicas que regulan sus operaciones a través de la ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario).

La actividad principal de La Troja, es la desactivación de soja, para esto la planta cuenta con difusores de calor que realizan dicho proceso.

En esta etapa, junto al acopio es donde se emplea mayor mano de obra. Debido a la estacionalidad de la producción de cosecha gruesa (maíz, soja y girasol),

es donde se requiere la contratación de mano de obra, mediante la ley 22.248 Título II del régimen nacional de trabajo agrario.

La consultoría externa, brinda apoyo principalmente en el área de comercialización.

La constante modificación de normas de control por parte de los entes reguladores, requiere de una actualización permanente, que es llevada a cabo por especialistas en el tema.

Durante la primera etapa de comercialización a Chile; La Troja buscó profesionales en comercio exterior, para un mejor manejo de las operaciones, siendo en la actualidad un asesoramiento periódico. La asistencia legal de la empresa también es externa.

La justificación del tema a desarrollar; está basado en el gran crecimiento de la producción que ha logrado el sector en todo el territorio nacional, especialmente en el sur de la provincia de Córdoba. Este crecimiento de producción y volúmenes de comercialización, no se ve reflejado en un desarrollo de la administración y gestión de las empresas agrícolas.

En el caso particular de La Troja S.R.L, la falta de control en los procesos administrativos y la ausencia de un instructivo para la práctica de las tareas operativas generan fallas en los procedimientos, provocando sanciones por parte del organismo contralor.

Teniendo en cuenta que la adquisición de mercadería para la desactivación y el acopio, deben hacerse por el único canal regulado de compras a productores primarios; el control y seguimiento de estos pasos son muy importantes ya que cualquier error, en los procesos administrativos puede ser penalizado por la ONCCA.

Un buen manejo de los recursos naturales junto a la tecnología de producción, no es suficiente para lograr la excelencia que tanto demanda el mercado. Una adecuada gestión de los procesos administrativos junto a la integración y manejo de los recursos, conseguirán la eficiencia que tanto necesita esta compañía.

Objetivos

Objetivo General:

“Desarrollar un Manual de Procedimientos para el perfeccionamiento de los procesos administrativos del acopio de granos en LA TROJA S.R.L. a fin de lograr una mejora sistemática en los indicadores de eficiencia, costo y rentabilidad”

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico al sector agropecuario.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- Evaluar el desarrollo operativo del área de acopio.
- Relevar los documentos que intervienen en el acopio.

Metodología

Definición de la metodología:

Para cumplir con los objetivos planteados, se realizó un proyecto aplicando, los conocimientos académicos y la experiencia adquirida en la organización.

Para la confección del diagnóstico, las fuentes de recolección de datos fueron de tres tipos:

Fuentes Secundarias: en principio éstas, permitieron acercarse a la organización desde afuera, obteniendo información que pudo encontrarse de manera sencilla; páginas de Internet, manuales e información sobre esta actividad. Dicha fuente, fue la primera aproximación: consistió en analizar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que existía sobre el objeto de estudio de que se trata.

Observación Directa: esta técnica consistió en observar atentamente el fenómeno de sinergia que posibilita la conjunción de recursos humanos, como así también materiales para la determinación del tema a abordar. Se consumó una observación directa en diferentes acopiadores o intermediarios; conociendo el desarrollo operativo y la gestión diaria de sus procesos administrativos.

Fuentes Primarias: para mayor información y especificación de contenido se realizaron encuentros informales con integrantes de la organización, especialmente al Sr. Rubén Marinsaldi, propietario y gerente de la compañía.

Para el desarrollo del marco teórico, se utilizó bibliografía específica, manuales operativos y normativas generales propias del tema a desarrollar.

Marco Teórico

Marco Teórico

Para comprender y sustentar este proyecto; es necesario un soporte conceptual acorde a la temática a desarrollar, como así también, al contexto en que se desenvuelve dicho trabajo.

Las organizaciones son consideradas “sistemas”, los cuales han sido diseñados para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por las mismas por medio de personas que la componen. Dichos sistemas no pueden ser considerados aislados, debido a que los mismos, están influenciados por diferentes variables que afectan el desempeño, como el entorno y el sector externo, los cuales interactúan de manera constante, identificando cuales son los conflictos que mantiene con el ambiente.

Los sistemas, como conjunto integrado de diferentes áreas interrelacionadas dentro de las organizaciones; hacen a la visión sistemática de la misma, lo que permite comprender al sistema como un todo inserto en un sistema social.

A lo expuesto precedentemente, Darío Rodríguez² expone diferentes perspectivas para poder afrontar diversos problemas que pueden llegar a existir, como por ejemplo:

- La existencia de subsistemas dentro de las organizaciones; describir la existencia de relación entre los miembros, áreas, y la organización en si misma.
- Los cambios sociales, que se desean interpelar y como la organización demuestra interés para la instauración de los mismos.
- El análisis de la organización, dentro de un sistema social.

Lo mencionado anteriormente, permite poder diagnosticar la situación de la organización, la cual debe tener presente y adoptar las modificaciones propuestas, en vista de mejoras y en función de interpretar de manera correcta a la organización misma.

Para conocer en profundidad a la empresa se realizo un diagnóstico organizacional, se debe entender esto, como una forma de comprender las diferentes fuerzas y procesos a qué está sometida una organización; para ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la misma haya definido para sí. Con esto se puede lograr un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización, en un momento determinado.

² Rodríguez Darío, *Diagnóstico Organizacional. Sexta Edición. Alfaomega, 2005. Pág 40*

Según Darío Rodríguez el Diagnóstico Organizacional³ es “...El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo...”

Por otra parte dicho autor describe en profundidad al diagnóstico⁴ como “...el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. Este proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional. Las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua en el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares...”

Para lograr una eficiencia en el diagnóstico organizacional, los autores Lawler, Nadler y Camman (1980:3) aseguran que es necesario contar con tres tipos de herramientas:

- *Herramientas conceptuales*: se requiere contar con conceptos y teorías que permiten entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.
- *Técnicas y procesos de medición*: se necesita instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Es muy difícil evaluar la efectividad de una organización y empezar la acción para aumentar la efectividad, sin disponer de datos acerca de las pautas actuales de funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea y de su impacto sobre los miembros.
- *Tecnologías de cambio*: dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

³ Rodríguez Darío, *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*, Ed. Alfaomega 3ª edición. Chile, 2003. Pág. 38

⁴ Rodríguez Darío, *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*, Ed. Alfaomega 3ª edición. Chile, 2003. Pág. 42

Para entender mejor el entorno donde se desenvuelve la organización debemos: conocer el contexto donde la misma interactúa, para esto se desarrollará el análisis FODA⁵. Con el objetivo de evaluar el sector interno, sus *fortalezas* y *debilidades*, como así también el sector externo con sus *oportunidades* y *amenazas*.

Según los autores Thompson, Strickland:

“...el análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos y su situación externa...”

Sector Interno:

- Fortalezas: características propias y actuales que hacen a una empresa competitiva en el mercado. Capacidades especiales con que cuenta la empresa y obtiene una posición privilegiada frente a la competencia.
- Debilidades: factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, o dificultan su competitividad; recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan correctamente, etc.

Sector Externo:

- Oportunidades: características del entorno que permiten acceder exitosamente al mercado. Se descubren en el contexto en el que actúa la empresa, y que permitirán obtener ventajas competitivas.
- Amenazas: factores que provienen del entorno y que pueden perjudicar la competitividad de la empresa.

Continuando con el diagnóstico, para conocer el ambiente competitivo del mismo, se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Para dicho autor, existen cinco diferentes fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o la industria será atractivo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, y la posibilidad de ingresar al mismo para poder formar parte de una porción del mercado.

⁵ Thompson y Strickland, “ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA”. Ed. Mac Graw Hill, Pág. 112

- Rivalidad entre los competidores: La amenaza competitiva de ingreso en un mercado depende de dos clases de factores, las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas afectadas por el nuevo ingreso. Algunos tipos de barreras para el ingreso, son: economías de escala, preferencias de marca y lealtad al cliente, requerimientos de capital, etcétera.
- Poder de negociación con los proveedores: El poder de negociación con los proveedores refleja una capacidad de transacción con un eslabón importante en la cadena de valor del producto, una industria o mercado con proveedores fuertes y aglomerados en cámaras o gremios será poco atractiva. La situación será peor si los insumos que suministran son claves para la producción; no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
- Poder de negociación con los compradores: Lo mismo que en el caso de los proveedores, la fuerza que los compradores tienen al negociar en términos favorables, puede ser desde poderosa hasta débil. Los compradores poseen un poder considerable en las negociaciones en casos diversos. La capacidad de negociación será diferente de acuerdo al precio, diferenciación del producto, u otra ventaja competitiva que pueda lograr la organización.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Existen pocas industrias o mercados donde existan productos sustitutos directos o potenciales. Esta barrera es más vulnerable al tratarse de productos tecnológicos, donde el avance es a diario.

Esta herramienta nos permitirá diagnosticar y evaluar, las principales presiones competitivas existentes en el sector.

Una vez realizado el diagnóstico y luego de conocer la situación de la organización, se podrá proponer medidas tendientes a mejorar los procesos, para esto se desarrollará sintéticamente como se implementan los mismos.

La organización para lograr sus objetivos como sistema debe coordinar sus partes componentes, para ello existe la administración. Sus funciones son:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

En la administración, una de las herramientas mas útiles para conocer la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su

ejecución es el Manual de Normas y Procedimientos⁶, que *concretamente consiste en documentos elaborados sistemáticamente que indicará las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma de realizarse, ya sea conjunta o separadamente.*

El principal propósito del manual es el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, normas para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

El autor Rodríguez Valencia define a los manuales como *“..un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”*⁷

Los manuales como medio de comunicación permiten transmitir las decisiones referentes a la empresa. Hacen que las instrucciones sean definitivas, permiten resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestran a cada uno de los integrantes de la empresa como encaja su puesto en el total de la misma y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de las buenas relaciones con los empleados. Además facilitan el entrenamiento del personal recién llegado, ya que proporciona la información que necesita en forma sistematizada.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos en general, y el manual de procedimientos en particular, permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de los aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la decencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

⁶Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, Tercera edición, 2002, Thomson Learning.* Pág. 53.

⁷*Idem.* Pág. 55

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Para un mejor manejo de los manuales administrativos es muy importante conocer los procesos que lo componen.

En su libro "Sistemas Administrativos: Estructuras y Procesos"⁸, el Dr. Gomez Fulao define a un proceso como una serie de causas y condiciones que se dan de manera conjunta y repetidamente para transformar insumos en resultados.

Las organizaciones por medio de dicho instrumento, hacen referencia a la forma en que las mismas pueden satisfacer las necesidades tanto de la propia empresa como de sus clientes, esto pone de manifiesto mediante la operación que se describe a continuación:

Entrada —————> PROCESO —————> Salida

Entrada: introducción de los recursos que la organización necesita para poder realizar actividades cotidianas, por medio de documentación pertinente, registros y soportes técnicos.

Procesos: son las etapas que realiza la organización para realizar las tareas que correspondan a dicha área.

Salida: diversos servicios que la organización brinda para la satisfacción de las necesidades de la propia empresa.

Los procesos administrativos, son los que permiten a la organización poder dirigir de manera efectiva para poder llegar a cumplir los planes y objetivos de la empresa.

La administración ofrece herramientas como la planificación, organización y control de actividades de la propia área, para dirigir tareas administrativas y técnicas para la confección de diferentes procedimientos que realiza la empresa, poder cumplir las funciones que debe desempeñar para el correcto manejo de la documentación correspondiente a dicho proceso, en este caso la comercialización de granos.

Para lograr la calidad necesaria en los procesos administrativos, se redacta un manual cumpliendo las normas ISO 9000, cuyo objetivo es el establecimiento de

⁸ Gomez Fulao, Juan C. Magdalena, Fernando G. *Sistemas Administrativos: Estructuras y Procesos*. Ed. Machi

sistemas de aseguramiento de la calidad que garantizan la buena marcha de las empresas y su relación con los clientes.

La norma ISO 9000 consiste en agrupar una serie de procedimientos y directrices que le permiten homogenizar lenguajes y bases técnicas a nivel mundial, con el fin de seleccionar y mejorar procesos. Esta norma puede aplicarse a cualquier industria, producto o proceso, y consta de requisitos y directrices para establecer sistemas de calidad dentro de una organización, permitiéndole efectuar transacciones con cualquier organización del mundo, con menor riesgo y mayor confianza, son normas prácticas burocráticas que buscan el logro de la calidad.

Por último y para el desarrollo del manual, se tendrá en cuenta como marco teórico, las normativas dictadas por los entes oficiales de control y fiscalización.

Como norma principal para desarrollar un manual de procedimientos de acopio de granos, se debe tener en cuenta la resolución general dictada por la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) N° 2300. La misma establece un régimen de retención al impuesto del valor agregado aplicable a las operaciones de comercialización de granos no destinados a la siembra.

La resolución general reglamenta un Registro Fiscal de Operadores en la compra venta de Granos y Legumbres secas, ente que será regulador y contralor de los acopios.

El 17 de Octubre de 2007 se publica la resolución conjunta (ONCCA – AFIP) 4956-2324/2007.

Hasta la fecha, la información era procesada por parte de la ONCCA, que pertenece a la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos por un lado, y por la AFIP por otro.

Los formularios que se requieren en el comercio de granos son:

1116 A: Certificado de depósito intransferible, este documento representa un contrato de entrega entre el productor y el comprador de granos. Básicamente se diferencia en tres cuerpos, la identificación de las partes, el análisis de la calidad de los granos y los detalles de cada entrega, es decir la nomina de cartas de porte. Tiene sus antecedentes y mantiene su formato casi inalterable desde La Junta Nacional de Granos.

1116 B: Contrato de compraventa liquidación, es el documento que perfecciona la operación de compra por parte del comprador de granos. En el caso de la comercialización de granos no es el productor el que factura, es el acopiador, exportador, o corredor autorizado el encargado de confeccionar los mismos.

1116 C: Contrato de Compraventa Consignación, documento utilizado por compradores que actúan por cuenta y orden de los productores, es el documento de liquidación que utilizaban las cooperativas, la implementación de los impuestos a los debitos y créditos bancarios popularizó el uso de estos documentos, en los acopiadores consignatarios.

1116 RT: documento utilizado para los retiros que efectúa el productor, o para la transferencia de granos entre productores. Implementado a los efectos de solucionar el problema de transferencias entre productores de aparcerías⁹.

Carta de porte, documento indispensable para el traslado de los granos mediante el transporte automotor de carga de zona de producción a acopio y de acopio a fábrica, puerto, etc. Toda mercadería transportada debe estar amparada por la carta de Porte, en caso de incumplimiento le cabe la sanción que establece el Código de Faltas de la Provincia de Córdoba y la sanción establecida por la Ley de Procedimiento Fiscal N° 11.683 y modificatorias.

La misma, deberá ser confeccionada por el cargador en su carácter de remitente no pudiendo en ningún caso confeccionarse en destino. Es obligación no descargar la mercadería cuando no venga amparada por la misma.

La Carta de Porte se emitirá en cinco ejemplares, cuatro de los cuales deberán ser presentados por el transportista en la instalación de destino, mientras que un ejemplar quedará en poder del cargador, quien deberá archivarlo en forma correlativa. En caso de anulación, el adquirente guardará el juego completo por un período no inferior a dos años.

La Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) y la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) dependen de Ministerio de Economía y Producción, publicaron dicha resolución conjunta, a efectos de concretar en la AFIP la recepción de la documentación.

De esta manera la AFIP transmitirá periódicamente a la ONCCA los formularios y las cartas de Porte informadas por los sujetos obligados.

A partir del 1 de Noviembre de 2007, las empresas que generan formularios C.1116 (A, B, C, o RT) se encuentran obligadas a cumplimentar este régimen de información.

También están alcanzados los destinatarios de las cartas de porte.

Los cargadores de Granos –excepto productores- están obligados a informar los formularios de carta de porte utilizados, anulados, extraviados y/o vencidos.

⁹ El contrato de aparcería es aquel por el cual el propietario de una finca encarga a una persona la explotación agrícola de dicha finca a cambio de un porcentaje en los resultados.

Antecedentes Históricos de la Comercialización de granos en Argentina

El sistema de comercialización granario en Argentina ha sufrido modificaciones en sus procesos administrativos llevadas a cabo por un solo objetivo, evitar el comercio informal y las operaciones marginales.

A fines de la década de los años `90 la resolución general N° 129 de la AFIP estableció un régimen de retención del impuesto al valor agregado, reglamentando el funcionamiento del Registro Fiscal de Operadores en la Compraventa de Granos y Legumbres Secas, así como un régimen especial de pago del gravamen a los fines del cómputo de las deducciones, créditos fiscales y demás efectos tributarios.

Parte de la resolución N° 129, dice lo siguiente:

..”Que a los efectos previstos en el considerando anterior, cabe crear el Registro Fiscal de Operadores en la Compraventa de Granos y Legumbres, con el propósito de facilitar la identificación de los sujetos involucrados en la comercialización y agilizar el análisis de las operaciones de venta, determinando así la real capacidad económica y financiera de los operadores, lo que producirá un más adecuado control de los sujetos que intermedian en la comercialización de granos y legumbres.”¹⁰

Este registro Fiscal de Operadores se encuentra integrado por contribuyentes responsables inscriptos en el impuesto al valor agregado (IVA) que realicen operaciones de venta de granos no destinados a la siembra y legumbres secas, para el recupero de su crédito fiscal.

Para un mejor control en las operaciones primarias de comercialización de granos la AFIP a través de la Resolución General 991 resuelve la designación de una CBU para el reintegro del IVA a los inscriptos en el Registro.

Segmento de la RG 991, publicada en el Boletín Oficial el 19 de abril de 2001:

“ Que a los fines de optimizar la fiscalización del sector, resulta conveniente disponer la utilización de la Clave Bancaria Uniforme (C.B.U.), previéndose en consecuencia una nueva publicación en el Boletín Oficial de la nómina de responsables incluidos en el "Registro

¹⁰ Resolución General AFIP 129/1998

Fiscal", conteniendo dicha clave, la que deberá ser informada a este Organismo."¹¹

La Resolución General AFIP N° 1394, dispone modificaciones operativas y de control para una mayor efectividad en la aplicación de las retenciones, estableciendo un procedimiento especial de reintegro sistemático y parcial de las sumas retenidas, a los efectos de preservar la real y efectiva incidencia del régimen de retención en las operaciones primarias.

Dicho procedimiento de reintegro opera solo con transacciones que se encuentran informadas por las Bolsas de Cereales, de acuerdo con los procedimientos dispuestos por AFIP. Por otra parte, cabe destacar que todas las operaciones primarias de compraventa de granos deberán estar documentadas por los formularios 1116 - "B" y 1116 - "C".

Por último la RG 2300 propone una SISTEMATIZACIÓN de los trámites de inclusión, cambio de categoría, actualización de datos y reinclusión en el registro. La presentación de la información se efectúa por transferencia electrónica de datos a través de la página Web de la AFIP. El sistema emite un acuse de recibo, y permite un control del estado del trámite.

¹¹ Resolución General AFIP 991/2001

Diagnóstico

Diagnóstico

El sector agropecuario, en Argentina, representa uno de los principales actores de la economía nacional y su desarrollo en los últimos años ha demostrado un gran potencial de producción primaria.

Su amplia extensión geográfica y los variados climas del territorio Argentino, permiten la producción de diferentes productos cárnicos, como la ovina, bovina, porcina y equina entre otras.

En lo que respecta a cereales y oleaginosas es aún mayor la variedad, destacándose en la actualidad en Argentina la producción de maíz, trigo, maní, soja, sorgo y girasol como uno de los mayores productores del mundo.

En los últimos años Argentina ha logrado reconocidos avances en la producción agrícola. Se ha incorporado las más avanzada tecnología tanto en maquinaria como así también en genética de cultivos.

La técnica de siembra directa¹² y la agricultura de precisión¹³ han revolucionado la producción de granos, principalmente soja y maíz, ampliando las zonas productivas y mejorando los rindes en las principales zonas productivas (Entre Ríos, Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba).

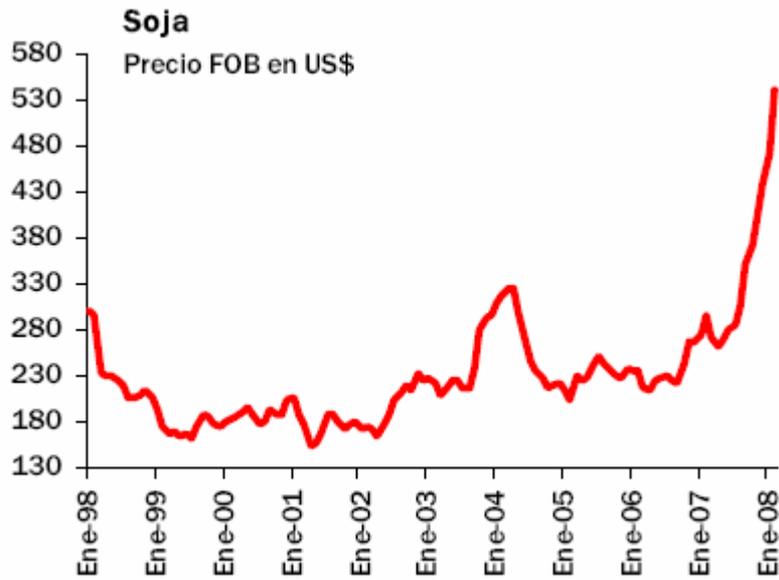
Es la soja el producto de mayor crecimiento de los últimos años, tal como lo muestra el *gráfico 1*, publicado por el ministerio de Economía y Producción en el que se puede observar la evolución del precio de este commodity expresado en tonelada/dólar en puerto.

Es importante destacar que ésta variación de precios logró cifras históricas a principios de julio del 2008 que llegaron a los U\$S 600 por tonelada.

¹² La siembra directa es un sistema que consiste en prácticas agrícolas con reducidas labranzas que mantienen rastrojos sobre los suelos, permite producir sin degradar el suelo, mejorar el aprovechamiento de las lluvias y reconciliar la agricultura con la naturaleza.

¹³ La agricultura de precisión es un concepto agronómico de gestión de parcelas agrícolas, basado en la existencia de variabilidad en campo

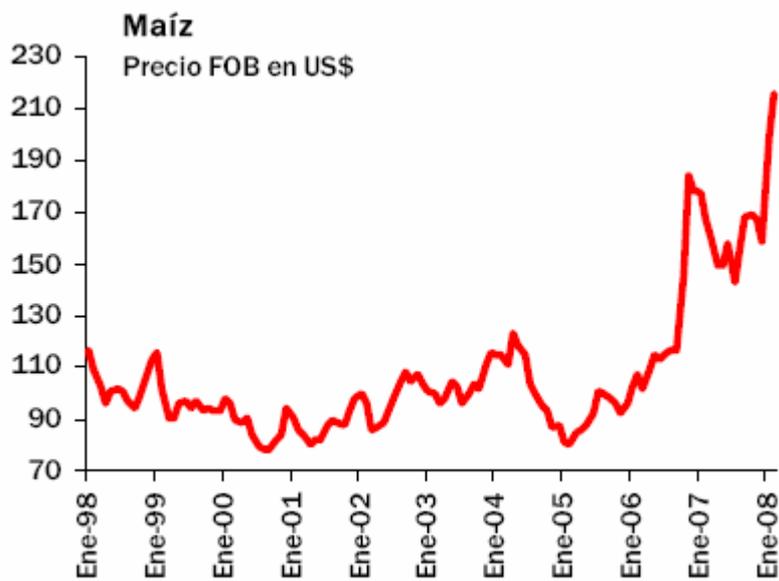
Grafico Nº 1: Precio FOB de Soja en U\$S por Tonelada en Argentina



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de La Republica Argentina

Por otra parte, otro cultivo que logro gran aumento de su precio internacional fue el maíz, tal como se observa en el *grafico 2*. A raíz de un nuevo destino el etanol¹⁴, compitiendo al tradicional uso grano forrajero.

Grafico Nº 2: Precio FOB de Maíz en U\$S por Tonelada en Argentina



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de La Republica Argentina

¹⁴ Combustible producido de la fermentación del almidón del maíz.

Durante siglos el comercio de granos ha desarrollado y crecido como ninguna actividad lo ha hecho, soportando diferentes gobiernos, modelos económicos y hasta catástrofes naturales.

En el comienzo del comercio agrícola mundial y aún hasta nuestros días, el término commodity¹⁵ está ligado al concepto de materias primas. Las mismas deben tener características similares, como: patrones de calidad homogéneos, debe ser transportada a granel, regirse por los estándares mundiales, para llegar a un precio de mercado cuyo valor será determinado por la oferta y demanda.

Sobre los inicios de la comercialización, el gobierno nacional Argentino era muchas veces el intermediario con el mercado internacional, las cooperativas y acopiadoras locales solo se limitaban al acopio del cereal para su posterior comercialización por medio de otros intermediarios. En la actualidad, enmarcados en un mundo globalizado, estas transacciones son simples y el mercado internacional ofrece diferentes operaciones comerciales.

La comercialización de granos posee características que la diferencian de cualquier otro bien. En el sector cerealero operan miles de productores que conforman un mercado muy atomizado y al participar cada uno de ellos con un porcentaje muy reducido sobre la oferta total, no pueden incidir en la formación de los precios y es por ello que se limitan a tomar las cotizaciones existentes como dato.

Principalmente existen tres etapas de comercialización: primaria, secundaria y terciaria. Las mismas se ven alteradas a medida que suman los intermediarios.

La concentración de producción por parte de miles de productores le confiere una gran importancia al proceso de acopio, que concentra grandes volúmenes para su posterior comercialización.

En el contexto donde se desarrolla esta actividad y teniendo en cuenta la estacionalidad de la producción, es sumamente necesario contar con capacidad de almacenaje suficiente debido a que los productos ingresan a los centros de almacenaje en un corto lapso, pero son comercializados durante todo el año.

En lo que respecta al acopio, es importante recalcar que la concentración de la demanda está en los centros industrializados y de mayor consumo, por esto, es necesario contar con un suministro eficiente entre las diferentes áreas productoras con las demandantes y establecer las bases para un mejor desarrollo del mercado.

Para el desarrollo del análisis del sector es necesario recalcar el particular marco temporal. A partir del primer trimestre del año 2008 las instituciones gremiales que nuclean a los productores (Sociedad Rural Argentina, Federación Agraria, CRA y CONINAGRO) desarrollaron la mayor protesta de los últimos años. La misma se

¹⁵ Producto genérico, básico y sin mayor diferenciación entre sus variedades y destinado a uso comercial.

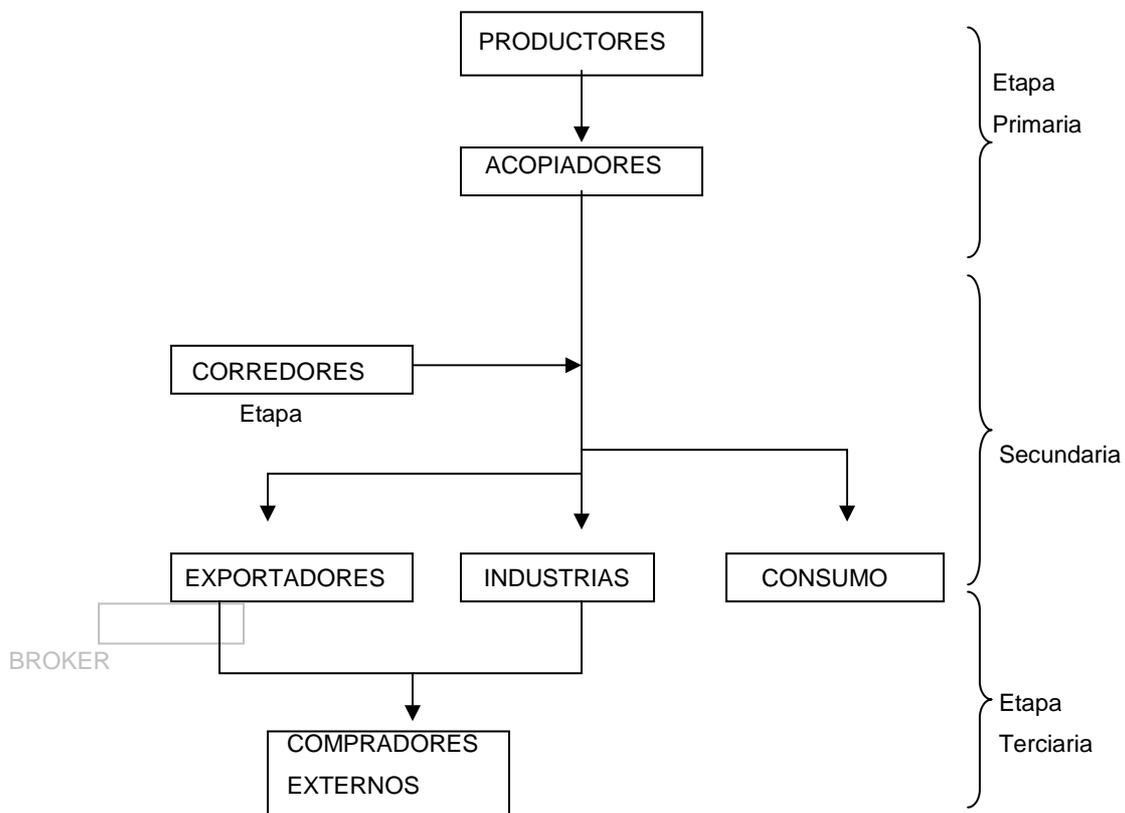
desenvuelve en un clima de tensión y especulación por parte de los productores, intermediarios y el gobierno.

Las principales premisas de esta protesta se basan en el incremento de los derechos de exportación provocado por la resolución 125/08 del Poder Ejecutivo Nacional, y la falta de políticas a largo plazo de producción lechera, ganadera y economías regionales.

Simultáneamente con algunas variables macroeconómicas como el tipo de cambio, el incremento del precio de los commodities y la creciente demanda de alimentos en el mundo, han colocado a Argentina en una posición propicia para aumentar la producción y manufacturación de productos agrícolas.

Cuadro Nº 2

Estructura Formal de la Comercialización del sector:



Fuente: Bolsa de Cereales de Córdoba

La circulación de la mercadería desde la cosecha hasta su destino final, utilizando los distintos canales comerciales es lo que se conoce como el flujo comercial. Para los granos, es la circulación de los mismos desde y cuando se producen (oferta) hasta el lugar y momento que se utilizan (demanda)

Dentro de los intermediarios, existe una división entre los oferentes y demandantes.

En una primera etapa se encuentran los oferentes, en estos casos podemos encontrar diferente tipo de productores:

- Pequeños productores: empresarios agropecuarios propietarios o arrendadores que ofrecen su producción de manera independiente.
- Pool de productores: asociación de productores cuyo objetivo principal es obtener ventajas comerciales, generalmente son agrupados en cooperativas o bien en consorcios regionales.
- Fondos Comunes de Inversión Agrícola: en la mayoría de los casos son fideicomisos¹⁶ financieros o de inversión agropecuaria. Estas administraciones logran grandes beneficios debido a la aplicación de economías de escala, disminuyendo sus costos en la compra de insumos y en los acuerdos con contratistas.

Los demandantes de la producción agropecuaria de acuerdo a su grado de proximidad con el productor son los siguientes:

- Acopiadores: Empresas comerciales que tiene a su cargo la recepción, acondicionamiento, almacenaje y transporte de la mercadería a los diferentes lugares de concentración, mantienen relación directa con los productores.
- Corredores: Vinculan la oferta y demanda, no toman posesión de la mercadería. Informan a los productores de la situación del mercado y ofrecen operación bajo comisión.
- Exportadores: Empresas en su mayoría, multinacionales que comercializan la producción primaria nacional al resto del mundo.
- Industrias – Consumo: Son empresas comerciales que demandan la producción como materia prima para su producto final.

¹⁶ El contrato de fideicomiso supone la transferencia de un conjunto de bienes de una persona a favor de otra con el objeto de cumplir un fin dado. El fiduciante –titular de un patrimonio propio- transfiere sus bienes, conformándose así un patrimonio especial, denominado patrimonio fideicomitido, distinto del suyo. Este patrimonio es administrado por un fiduciario con el fin de beneficiar a un tercero. Una vez cumplido el plazo o la condición a la cual fue sometido el contrato de fideicomiso, el fiduciario transfiere los bienes que debió administrar, al fiduciante.

Análisis del Sector: Cinco fuerzas de Porter

Sector Agropecuario en Argentina campaña 2008/09

Amenazas de ingreso al sector: En la actualidad teniendo en cuenta el grado de incertidumbre e inestabilidad del sector, la principal barrera de ingreso es el alto requerimiento de capital. El acopio de granos requiere de grandes inversiones en plantas, silos, logística y herramientas para su iniciación.

El desarrollo de economías de escala es una de las posibilidades para ingresar en el sector. A modo de ejemplo, las cooperativas comenzaron con sus socios, y luego empezaron a ofrecer sus servicios a productores independientes.

El incremento de los costos, los factores meteorológicos, y la creciente presión impositiva hacen a esta actividad un negocio de alto riesgo y mucha incertidumbre.

Rivalidad entre los competidores: La rivalidad de los competidores en el sector no es relevante debido a que la prestación es un servicio uniforme. Las ventajas competitivas de los diferentes acopiadores están en la diversidad de canales de comercialización y en agregar valor a la producción primaria.

Si bien el producto final del sector es un commodity, es decir, no existe diferenciación en el producto, por esto los factores de diferenciación es principalmente la aplicación de economías de escala y la capacidad de gestión para brindar un buen servicio al cliente

Presión por productos sustitutos: El sustituto del acopio es la comercialización directa con exportadores o bien a la industria procesadora.

El principal sustituto del acopio es, evitar la etapa de comercialización primaria. Esta situación solo es utilizada por grandes productores, donde cuentan con un gran volumen de producción, o bien aquellos productores que sus costos le permiten enviar su cosecha directamente a zona portuaria donde la concentración de granos es llevada por los exportadores.

Poder negociador de los clientes: Teniendo en cuenta la cualidades que rigen la comercialización de granos, el poder de negociación con los clientes es nulo, los precios de mercado se regulan por precios internacionales, cotizaciones del mercado de Chicago.

Además es importante destacar que la normativa técnica y el control de comercialización de granos está regulada por la ONCCA, garantizando el cumplimiento de las normas comerciales por parte de los operadores que participan en el mercado granario, a fin de asegurar transparencia y equidad en el sector.

Análisis Interno de La Troja S.R.L

Fortalezas:

- Trayectoria y experiencia en el sector.
- Acorde infraestructura y capacidad de acopio.
- Alta calidad de servicio.
- Amplia cartera de clientes.

Oportunidades:

- Creciente demanda de productos primarios.
- Nuevas modalidades de comercialización de granos.
- Alto precio internacional de granos.

Debilidades:

- Escasa gestión de sus procesos administrativos.
- Altos costos de fletes para el transporte de la producción.
- Incremento del costo de los insumos y gastos administrativos.

Amenazas:

- Alta competencia de acopiadores de la zona.
- Inestabilidad en las políticas macroeconómicas y sostenida apreciación del tipo de cambio real.
- Sector con altos riesgos por factores meteorológicos.

Justificación del análisis interno:

Fortalezas:

Trayectoria y experiencia en el sector: La Troja tiene veinte años en el sector acopiador, experiencia valorada por clientes, proveedores y público en general. La empresa sobrevivió la crisis del 2001 cumpliendo todos los compromisos con sus clientes y proveedores, demostrando la seriedad y responsabilidad que se necesita en este negocio.

Acorde infraestructura y capacidad de acopio: La empresa posee una capacidad de acopio de dos mil toneladas fijas y mil toneladas de acopio transitorio (celdas australianas), siendo un equivalente a cien camiones. Para el proceso de desactivación de soja, la empresa cuenta con difusores de alta temperatura.

Alta calidad de servicio: Al ser una empresa familiar, atendida por sus propietarios, el clima laboral interno es bueno. Esta es una de las principales ventajas competitivas de la empresa. La familia Marinsaldi es muy reconocida en el comercio de granos de la localidad de Oncativo.

Amplia cartera de Clientes: La Troja S.R.L cuenta con una amplia gama de clientes, ya sea clientes productores (productores que acopian sus granos pagando una comisión por los servicios) como clientes compradores (empresas que adquieren granos o soja desactivada).

Oportunidades:

Creciente demanda de productos primarios: Ya sea por parte del mercado internacional o bien para la industria interna, la demanda de productos primarios se encuentra en pleno crecimiento. Desde hace cuatro años la empresa ha incursionado en el mercado internacional, exportando su producción a Chile, lo que le permite pensar en una planificación al sector externo.

Nuevas modalidades de comercialización: Las herramientas de cobertura (mercados futuros, opciones sobre futuros) son modalidades de comercialización que se encuentran en pleno desarrollo a nivel mundial pero en nuestro país no son aprovechadas.

Alto precio internacional de granos: La creciente demanda de productos primarios por parte de la India, países asiáticos, como así también el destino a biodiesel¹⁷ y etanol, incrementado los precios de esta industria.

¹⁷ El biocombustible es el término con el cual se denomina a cualquier tipo de combustible que derive de la biomasa.

Debilidades:

Escasa gestión de sus procesos administrativos: Si bien es una empresa con mucha experiencia, carece de una planificación estratégica clara y de herramientas de gestión que mejoren sus procesos administrativos. Esta es una problemática actual de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas del sector, La Troja ha sufrido inconvenientes por la falta de control o errores en sus procesos administrativos, principalmente en lo referido al acopio y comercialización. Estos errores pueden ser penados hasta con la expulsión del registro fiscal de operadores de granos.

Altos costos de fletes para el transporte de la producción: La Troja cuenta con tres camiones propios para el transporte de su mercadería. Considerando que el acopio necesita de una gran cantidad de traslados, la contratación de fletes a terceros incrementa los costos significativamente, más aun cuando el mayor movimiento de granos se realiza en época de cosecha gruesa (marzo a mayo) donde la demanda se concentra temporalmente.

Incremento del costo de los insumos: El actual crecimiento de la empresa ha provocado un significativo aumento de sus insumos y gastos.

Amenazas:

Alta competencia de acopiadores de la zona: La competencia en Oncativo y la zona es muy fuerte, dentro de los principales acopiadores están: La Troja, Sojacor y Los Álamos entre otros.

Inestabilidad en las políticas macroeconómicas y sostenida apreciación del tipo de cambio real: Al no existir políticas claras para el sector por parte del gobierno, provoca un clima de desconcierto e incertidumbre a los empresarios a la hora de invertir o planificar a largo plazo, más aun cuando esta empresa ha comenzado a exportar.

Sector con altos riesgos por factores meteorológicos: El sector agrario es muy vulnerable a los factores climáticos.

A modo de conclusión es notable que factores tales como la salida de la convertibilidad, la devaluación del peso y la licuación de las deudas por la pesificación de los créditos, incrementó sustancialmente la renta del sector agrario produciendo una fuerte transferencia de ingresos a favor del campo.

Del mismo modo las tierras y su producción comenzaron a valuarse a precio dólar. Sumado a los cambios económicos la demanda de alimentos creció, multiplicando la producción de soja, maíz, trigo, girasol y maní.

En lo que respecta al análisis interno, es notable la importancia del orden administrativo de los procesos ya que las sanciones aplicadas por la ONCA y la AFIP pueden ser muy desfavorables a la hora de comercializar.

Las suspensiones en el registro fiscal de operadores de granos pueden durar hasta 90 días, y si los errores no son corregidos a la brevedad dicha sanción puede ser definitiva.

Durante el año 2007 y 2008 La Troja S.R.L estuvo sancionada en cuatro ocasiones por errores en confecciones de documentación, en solicitudes de cartas de porte e inspecciones de acopio.

Dichos errores generan altos costos comerciales, ya que está imposibilitado de vender granos, y a la hora de comprar las devoluciones de reintegros de IVA son menores.

Más altos son aún, los costos de oportunidad, debido a que las barreras comerciales comienzan a cerrarse y la imagen de la empresa corre el riesgo de sufrir deterioros ante clientes, proveedores y productores.

En términos cuantitativos la gerencia cree que estos errores costaron cerca de \$ 150.000 en sanciones y pérdida de devoluciones, pero el costo de oportunidad de generar nuevos negocios y afianzar mercados fue mayor.

Esta pérdida, según el propietario, se puede calcular según diferentes factores, pero el más significativo es trabajar bajo la capacidad de acopio de la planta y la falta de fletes en época de alta demanda.

Los costos de mantenimiento de los silos y de la desactivadora de soja, solo pueden ser absorbidos por una alta rotación de producción, lo mismo ocurre con los camiones.

Otro factor que provoca esta pérdida, es la no devolución del IVA en los reintegros sistemáticos aplicados por las retenciones. Esta es una sanción muy utilizada por AFIP para contrarrestar las falencias en la comercialización

Realizando cálculos estimativos; el propietario cree que, si se evitaran estos errores, las pérdidas sufridas compensarían costos como los seguros anuales de la planta y los camiones, o sueldos y cargas sociales de al menos un semestre.

En este tipo de negocios, en donde un productor entrega su cosecha a un acopiador, la confianza es una herramienta muy valiosa que justamente esta empresa ha logrado en con su trayectoria. Estos errores generan desconfianza en los productores y por supuesto en la pérdida de clientes.

Si bien gráficamente no se puede describir como son realizados los procesos administrativos, es notable la intervención del propietario en la mayoría de los casos.

Los problemas se fueron generando a medida que la producción aumentaba y los clientes crecían. La inspección en la mayoría de los procesos y la constante modificación de las exigencias por parte de la ONCCA provocaron las falencias que nombramos anteriormente.

El control de la capacidad de acopio de la planta es manejado de manera informal por el propietario de la empresa, él mismo es el que se ocupa del nivel de stock de granos en las celdas por medio de consultas telefónicas al responsable de planta.

En este caso, la falta de un procedimiento formal y escrito es la causa de grandes inconvenientes. En la actualidad el manejo de la capacidad de las celdas y el ingreso de la mercadería se hace vía telefónica desde las oficinas de la administración.

Los clientes consultan por cupos de descarga y el propietario de acuerdo a lo hablado con el jefe de planta asigna un lugar en la dársena para su posterior ingreso a la planta. De acuerdo a lo hablado con el personal, en épocas de gran movimiento genera inconvenientes logísticos y por supuesto errores administrativos.

La documentación que acompaña a los camiones, en la mayoría de los casos viene ya realizada por los productores, la falta de control por parte del acopio muchas veces genera errores en las liquidaciones.

Esto, provoca errores en declaraciones a la ONCA, y sanciones como suspensión del registro o penalizaciones económicas.

En época de cosecha, la plata trabaja hasta tres turnos diarios para poder cubrir el nivel de demanda de descarga de camiones. Es en este momento donde se solicitan la mayor cantidad de cartas de porte para el transporte de mercadería.

En la actualidad no existe ningún instructivo para una correcta confección de la misma, solo se completan los datos que requiere y se adjunta con el romaneo del productor. Muchas veces la mercadería llega con la carta de porte confeccionada por el productor e ingresa a la planta sin controles de parte de La Troja, siendo esta responsable de la mercadería.

Este es uno de los errores mas comunes en la comercialización de granos, ya que la carta de porte hace de remito y declaración de mercadería. En los últimos meses Gendarmería Nacional conjuntamente con personal de AFIP realiza controles y penaliza a los productores que, tal vez solo por desconocimiento, completan erróneamente este documento.

La falta de instructivos de la empresa e inexperiencia del personal, provocan errores en solicitudes que se transforman en sanciones.

Otra de las dificultades que debe corregir esta empresa es el manejo y archivo de la documentación, ya que en la actualidad esta etapa es realizada por la hija del propietario en el área de administración. El archivo es llevado en forma paralela a las operaciones y muchas veces la documentación no está en condiciones de ser archivada. Los remitos, y documentos de romaneo u fazón son comprados en librerías, sin membrete ni datos de la empresa.

Por último, se encontraron ciertas debilidades en el proceso de desactivación, actividad que genera un alto valor agregado a la empresa. El procedimiento es simple, la mercadería entra a la planta de desactivación y luego de un proceso físico a alta temperatura transforma al grano de soja en proteína vegetal. Este tipo de actividad es muy solicitada por los productores ganaderos, avícolas y demás empresarios que necesitan forraje para sus rodeos.

El proceso comercial de esta obtención es muy distinto al tratamiento de los granos, ya que al quitarle la propiedad de reproducción al grano de soja es considerado como un alimento balanceado.

Si se lograra programar y reorganizar los turnos de la planta y la administración coordinara un plan de producción junto con el jefe de planta, podría mejorar la cantidad desactiva por día y comenzar a profundizar los canales de comercialización de este producto.

Dichos errores son comunes en empresas pequeñas con poca experiencia, pero en el caso particular de La Troja se repiten por la falta de gestión administrativa de sus propietarios.

Estos inconvenientes deben ser resueltos en el corto plazo ya que la intención de la empresa es de crecer y abrir una nueva planta de acopio para acompañar el crecimiento de la producción que tiene la zona centro y sur de la provincia de Córdoba.

Una de las variables que retrasan la apertura de esta nueva planta es el escaso tiempo del propietario para ocuparse de su desarrollo y a su vez de la oficina central ubicada en Oncativo.

En términos generales, el circuito administrativo es desarrollado en su inicio por un acuerdo comercial entre el cliente y la gerencia, luego de que la documentación es visada por la administración comienza la gestión de documentos y procedimientos regulados por la ONCA.

Es importante destacar que en la mayoría de los estadios de administración, planta y comercialización el propietario ejerce intervenciones para evitar errores.

Este control total e informal de la mayoría de las operaciones de comercialización y producción son las principales limitantes para el crecimiento de la

empresa, ya que sus fallas administrativas provocan sanciones y demoras en el normal desarrollo de la compañía.

Conclusiones Diagnósticas

Enmarcados en este escenario altamente favorable y teniendo en cuenta que el incremento de los derechos de exportación no ha sido definido hasta a fecha, las posibilidades de crecimiento para la organización son prosperas.

Para aprovechar estas oportunidades La Troja fundamentalmente debe afianzar sus ventajas competitivas, explotando sus fortalezas que tanto han acompañado a esta empresa.

Pero más importante aún es corregir esas debilidades que impiden un mejor desarrollo de la empresa en el mercado. La ausencia de una planificación y la falta de herramientas de gestión son las principales falencias de esta empresa. En el sector agropecuario y principalmente en empresas familiares o pymes estas herramientas no son muy valoradas.

Esta ausencia de herramientas de gestión en el área administrativa y principalmente en el acopio provoca muchas veces errores o malas interpretaciones de resoluciones dictadas por la AFIP, que muchas veces castiga a las organizaciones.

En el caso particular de esta empresa, esta formalización de los procesos permitiría al propietario dedicarse a la búsqueda de nuevos negocios, como incrementar las ventas al exterior o bien la producción primaria para abastecer su desactivadora.

Manual de Procedimientos

Introducción

El presente manual ha sido diseñado específicamente para el área de acopio de La Troja S.R.L. para modernizar sus procesos administrativos y operativos con el objetivo de mejora continua, elevar la productividad y disminuir los tiempos de atención y respuesta ya sea a clientes como a los miembros de la organización.

Se pretende que el presente documento sea una herramienta útil al personal responsable en los procesos administrativos del acopio.

Objetivos

1. Implementar una herramienta que permita estandarizar los procedimientos administrativos de comercialización granarías.
2. Facilitar el normal desarrollo de las operaciones en las distintas plantas de acopio.
3. Ayudar al personal a optimizar sus tiempos y el de los clientes.

Políticas de Uso

El presente documento es para uso exclusivo del personal de La Troja. Los usuarios deben tener en cuenta la lógica comprendida en los diferentes procedimientos acompañados de flujogramas.

El gerente y el responsable de acopio serán los encargados de realizar los controles pertinentes durante todo el proceso.

LA TROJA S.R.L. Pág. 2	COMPRAS	Versión 1 2010
<p>Objetivos: Contar con una guía para el manejo administrativo de los procedimientos de compra y trazabilidad de la documentación y registro correspondiente.</p> <p>Alcance: Este proceso involucra desde que compras confirma el presupuesto, administración registra en el sistema, hasta la liquidación final realizada por la gerencia</p> <p>Desarrollo:</p> <ol style="list-style-type: none">1- El responsable comercial emite el documento PRESUPUESTO DE SERVICOS y comienza el procedimiento de compra donde se adjunta el duplicado del documento al responsable de Compras y a Registracion.2- El responsable de Compras confecciona el correspondiente Contrato, se confirman los datos del vendedor. Especificado :<ul style="list-style-type: none">• Grano• Cosecha• Precio pactado• Fecha de pago• Procedencia de la mercaderíaSi la mercadería se encuentra en planta, se cotejan con las condiciones presupuestadas al productor.3- Se ingresa al sistema la operación para numerar automáticamente por grano y cosecha para no omitir ninguna operación y se archiva en la carpeta de ventas para la elaboración del presupuesto financiero.4- En caso que la mercadería se encuentre en poder del productor se debe determinar:<ul style="list-style-type: none">• Quien provee la carta de porte• Fecha de carga de la mercaderíaSe debe determinar si la mercadería va a puerto o si pasa por planta.5- En caso de ir a puerto se controla los kilos enviados, con los recibidos más los análisis comerciales.6- La administración debe certificar la mercadería.		

<p>LA TROJA S.R.L. Pág. 3</p>	<p>COMPRAS</p>	<p>Versión 1 2010</p>
--	-----------------------	---------------------------

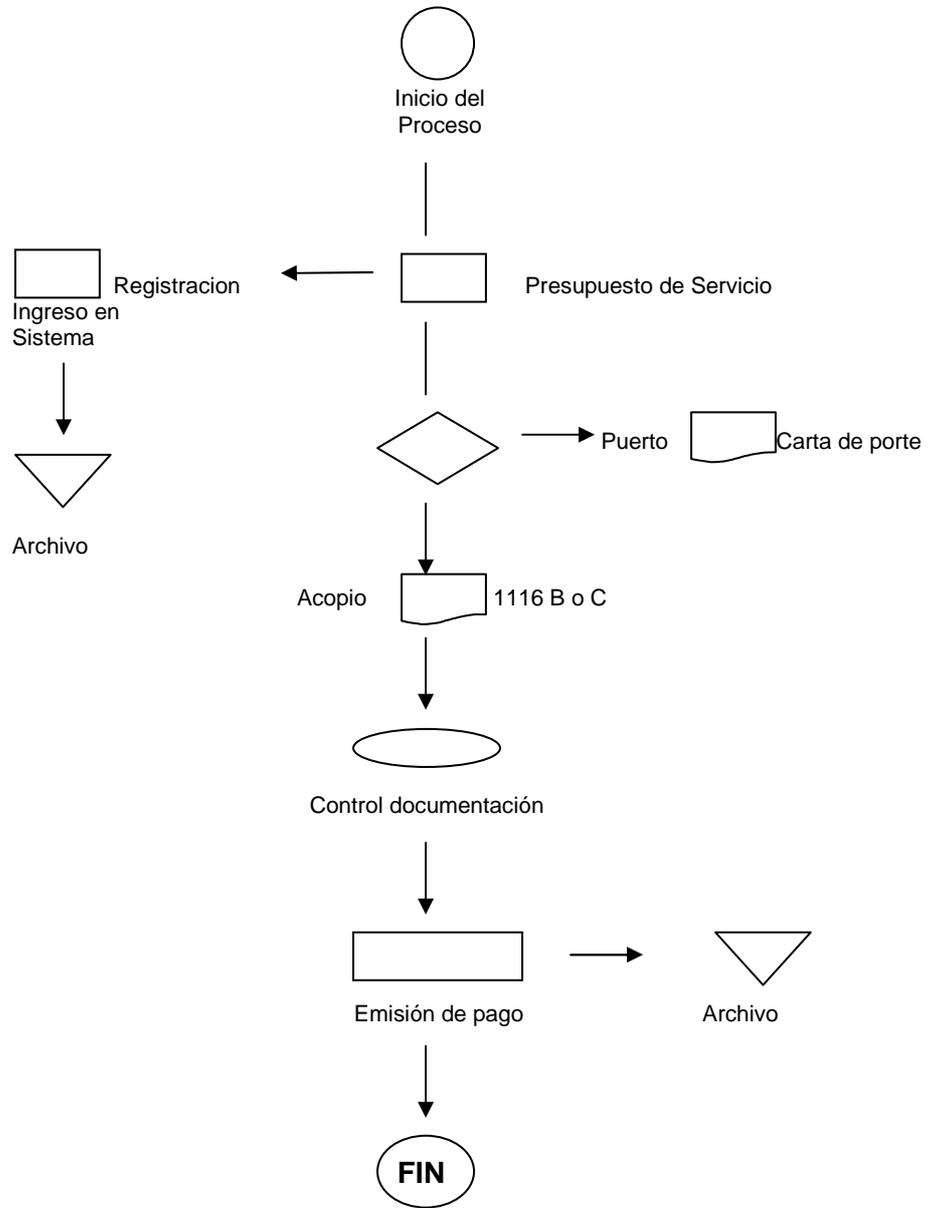
- 7- Se confecciona la correspondiente liquidación 1116 B o C, según corresponda y se controla que cuenta emitió los correspondientes pagos en registración.
- 8- Se determina la fecha de pago en el presupuesto financiero y comunica al responsable de Compras.
- 9- Dos días antes del vencimiento se liquida la mercadería y se verifica su condición en la RG 2300 (registración)
- 10- Un día antes del vencimiento el Gerente verifica las condiciones del PRESUPUESTOS DE SERVICIOS, se confeccionan los cheques y se emiten las correspondientes órdenes de pago.
- 11- Ultimo control, al momento de confeccionar los pagos, el gerente revisa los documentos, verificando que se haya emitido correspondiente orden de pago y que este registrada en la cuenta corriente del productor. Corroborar pago en la CBU.

Registros: Presupuestos de Servicios

Carta de Porte

Certificado de Transferencias (A, B o C)

Procesos	Responsable	Firma	Fecha
1,2	Compras	
3 – 9	Administración	
10 – 11	Gerencia	



LA TROJA S.R.L.

PRESUPUESTO DE SERVICIOS

FECHA: /.... /....

CLIENTE:.....

GRANO: **MAIZ – SOJA – GIRASOL – TRIGO**

PROCEDENCIA:.....ESTABLECIMIENTO:.....

KM:.....

HUMEDAD:.....

COSTO DE SERVICIOS			
SERVICIO	QQ/KM	COSTO	TOTAL
SECADO			
ZARANDA			
FUMIGADO			
ACARREO			
FLETE			
ALMACENJE			
TOTAL			

COMISION POR VENTA:.....

PLAZO DE PAGO:.....

CARTA DE PORTE: N°:.....

.....
FIRMA POR LA TROJA S.R.L.

DOCUMENTOS OFICIALES

1116 A: Denominado **Certificado de Depósito Intransferible** tiene como objetivo fundamental documentar el tipo, volumen y calidad del grano recibido, tarifas a cobrar por servicios y la liquidación de los mismos. En este, no tiene importancia la modalidad de venta elegida (compraventa o consignación).

ONCCA **CERTIFICADO DE DEPÓSITO INTRANSFERIBLE** C 1116 A CODIGO N° 77

N° 01- 09395086

Entidad Emisora / Distribuidora: FEDERACIÓN DE CENTROS Y ENTIDADES GREMIALES DE ACOMODADOS DE CEREALES

ARANCEL \$

Formulario N°

C.A.C.: FECHA VTO.:

CONDICIONES DE ENTREGA

DEPOSITARIO
Razón Social:
Domicilio:
Localidad:
Provincia:
C.U.I.T.: I.B.:
SII-TVA.:

DEPOSITANTE
Razón Social:
Domicilio:
Localidad:
Provincia: Cód. Cliente:
C.U.I.T.: I.B.:
SII-TVA.:

TARIFAS cada 100 Kgrs. Almacenaje: % a Acarreo: %
Secado: De % a % Por c/pto. de exceso
Otros: %
Part./ Dpto. de Origen: Provincia
L. entrega: Provincia
Lugar y Fecha:

PLAZO DE VALIDEZ Tipo: **DIAS** Código:
Gastos generales: Zaranqueo

MERCADERIA DEPOSITADA

CALIDAD Análisis de muestra N° Boleín N°
Rubro: % Bonific. Rebaja

PESO PESO BRUTO Kgs.
MERMAS TIPO: Volátil: % Secado: % Zaranqueo: %
PESO NETO
Disconformidad Calidad o Peso
Fecha: Firma del Depositante

LIQUIDACION DE SERVICIOS

GASTOS GENERALES I.V.A. Inscripto / I.V.A. No Inscripto
SECADO
ZARANQUEO
OTROS
TOTAL:

FORMA DE PAGO:

DETALLE DE LAS REMESAS

FECHA	CARTA DE PORTE	KGS. BRUTOS	ZARANQUEO		SECADO				
			MERMA Kgrs.	TARIFA	IMPORTE \$	% HUM.	MERMA Kgrs.	TARIFA	IMPORTE \$
TOTAL									
Fecha:									

HUMEDezca SU CERO y PROTÉJALO SOBRE EL RECIBIDO DEBE ROTARSE EL FONDO Y APARECER LA SILLA CORRESPONDIENTE AL SECTOR QUE CONTROLA

CONTROL

ORIGINAL
Diseño exclusivo de RAMON CHIOZZO S.A.
CUIT: 30.9021727-4 - Ingresos Brutos C.M.
997 91944-7 - No. Habilitación: 21.23889

* 0 0 1 0 9 3 9 5 0 8 6 *

LA TROJA S.R.L. Pág. 7	COMPRAS	Versión 1 2010
----------------------------------	----------------	-------------------

1116 B: Documento denominado **Compraventa-Liquidación** determina la operación de compraventa del grano entre el productor agropecuario y el comprador (acopiador, molinos, industria, etc.). En éste se insertan todos los datos referentes a condiciones de la operación comercial, grado de la mercadería, forma de pago de la misma y las retenciones y deducciones correspondientes.

ONCCA (Organismo Nacional de Control Comercial Agropecuario)

COMPRA/ VENTA LIQUIDACION

CODIGO N° 78: []

Formulario N°: **N°01- -08314299**

ARANCEL \$: []

Entidad Emisora / Distribuidora: FEDERACION DE CENTROS Y ENTIDADES GRIEMALES DE ACOPIADORES DE CEREALES

C.A.D.: [] FECHA VTO.: []

Grano: [] Tipo: [] Código: []

COMPRADOR		VENDEDOR	
Razón Social:	[]	Razón Social:	[]
Domicilio:	[]	Domicilio:	[]
Localidad:	[]	Localidad:	[]
Provincia:	[]	Provincia:	[]
C.U.I.T.:	[] I.B.:	C.U.I.T.:	[] I.B.:
S.I. L.V.A.:	[]	S.I. L.V.A.:	[]

Actuó Corredor SI NO Nro. Registro SAP y A: [] Comisión Corredor: []

Razón Social: [] C.U.I.T.: [] Domicilio: []

CONDICIONES DE LA OPERACION				FECHA:
Precio de Referencia	Grado	Flete c/100 Kgs	Puerto o lugar de referencia	
[]	[]	[]	[]	

MERCADERIA ENTREGADA			
Nros. de Certificados Deposito Intransferible	Grado	Contenido Protéico	Factor
[]	[]	[]	[]

FORMA DE PAGO:		
Precio Operación	Peso Neto	Importe Bruto
[]	[]	[]

DEDUCCIONES	I.V.A. e Importe bruto	
	Almacenaje	[]
Otras	[]	[]
I.V.A.	[]	[]

RETENCIONES	I.V.A. e Importe bruto	
	[]	[]

Localidad: [] Fecha: []

Importe Neto a Pagar: []

I.V.A. Res. AFIP N° 1394/02: []

Pago según Condiciones: []

Firma Vendedor: [] Firma Comprador: []

CONTROL
 HUMEDezca SU DEDO Y FROTELO SOBRE EL RECUADRO DEBE BORRARSE EL FONDO Y APARECERA LA SIGLA CORRESPONDIENTE AL SECTOR QUE CONTROLA.

ORIGINAL
 Diseñado exclusivamente por RAMON CHOZAS S.A.
 C.U.I.T.: 30.520.172-4 - Registro Bienes S.A.: 921.915465-2 - Nro. Habilitación: 1.538.69

* 0 0 1 0 8 3 1 4 2 9 9 *

<p>LA TROJA S.R.L. Pág. 8</p>	<p>COMPRAS</p>	<p>Versión 1 2010</p>
--	-----------------------	---------------------------

1116 C: Se denomina **Mandato-Consignación** es similar al formulario C-1116 "B" pero el productor, consigna su mercadería para la venta ante un consignatario (acopiador, cooperativa) percibiendo éste último una comisión por su gestión comercial.



**MANDATO /
CONSIGNACION
LIQUIDACION**

Entidad Emisora / Distribuidora: FEDERACION DE CENTROS Y ENTIDADES GREMIALES DE ACOPADORES DE CEREALES

CODIGO Nº 79
 PARCIAL FINAL

Nº01- 05933201

C.I.A.C.: _____

FECHA VTO.: _____

ARANCEL \$: _____

Formulario Nº _____

Grano: _____		Tipo: _____		Código: _____	
MANDATARIO / CONSIGNATARIO			MANDANTE / COMITENTE		
Razón Social: _____			Razón Social: _____		
Domicilio: _____			Domicilio: _____		
Localidad: _____			Localidad: _____		
Provincia: _____			Provincia: _____		
C.U.I.T.: _____		I. B.: _____		C.U.I.T.: _____	
S.I.L.V.A.: _____		S.I.L.V.A.: _____		I. B.: _____	
Actuó Corredor SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			Nro. Registro SAP y A: _____		
Comisión Corredor: _____			Razón Social: _____		
			Domicilio: _____		
CONDICIONES DE LA OPERACION			FECHA:		
Precio de Referencia	Grado	Pele c/100 Kgs	Comis. / Gast. / Adm.	Puerto o lugar de referencia	
_____	_____	_____	_____	_____	
MERCADERIA ENTREGADA					
Nros. de Certificados Depósito Intransferible	Grado	Contenido Práctico	Factor		
_____	_____	_____	_____		
FORMA DE PAGO:					
Precio Operación	Peso Neto	Importe Bruto			
_____	_____	_____			
L.V.A. s/Importe bruto					
DEDUCCIONES					
Comisión o Gastos Administrativos		_____		_____	
Almacenaje		_____		_____	
Otros		_____		_____	
L.V.A.		_____		_____	
RETENCIONES					
_____		_____		_____	
_____		_____		_____	
Localidad		Importe Neto a Pagar		_____	
_____		I.V.A. Res. AFIP Nº 1394/02		_____	
Fecha		Pago según Condiciones		_____	
_____		Firma Mandatario / Consignatario		_____	
Firma Mandante / Comitente		_____		_____	

C.I.A.C. "La Troja S.R.L." - C.I.A.C. Nº 1116 - Avenida 14 de Julio 1116

© 2010 - Todos los derechos reservados

ORIGINAL

Diseno exclusivo de RAMON CHOZAS S.A.
 C.U.T. : N° 3002-2274 - Ingresos Brutos C.M.
 801-8154(4-7) - Nro. Habilitación : 21.336.B3

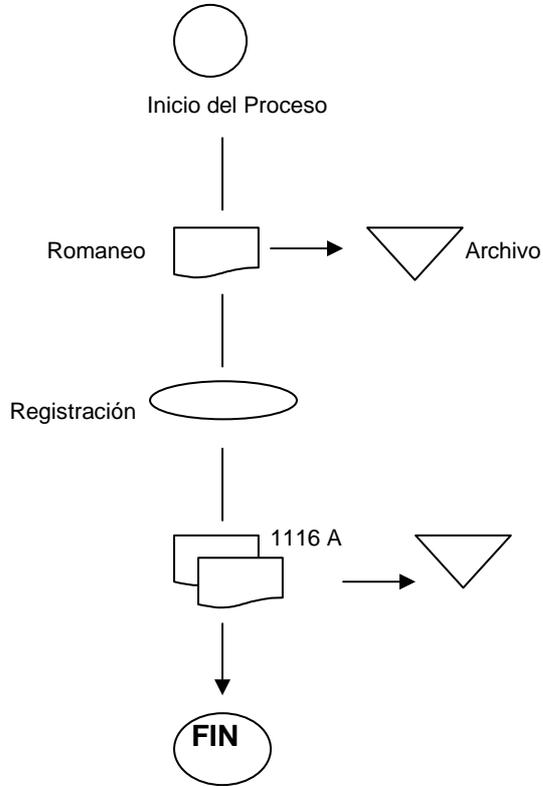
CONTROL
 HUMEDezca SU DEDO Y
 FROTELO SOBRE EL RECUADRO DEBE
 BORRARSE EL FONDO Y APAREDERA
 LA SIGLA CORRESPONDIENTE
 AL SECTOR QUE CONTROLA.



* 0 0 1 0 5 9 3 3 2 0 1 *

<p>LA TROJA S.R.L. Pág. 9</p>	<p>ROMANEO</p>	<p>Versión 1 2010</p>
<p>Objetivos: Contar con una guía practica para la administración del ingreso de la mercadería a planta su control de calidad preliminar.</p> <p>Alcance: El proceso comienza cuando el responsable de planta autoriza el ingreso de la mercadería hasta la liquidación parcial por parte de la administración.</p> <p>Desarrollo:</p> <ol style="list-style-type: none">1- Una vez ingresado el camión a plata el responsable de acopio recibe copia del contrato de compra y confecciona el documento ROMANEO con las siguientes características:<ul style="list-style-type: none">• Cereal• Cosecha• Origen• Transporte• Kilos• Mermas, si las tuviere2- Al final del día el responsable de acopio envía el documento original de la planta hacia la administración y archiva el duplicado para un control interno.3- Posteriormente administración confecciona un certificado de deposito al productor por duplicado (1116 A)4- El responsable de administración adjunta el documento de romaneo al acuerdo del cliente.5- Los documentos emitidos por la noche, luego del cierre de la administración, son entregados al final siguiente día. <p>Registros Documento de Romaneo</p>		

Procesos	Responsable	Firma	Fecha
1,2	Responsable de Acopio	
3,4	Administración	



<p>LA TROJA S.R.L. Pág. 13</p>	<p>EMISION DE CARTA DE PORTE</p>	<p>Versión 1 2010</p>
---	---	---------------------------

Objetivos: Contar un instructivo práctico para la emisión y confección de la carta de porte

Alcance: Este proceso solo involucra a la administración.

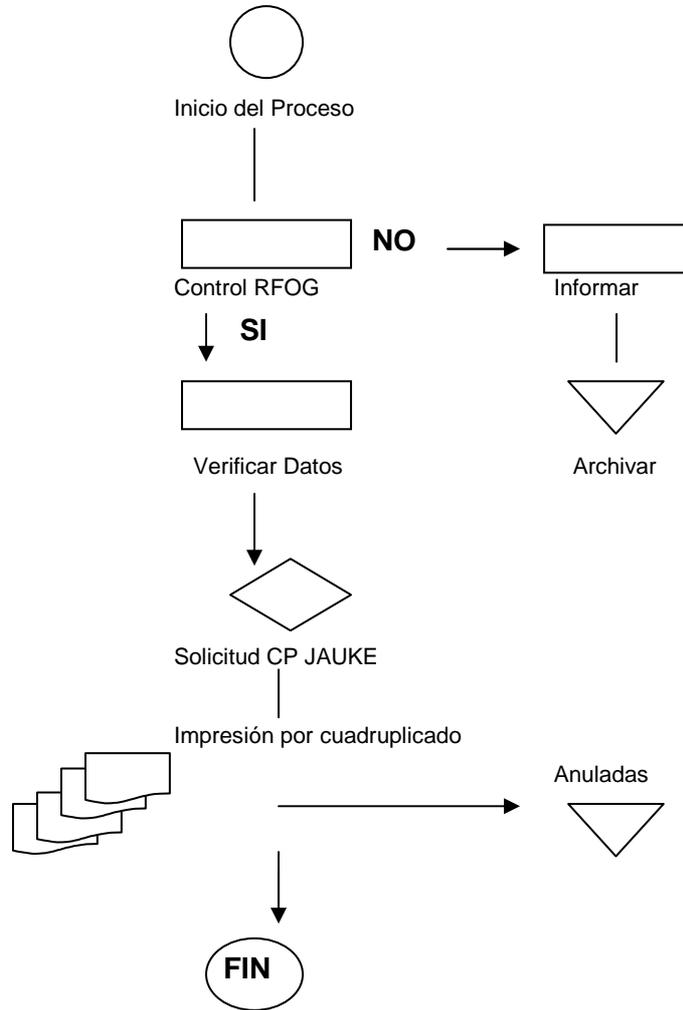
Desarrollo:

- 1- Inicialmente se confirma la no exclusión del Registro Fiscal de Operadores de Granos en Boletín oficial de AFIP. En caso de ser negativo, informar al Consultor externo y Gerencia a la brevedad. En caso de ser positivo seguir paso 2.
- 2- Se verifican y confirman los datos a cargar para evitar cualquier tipo de error.
- 3- Ingreso a www.oncca.gov.ar Servicio de sistema JAUKE. Opción solicitud de carta de porte. En caso de no tener acceso a Internet, se interrumpe el proceso.
- 4- Se completa la solicitud de datos requeridos, se controla y por último se ingresan.
- 5- Se imprime por cuadruplicado de cada una de las solicitudes y en un archivo digital se enumeran las Cartas de Porte diferenciando las solicitadas y las emitidas.
- 6- En caso de anulación, vencimiento, denegación o cualquier otro inconveniente se archivan todos los ejemplares en una carpeta llamada "Cartas de Porte ANULADAS"

Registros Carta de Porte

Procesos	Responsable	Firma	Fecha
1- 6	Administración	

EMISION DE CARTA DE PORTE



Objetivos: Contar con una guía practica para el manejo administrativo del ingreso de mercadería para desactivación.

Alcance: El proceso comienza en comercialización, involucra a la administración hasta el ingreso de la mercadería donde finaliza en el responsable de acopio.

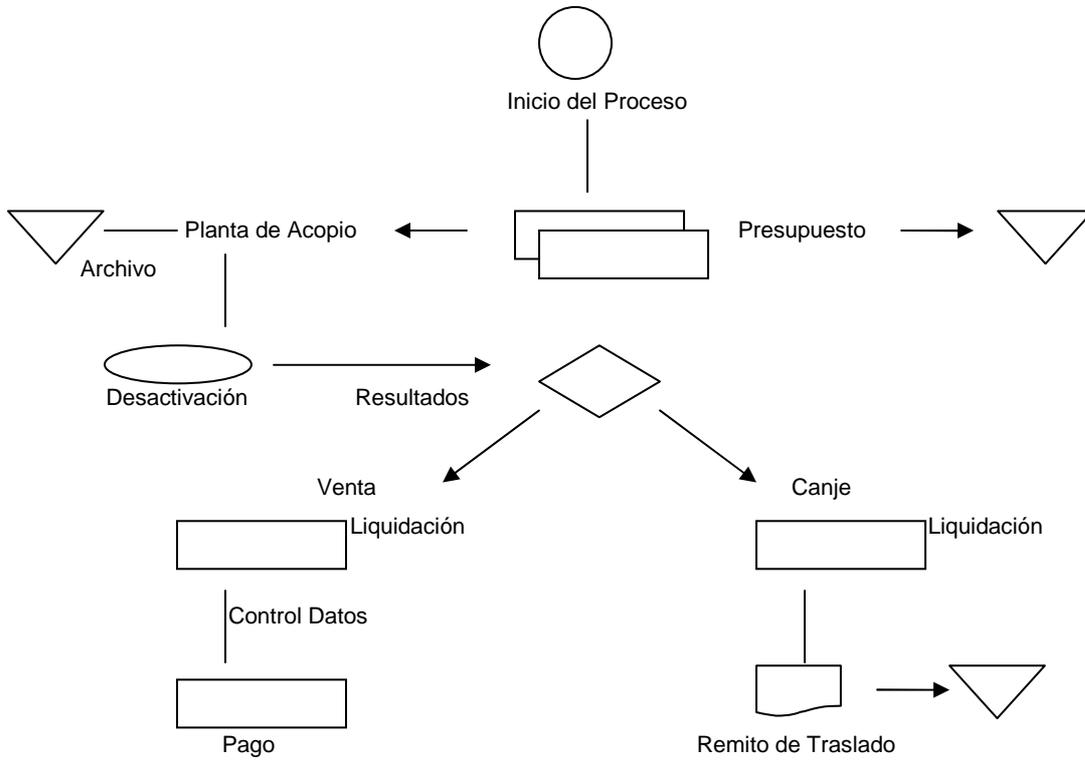
- 1- El Responsable de Comercialización recibe el presupuesto de servicios y acuerda con el cliente el *fazon*¹⁸
- 2- Se archiva copia y envía el presupuesto a la planta de acopio, donde archiva un duplicado y el encargado de planta da ingreso a la mercadería. En caso de no tener capacidad, se designa un turno al cliente (no mayor a las 24 hs).
- 3- Luego de la finalización del proceso de desactivación el responsable de planta informa los resultados al responsable de comercialización.
- 4- Comercialización realiza la liquidación, y en caso de ser mercadería de canje se confecciona el documento de liquidación y remito de transporte, en caso de ser una venta se realiza la liquidación; por último se controlan los datos del cliente y se confecciona el pago archivando la operación
- 5- Al final de cada mes, el responsable de comercialización y el responsable de plata controlan la documentación y la mercadería desactivada y cotejan documentación interna de ambos.

Registros: Presupuesto para desactivación

Remito de Mercadería

¹⁸ Acuerdo de intercambio de mercadería, luego de la prestación de servicios.

Procesos	Responsable	Firma	Fecha
1,4,5	Administración	
2,3	Responsable de Acopio	



LA TROJA S.R.L.
Pág. 18

**INGRESO DE MERCADERIA
PARA DESACTIVACION**

Versión 1
2010

LA TROJA S.R.L.

PRESUPUESTO DE SERVICIOS PARA DESACTIVACIÓN

FECHA: /.... /....

CLIENTE:.....

PROCEDENCIA:..... ESTABLECIMIENTO:.....
KM:.....

CONDICIÓN: CANJE / PAGO

FLETE: SI / NO
COSTO DE FLETE POR Km/Tn:.....

COSTO DE SERVICIOS				
Dominio	Kg. Ingreso	Humedad	Cuerpos extraños (P/qq)	Merma
		%		%
		%		%
		%		%
		%		%
		%		%
		%		%
		%		%
Total		%		%

COMISION POR VENTA:.....

PLAZO DE PAGO:.....

CARTA DE PORTE: N°:.....

.....
FIRMA POR LA TROJA S.R.L.

LA TROJA S.R.L.
Pág. 19

**INGRESO DE MERCADERIA
PARA DESACTIVACION**

Versión 1
2010

X Remito

LA TROJA S.R.L. DOCUMENTO NO VALIDO N° 000001-00000012
COMO FACTURA FECHA:.....

Señor:

Domicilio:..... Localidad:.....

CUIT:.....

Transporte Dominio:.....

CUIT/CUIL Transportista.....

Remito los siguientes productos (*)		
Cant.	Detalle	Observaciones

Firma Transportista.....

REFERENCIAS GRÁFICAS

 Inicio del Procedimiento

 Proceso

 Documento Comercial

 Decisión

 Traslado

 Conector

 Archivo

 Etapa

 **FIN** Fin del Proceso

CONCLUSION

La realización del presente trabajo, no solo permitió la aplicación de conceptos teóricos y prácticos aprendidos en la universidad, sino también la posibilidad desarrollar un criterio profesional y entender la realidad que viven las empresas.

Conocer el desarrollo cotidiano de un negocio familiar fue clave para comprender las dificultades que tanto afectan la continuidad de los mismos.

Por medio del diagnóstico se pudo detectar dificultades operativas de la administración y comercialización de granos, y como esto limita a una industria con un gran potencial de crecimiento. Para contrarrestar esta falencia se desarrolló una herramienta de gestión que ayudará en principio, a La Troja SRL, a estandarizar y controlar sus procesos administrativos.

El manual de procedimientos es una herramienta poco utilizada en pequeñas empresas, y muchos más en la industria agropecuaria; pero puede ser de gran utilidad en aquellas donde los conocimientos técnicos de administración son escasos. La aplicación de este tipo de herramienta puede ser un disparador en el desarrollo de esta área en la industria agropecuaria. Ha sido notable los avances en producción y desarrollo de la tecnología agrícola, pero estos no se acompañan de una planificación integral del negocio en todas sus unidades.

Existen muchas limitaciones del macroentorno que atentan contra el normal desarrollo del sector; mucho más en las pequeñas empresas. Las constantes modificaciones de los entes reguladores y las normativas provocan un desconcierto en los empresarios, más en los pequeños que no logran adaptarse a continuos cambios

Otra limitante fue comprender el funcionamiento de una empresa familiar, donde las relaciones laborales y familiares nunca logran separarse. En el caso particular fue notable como el hijo del propietario, y único profesional de la familia, tomaba las decisiones unilateralmente dentro de la empresa.

La intención de esta propuesta de trabajo para no es que sea tomada como un cambio más; sino por el contrario, que sirva como el inicio para la aplicación de otras herramientas de gestión, que indudablemente servirán para aumentar la eficiencia y la eficacia en la realización y coordinación de actividades.

Frente a las exigencias del mercado, y teniendo en cuenta la situación actual del sector, solo sobrevivirán aquellos que logren adaptarse a los cambios y conjuntamente puedan desarrollar nuevas herramientas de administración.

Si bien es difícil planificar en un escenario tan inestable y dubitativo como el del sector agropecuario en la actualidad, los empresarios que logren transformar sus

debilidades en fortalezas serán los que traspasarán esta realidad y sacarán adelante un país con un ilimitado potencial de producción de alimentos.

El estado si debería tener presencia en el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares, no solo facilitando financiación, sino también capacitando a los pequeños empresarios en distintas áreas del negocio. Porque son estos los que brindan oportunidades laborales en los pequeños poblados del interior.

El desarrollo de la propuesta esta programado en tres etapas:

- 1- El propietario conjuntamente con el asesor revisaran el manual y lo aprobarán para su ejecución.
- 2- Se entregará a cada uno de los integrantes de la organización y se desarrollará cada una de las actividades a modo de ejemplo conjuntamente con todo el personal de la empresa.
- 3- Se evaluará el impacto de su implementación luego del primer mes de uso, preferentemente en época de cosecha, donde los tiempos y las tareas son más complejas. Y en el caso que se encuentren falencias o se deseen otros resultados se efectuaran modificaciones al manual.

Los tiempos programados para estas tres etapas no superarán los tres meses y podría estar en funcionamiento para la próxima campaña de cosecha gruesa.

Los costos del desarrollo, implementación y evaluación del impacto dentro de la organización serán evaluados dependiendo el tiempo demandado.

Una vez implementado el sistema y continuando con el desarrollo en gestión administrativa se podrán poner en marcha diferentes planes para el crecimiento de la empresa, entre ellos:

- Desarrollo de imagen e identidad
- Protocolo de empresa familiar
- Cuadro de mando integral

Una vez implementado algunos de estos objetivos el crecimiento de la empresa será sustancialmente más ágil y prospero que su manejo actual, el principal desafío para este trabajo es lograr el convencimiento y la apreciación de herramientas de gestión que permiten a los empresarios poder tomar decisiones con información correcta para los cambios.

Bibliografía

George A. Steiner, "PLANEACIÓN ESTRATEGICA", Ed. Continental, vigésima quinta impresión.

Gómez y Fulao J.C. y Magdalena Fernando, "SISTEMAS ADMINISTRATIVOS"

Kotler Philip, "DIRECCIÓN DE MARKETING", décima edición.

Rodríguez Darío, "DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL", Ed. Alfaomega Grupo Editorial, 3º Edición.

Rodríguez Valencia, Darío "COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS", Ed. ECAFSA, 3º Edición.

Rodríguez Valencia, Darío "ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS", Ed. ECAFSA, 3º Edición.

Thompson y Strickland, "ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA". Ed. Mac Graw Hill

Sitios Web Consultados

www.latrojaweb.com.ar

www.oncca.gov.ar

www.senasa.gov.ar

www.mecon.gov.ar

www.afip.gov.ar

www.fyo.com

www.acopiadorescordoba.com.ar

Anexos

Los distintos gremios y las cooperativas agrarias que actúan en el comercio de granos lo hacen, algunos como simples intermediarios, otros comprando y vendiendo o bien procesando industrialmente los cereales y oleaginosas. La ONCCA lleva los siguientes registros:

CODIGO	GREMIO	CODIGO	GREMIO
0	Productores	12	Reparadores de balanzas
1	Acopiadores	13	Fraccionadores
2	Consignatarios	14	Molinos harineros
3	Corredores	15	Molinos arroceros
4	Comisionistas	16	Fabricantes de aceites.
5	Cooperativas Agrícolas	17	Fabricantes de alimentos balanceados
6	Exportadores	18	Industrias de alcoholes y destilerías
7	Explotación de depósitos y elevadores de granos	19	Acopiadores de maní
8	Acondicionadores de granos	20	Productores autorizados
9	Operadores de granos	21	Laboratorios de análisis
10	Tenores de balanzas	22	Acopio procesadores de legumbres
11	Entregadores de granos y subproductos	23	Productos de arroz autorizados

Productor: En la cadena comercial, es la primera persona encargada de la comercialización del grano; existe una clasificación que puede ser el productor clásico, que es el que trabaja su terreno en forma directa, o el propietario rentista, que son los que han cedido toda su tierra para que sea trabajada por terceros a través de contratos de arrendamientos.

Acopiadores: Uno de los integrantes más importantes dentro del circuito de la comercialización de granos.

Empresas comerciales que tienen a su cargo la recepción, el acondicionamiento, almacenaje y despacho de la mercadería a los lugares de concentración en partidas homogéneas, son empresas con fin de lucro que mantiene una relación comercial directa con los productores, se ubican en zonas productoras.

El negocio del acopio es el de operar como depositario de granos, aunque también puede brindar servicios complementarios, como servicio de transporte, venta de insumos, etc.

La mercadería existente en sus instalaciones puede ser de su propiedad o de terceros, sean éstos productores que entregaron grano en depósitos o exportadores que ya la adquirieron y esperan la fecha de entrega establecida en la operación.

La ganancia proviene de los servicios de acondicionamiento de granos prestados a los clientes, y por otro lado la diferencia entre el precio de compra al productor y el obtenido por la venta del grano.

Una utilidad interesante para el acopio tiene origen en “beneficio de mezcla”, que es que la recibir una gran cantidad de granos de diferentes calidades, con frecuencia no necesita efectuar el acondicionamiento para obtener mercadería en condiciones de cámara.

Corredores: Son sociedades comerciales que actúan vinculando a los operadores primarios (productor, acopiador, cooperativa) con los compradores de granos (exportadores e industrias).

Su función es la vinculación de la oferta con la demanda; no toman posesión de la mercadería y mantener informados a los participantes sobre la evolución del mercado.

Cooperativas: Son sociedades formadas por los productores sin fin de lucro que tienen como función principal la comercialización de granos; se rige por una ley especial. Suelen actuar como exportador.

Exportador: Es el sector formador del precio en el rubro exportación, contando para ello con las cifras que arrojan otros mercados del mundo y deduciendo los costos en que incurren en puertos y comercialización interna, arribando de esta manera al precio que se puede pagar en cada puerto, concentrando las operaciones, a través de los corredores, con los acopiadores y cooperativas.

Acondicionadores: Son empresas comerciales que se dedican a acondicionar (secar, limpiar, fumigar) mercadería con las máquinas específicas para la actividad.

No toman en ningún momento la posesión de la mercadería, cobran una tarifa que esta relacionada al peso del cereal y no al precio del mismo, actuando por cuenta y orden de terceros.

Entregadores - Recibidores: Son firmas comerciales que se dedican a al recibo – entrega de mercadería, representando a una de las partes de la transacción comercial.

Al concluir su labor realizan los informes correspondientes que son: Aviso de entrega y Recibo de mercadería.

Industriales: Compañías que tiene a su cargo la transformación de la materia prima aportada por los productores o acopios en productos finales o subproductos, como es el caso de:

- a) Molinos harineros.
- b) Fabricas de alimentos balanceados.
- c) Fabricas de Aceites.