

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL

SIGLO 21

Comisión evaluadora: Bazán, Roberto – Cervantes, Gabriel

TRABAJO FINAL DE GRADO

***“Diseño de un Plan Estratégico para la Camara Empresaria de Distribuidores
de Agroquímicos, Semillas y Afines Córdoba.***

“CEDASAC”

Alumno: Luciano Scoppa
ADM - 447

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
PROYECTO		
Objetivo General y Específicos	2
Antecedentes	3
Metodología deL Trabajo	4
Fundamentos Teóricos	10
DESARROLLO		
Características de la Institución	12
ANÁLISIS EXTERNO		
Hiper - Macroentorno	14
Macroentorno	20
Microentorno	28
ANÁLISIS INTERNO		
Hiper - microentorno	30
Encuestas	36
ANÁLISIS FODA	40
Escenarios	42
Conclusión del análisis de los entornos	48
	49
PROPUESTA		
CONCLUSIÓN DEL PROYECTO	56

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo responde a los requisitos de la Universidad Siglo 21 para la obtención del Título de grado en Licenciado en administración de empresas del alumno Luciano Nicolás Scoppa. El mismo se adhiere a la modalidad de Proyecto de aplicación profesional.

La organización en la cual se basa el proyecto es la **Cámara Empresaria de Distribuidores de Agroquímicos, Semillas y Afines Córdoba**, ubicada en la ciudad de la Carlota, provincia de Córdoba.

El desarrollo constará de un análisis detallado de la organización, describiendo las fuerzas macroambientales que la atraviesan y los aspectos internos que la fortalecen o debilitan.

Se trabajará sobre modelos diseñados para organizaciones comerciales, los cuales serán adaptados a las necesidades y requerimientos de la institución y sus asociados.

Se pretenderá destacar la importancia de la planificación estratégica en la organización y que acciones deberían llevarse a cabo para lograr objetivos concretos.

En síntesis, la propuesta estará basada en determinar porqué esta organización necesita planificar sus actividades.

OBJETIVO GENERAL

Diseño de un Plan Estratégico para la Cámara Empresaria De Agroquímicos Semillas y Afines Córdoba.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Recabar y analizar datos referentes al funcionamiento de la Institución y las fuerzas macro ambientales que la atraviesan.
2. Analizar la prestación de servicios, aspectos comunicacionales y financieros en CEDASAC.
3. Diagnosticar la situación actual sobre la base de la información analizada.
4. Elaborar el Plan Estratégico.

ANTECEDENTES

¿Que es la planificación estratégica?

Un plan estratégico consiste en un conjunto de elementos que le dan sentido a todas las decisiones que se toman dentro de una organización, que determinan los lineamientos de acción hacia el futuro. Todas las decisiones y actividades se van a sostener en componentes fundamentales de este Plan Estratégico, estos son, la visión y misión, junto con unos objetivos generales. De allí se desprenderán los objetivos específicos, la estrategia competitiva, las metas, los programas de acción, y los mecanismos de implementación y control.

La planificación requiere seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Cada plan que se elija seguir debe contribuir al logro de los propósitos de la organización, permitiendo así orientar los esfuerzos a la concreción de un mismo objetivo.

¿Cuál es su importancia?

La importancia de la planificación estratégica en una organización radica en que permite trabajar hacia un objetivo concreto, el cual nace de la definición de una misión-visión que represente lo que es y lo que será en el futuro, traduciéndose esto en una estrategia, objetivos y por último, planes de acción que ayuden a fijar su rumbo. El conocimiento de la misión, los objetivos y la estrategia por parte de todos sus integrantes es fundamental porque sirve como elemento motivador, ya que al participar en su fijación y después accionar para alcanzarlo se convierte en un reto para integrarse a la organización.

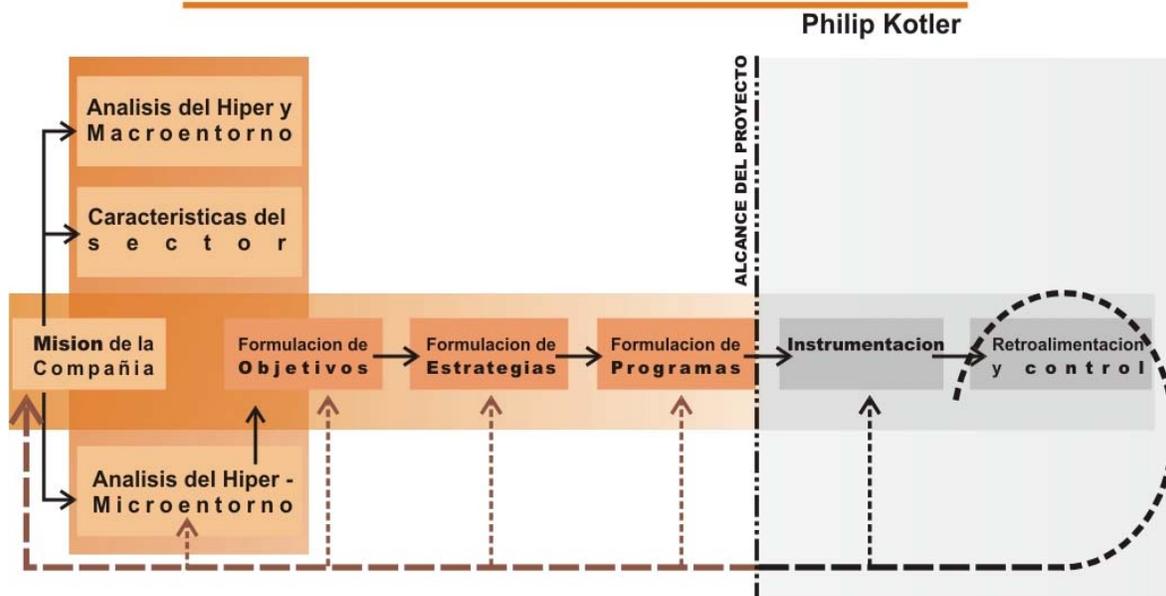
¿Porqué un plan estratégico?

Porque es una herramienta sumamente útil que tiende a eliminar la improvisación, disminuir la incertidumbre, alinear los recursos para lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo. Por estas razones entre otras, se cree que una organización debe contar con un plan que le permita saber, dónde quiere llegar, cuáles son los caminos y qué necesitará para lograrlo.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología utilizada se basa en el modelo propuesto por Philip Kotler¹, el cual fue adaptado al tipo de organización en cuestión. El proyecto posee un horizonte de tiempo al año 2007 y su desarrollo abarca, en el gráfico presentado, hasta la instancia de la formulación de programas.

MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



El proyecto se compone por cinco etapas, la primera es de relevamiento de datos seguida por un análisis externo e interno de los entornos y la organización.

Posteriormente se procedió al diagnóstico mediante la herramienta de F.O.D.A., la cual determina las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización. En la tercera etapa se presentaron los escenarios futuros, donde se dimensionó el impacto de las fuerzas macro ambientales en la organización.

¹ Kotler Philip, "Dirección de Mercadotecnia – Análisis, Planeación, Implementación y Control". Octava edición. Capítulo 3.(1998) Editorial Prentice Hall

Por último se realizó la propuesta de realización del plan, el cual se describirá en instancias posteriores.

A continuación se desarrollan las etapas mencionadas anteriormente:

1 - RELEVAMIENTO DE DATOS

Con el objeto de comprender el funcionamiento de la organización y conocer a fondo sus aspectos internos, se procedió a recabar datos a través de;

- Presencia en reuniones de Comisión Directiva, pudiendo observar directamente el accionar de sus miembros.
- Entrevista a miembros de Comisión Directiva.
- Encuesta a asociados: fueron enviadas vía mail a la totalidad de asociados con una respuesta del 32%, o sea, 38 empresas. El objetivo de la encuesta fue conocer la visión que posee el asociado sobre la institución, recavando también información muy importante para volcar en el diseño del plan estratégico.
- Solicitud de datos: por medio de la secretaría de la cámara se obtuvieron datos del funcionamiento interno y aspectos puntuales como por ejemplo la situación financiera de la institución.

2 – ANÁLISIS

El análisis se subdivide en dos etapas, una externa y otra interna, en la primera se desarrollaron los factores de Hiper – Macroentorno, Macroentorno y Microentorno.

Y en por último los aspectos del Hiper - Microentorno.

2.1 – EXTERNO

Hiper– Macroentorno: El objeto del análisis fue determinar las principales tendencias que afectan el crecimiento mundial. Se desarrollaron aspectos sociales, económicos, políticos y ambientales.

Macroentorno: El objeto fue determinar el impacto que causan las fuerzas Hiper - Macro en América Latina, MERCOSUR y la Argentina. Luego se enumeraron las principales causas de la situación actual del país y los caminos posibles para revertirlos.

Microentorno: Mediante este análisis se procedió a describir las principales características del sector en el cual esta inmerso CEDASAC, enumerando los actores y el órgano que los agrupa.

2.2 – INTERNO

Hiper – Microentorno: Se basó en determinar los aspectos internos claves de la organización, los cuales fueron analizados objetivamente, ayudando junto con el entorno externo a preparar el proyecto para realizar el diagnóstico.

3 – DIAGNOSTICO

Mediante la utilización de la herramienta de diagnóstico F.O.D.A., y luego de haber analizado las fuerzas macro ambientales y obtener del Hiper –Microentorno los aspectos fuertes y débiles de la organización, se redactaron las oportunidades que posee la organización y las fortalezas que esta posee para aprovecharlos.

4 - ESCENARIOS

Los escenarios son una forma de pensar en el futuro y deben servir para decidir lo que hay que hacer en el presente. Por ese motivo en el proyecto se desarrollaron tres escenarios posibles, uno optimista, o sea el mejor caso, uno pesimista y por último el escenario medio, el cual se tomó como base para la formulación de las estrategias de la propuesta, dado a que se lo consideró un escenario con un alto grado de racionalidad en las variables utilizadas

Las variables utilizadas en los escenarios son las siguientes:

- Crecimiento de la población en países Asiáticos.
- Subsidios al sector agropecuario en países desarrollados.
- Tasas de interés internacionales.
- Precio de los commodities
- Tipo de cambio con respecto al dólar en la Argentina.

5 – PROPUESTA

La propuesta es el diseño de un plan estratégico, el cuál fue elaborado en base al resultado del análisis de los entornos y las determinación de los puntos fuertes y débiles de la institución.

El primer paso en el desarrollo fue la determinación del core bussines², para luego sobre su base, determinar la misión y visión de CEDASAC. El core bussines se determinó en conjunto con la comisión directiva, el cual dice lo siguiente:

“Representar a los asociados y generarles beneficios”

² Define en pocas palabras a que se dedica la organización y a que no, para luego ser volcado a la definición de la misión.

Una vez definido el core bussines, se procedió a redactar la misión, la cual define que es la organización y que debe ser.

En CEDASAC se la definió mediante un taller realizado con los miembros de la cámara.

5.1 - MISIÓN PARA CEDASAC

Pilares de la Misión:

Representar con ética y honestidad: Implica la participación institucional en la defensa de los socios de manera corporativa ante la presión que diversas fuerzas ejercen sobre el sector, remarcando también los valores de sus integrantes.

Acción: Requiere el desarrollo de actividades concretas que propendan a la mejora de la situación de sus asociados y lo diferencien en el mercado.

5.2 - VISIÓN PARA CEDASAC

La visión implica una proyección a futuro, marca un NORTE para la organización, es la situación deseada por la institución o por los miembros que al dirigen.

La declaración de la visión se realizó pensando siempre en la misión, ya que esta implica la situación ideal de la cámara sobre la base de la actividad que se realiza.

La visión para CEDASAC expresa:

5.3 - OBJETIVOS

Un objetivo es una situación deseada que la organización pretende alcanzar.

Desde esta perspectiva, los objetivos cumplen muchas funciones:

- a) Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b) Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir, su rendimiento.

- c) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la organización o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

La determinación de los objetivos es la pieza que junto con las estrategias ayudará a la organización a achicar la brecha que existe entre la misión y lo que se planteó como visión. Por ese motivo es que en el proyecto los objetivos se pensaron como un medio para alcanzar la visión.

5.4 – ESTRATEGIAS

Luego de definir los objetivos, se procedió al diseño de la estrategia competitiva de mercado que determinan el CÓMO concretar los objetivos propuestos. Si bien la teoría sugiere tres estrategias posibles, liderazgo en costos, diferenciación y la de enfoque.

En CEDASAC se optó por un mix entre la de diferenciación y la de enfoque, ya que la organización debe encaminar su accionar a un segmento específico y conocido (sus asociados), generando acciones que lo fidelicen a la institución y lo diferencien en el mercado.

Por último se formularon los programas sugeridos de acción, los cuales son acciones concretas para desarrollar en el corto y mediano plazo, el motivo del porqué son sugeridos radica en que para su implementación se debería lograra un consenso y aprobación por parte de la comisión directiva.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A continuación se incluyen los aportes de los autores tomados como soporte del proyecto.

El libro Administración y Futuro de **Peter Drucker**³, aportó el funcionamiento de una organización no comercial del tercer sector, como lo es CEDASAC, ayudando a comprender el objeto de este tipo de instituciones, la forma de gobierno que utilizan y la importancia de su misión.

Del autor **Philip Kotler**⁴ en su libro Dirección de Mercadotecnia se utilizó el “Modelo de Planificación Estratégica”, el cual fue acotado y adaptado al tipo de organización en cuestión. El mismo formó la espina dorsal del trabajo, sirviendo como guía y apoyo en el desarrollo del mismo.

Harold Koontz⁵ a través de su libro Administración, una Perspectiva Global, permitió recordar la naturaleza y propósitos de la planeación, los cuales fueron utilizados para enriquecer el Modelo utilizado.

Del autor Enrique **Fowler Newton**⁶ en su libro Análisis de Estados Contables, se tomaron conceptos básicos para el análisis de la situación patrimonial, y se extrajo el índice de Liquidez y de solvencia que a continuación se detallan;

Liquidez: (Activo Corriente / Pasivo Corriente), indica la diferencia entre las deudas y las disponibilidades en el corto plazo. Cuando más alto sea su resultado se presume mayor solvencia.

³ Drucker Peter F., “Administración y Futuro”. Capítulo XXVIII. (1996) pp. 170 – Editorial Granica

⁴ Kotler Philip, “Dirección de Mercadotecnia – Análisis, Planeación, Implementación y Control”. Octava edición. Capítulo 3. (1998) Editorial Prentice Hall

⁵ Harold Koontz, “Administración una perspectiva global”Cap. VII (1994) Editorial McGraw

⁶ Fowler Newton Enrique, “Análisis de estados contables”Cap. III (1996) Editorial Macchi

Solvencia: (Pasivo / Patrimonio): cuando su resultado sea superior a uno, se presume una menor solvencia.

El texto, "**Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**"⁷, aportó al desarrollo de la estrategia del proyecto. Ayudando a recordar los conceptos teóricos y a determinar el camino a seguir.

El autor, **Manuel Luna**⁸, en su libro, "Estructura Económica Argentina", sirvió como consulta para recordar los económicos y a orientar la visión de los factores que modifican la economía en el mundo.

⁷ Michael E. Porter "Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" Cap. 3

⁸ Luna Manuel, "Estructura Económica Argentina". Editorial EUDECOR. Año 1997

DESARROLLO

CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN

CEDASAC es una asociación civil del tercer sector fundada el 20 de septiembre de 1991 con sede en Av. Vélez Sarfield 1105 (La Carlota, CBA.), Localidad donde reside el Presidente. Dicha entidad ejerce una función gremial empresarial representado a las empresas y personas físicas que comercializan insumos agropecuarios(semillas, fertilizantes, agroquímicos e inoculantes) radicadas en la provincia de Córdoba.

Está compuesta por una Comisión Directiva, un Comité Ejecutivo (Presidente, Vice - Presidente, Secretario y Tesorero), y una Comisión Revisora de Cuentas, quienes poseen un mandato renovable cada tres años. Por su estatuto esta debe sancionar una vez al mes y cada vez que el Presidente lo solicite.

CEDASAC es una cámara única en el ámbito provincial, la cual nuclea 120 asociados distribuidos en 57 localidades de la provincia de Córdoba, estos representan el 75% de la facturación en concepto de venta de insumos agropecuarios en la provincia.

LOCALIDADES NUCLEADAS POR CEDASAC

LOCALIDADES			
Adelia María	Coronel Moldes	La Carlota	Noetinger
Alcira Gigena	Corral de Bustos	La Puerta	Oncativo
Alejo Ledesma	Corral de Bustos	Laborde	Río Cuarto
Almafuerte	Del Campillo	Las Varas	Río Tercero
Arias	Freyre	Las Varillas	Sampacho
Arroyito	General Deheza	Leones	San Basilio
Arroyo Cabral	Guatimozín	Los Cóndores	San Francisco
Bell Ville	Huinca Renancó	Marcos Juárez	San Marcos Sud
Berrotarán	Idiazábal	Matorrales	Santiago Temple
Berrotarán	Inrville	Melo	Sta. Rosa del Río I
Camilo Aldao	Isla Verde	Monte Buey	Vicuña Mackenna
Colonia Caroya	Italo	Monte Cristo	Villa Dolores
Córdoba	Jesús María	Monte Maíz	Villa María
Coronel Baigorria	Justiniano Posse	Monte Ralo	Villa Nueva
			Wenceslao Escalante

En lo referente a los ingresos de la Cámara, se componen por:

- Cuotas sociales e ingreso que fije la Comisión Directiva.
- Donaciones.
- Fondos y bienes que ingresan a la Cámara.
- Demás recursos que obtengan mediante el ejercicio regular de su capacidad jurídica.

Actualmente la cuota para los socios de la Cámara es de \$80 constituyendo ésta la principal fuente de ingresos. El pago de la misma se realiza mensualmente mediante debito automático y por medio del coordinador en su visita mensual.

La comunicación hacia el asociado se viabiliza vía e-mail, telefónica, visitas por parte del coordinador y a través de una circular interna que se emite una por mes reflejando información de lo tratado y sesionado en la última reunión de comisión directiva.

A su vez la cámara cuenta con su pagina web, www.cedasac.com.ar la cual describe las actividades que ésta realiza, siendo receptora de información por parte del público en general.

Dentro de la cartera de servicios para el asociado se encuentran, la asesoría letrada y contable impositiva. Existiendo también Convenios con bonificaciones en la compra de Insumos varios con empresas varias. Estos fueron realizados hace mas de un año, no así los Servicios de Asesoría que llevan mas tiempo desde su creación.

Para ser socio de la Cámara, se debe presentar una solicitud, la cual es analizada y discutida por la Comisión Directiva para determinar la admisión o no del nuevo socio.

ANÁLISIS EXTERNO

HIPER - MACROENTORNO

El objeto de este análisis es determinar los factores indomables –de escala mundial- que atraviesan a Latinoamérica y la Argentina; para poder así imaginar futuros escenarios y conocer las variables que podrían modificar a organizaciones como CEDASAC y sus asociados.

EL NUEVO ORDEN ECONÓMICO

Casi la totalidad de los países a escala mundial están insertos en una economía capitalista, de mercado y globalizada, que abre un amplio horizonte de posibilidades. El dilema, es la porción menor de población que se ve favorecida por estos procesos en las últimas décadas.

Y esto tiene que ver principalmente con la acción de una política económica bien implementada debería tener efectos equitativos desde el punto de vista de la distribución del ingreso, cosa incierta en la realidad ya que son los agentes privados los que deciden el mayor porcentaje del volumen de la inversión por lo cual, la redistribución resulta bastante ineficaz.

Se Exponen entonces, las principales tendencias de orden político-económico, ambiental y demográfico a escala mundial.

Expansión de la Unión Europea⁹

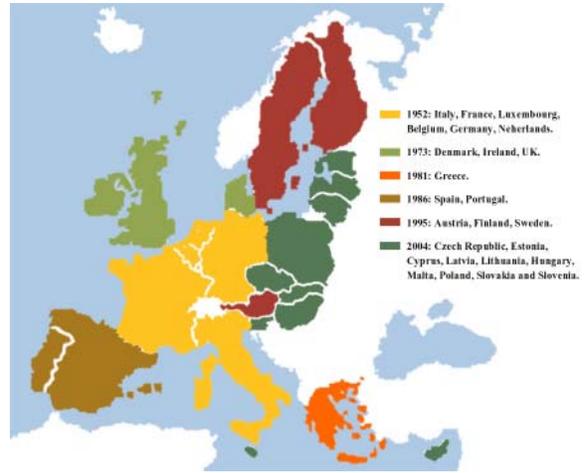
Tras la Segunda Guerra Mundial, políticos de varios países europeos adquieren el convencimiento de que el único modo de prevenir otra guerra en el continente es la unión económica y política de los Estados.

Luego de sucesivos acuerdos y tratados, para 1988 el Consejo Europeo, confirma el objetivo de lograr la realización de la Unión Económica y Monetaria (UEM).

⁹ www.diplomatie.gouv.fr

Esta se realizó en tres fases –que marcaron una evolución progresiva. A continuación se describen las principales acciones realizadas en la Tercera Fase (1999):

- Fijación irrevocable de los tipos de conversión.
- Introducción del euro (2002).
- Ejecución de la Política monetaria única por parte del Sistema Europeo de Bancos Centrales.
- Entrada en vigor del mecanismo de Tipos de Cambio Europeo –MTC II.
- Entrada en vigor del Pacto de Estabilidad y Crecimiento.
- Se firma el tratado de adhesión (2003)
- 10 nuevos Estados miembros se adhieren a la Unión Europea (2004).



Estas acciones, situaron a las compañías extranjeras a ver una plataforma excelente desde donde penetrar la Unión Europea. Debido a que se ofrecen impuestos bajos, una mano de obra más barata, trabajadores sumamente calificados, e inclusive la eliminación de barreras arancelarias.

Crecimiento del área Asia – Pacífico¹⁰

En Chile se formó el Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico o APEC, este el mayor espacio para facilitar el crecimiento económico, la cooperación, el comercio y las inversiones en la región de Asia Pacífico.

El foro tiene 21 miembros -referidos como "Economías Miembros"¹¹-, que reúnen a más de 2.5 billones de personas, abarcando el 47% del comercio mundial. También representa a la región más dinámica económicamente en todo el mundo, generando en sus primeros 10 años cerca del 70% del crecimiento económico global.

Sus principales metas son reducir las barreras comerciales en la región de Asia

¹⁰ <http://www.asimet.cl/apec.htm>

¹¹ Las 21 economías APEC son: Australia; Brunei Darussalam; Canadá; Chile; República Popular China; Hong Kong, China; Indonesia; Japón; República de Corea; Malasia; México; Nueva Zelanda; Papua Nueva Guinea; Perú; República de las Filipinas; Federación Rusa; Singapur; Taipei chino; Tailandia; Estados Unidos de América; y Vietnam.

Pacífico, creando eficientes economías domésticas e incrementando las exportaciones.

Claves en este proceso son las llamadas *Metas de Bogor*¹²: Comercio e inversiones abiertas y libres en el 2010 para las economías industrializadas, y en el 2020 para las economías en desarrollo.

El G - 8¹³

Se denomina G-8 al grupo de los siete países¹⁴ más industrializados del mundo y Rusia. Los representantes de estos ocho países se reúnen anualmente en lugares pertenecientes a la geografía de alguno de los miembros. La finalidad de estas reuniones es analizar el estado de la política y la economía internacionales e intentar aunar posiciones respecto a las decisiones que se toman en torno del sistema económico y político mundial.

A pesar de las características que hacen al G8 una institución informal y polémica, ha sido un actor determinante en la coordinación y estabilidad del sistema económico internacional, siendo el centro de la gobernanza política y económica. Aunque hay que notar que, ante las críticas que ha recibido el Grupo, sobretudo por la Sociedad Civil, ha necesitado establecer medios efectivos para crear un consenso global sobre la legitimidad y efectividad en su toma de decisiones. Es por eso que el G8 consideraría necesario establecer una relación de coordinación, no sólo entre sus miembros, sino entre Organizaciones Internacionales y la misma Sociedad Civil para generar consenso global.

El acuerdo de Kyoto¹⁵

Miembros representativos de 39 gobiernos elaboraron y firmaron, en Diciembre de 1.997, en Kyoto -Japón, un Protocolo por el que se comprometían, una vez que fuese ratificado el proyecto por un número suficiente de países —cuyas emisiones conjuntas de CO2 o equivalentes superasen el 55 % de las emisiones globales—,

¹² Estas metas fueron adoptadas por los Líderes en su reunión de 1994 en Bogor, Indonesia.

¹³ <http://g8mexico.itam.mx/analisis.html>

¹⁴ Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemania, Francia, Italia y Japón.

¹⁵ <http://homepage.mac.com/uriarte/protocolo.html>

a llegar entre el año 2008 y el 2012 a una reducción total de sus emisiones de CO2 de un 5% con respecto a los niveles emitidos en 1990. El tratado ha sido ratificado por la Unión Europea pero no por los Estados Unidos. Cuando por fin el gobierno de Rusia se decidió a ratificarlo, el tratado entró en vigor en Febrero del 2005 (por haberse alcanzado entre los firmantes el 55% de las emisiones globales).

Los objetivos a cumplir en el tratado original son diferentes para cada país. Así, a los países de la Unión Europea se les permite que se repartan entre ellos las cuotas de reducción, para satisfacer un total de bajada del 8%. El reparto permite que países de este grupo, como España, aumenten sus emisiones en un 18 %. A pesar de que algunos países europeos, como España, difícilmente cumplirán lo pactado, es muy posible que el conjunto de la Unión Europea sí lo logre, sin necesidad de aplicar nuevas políticas, ni sufrir nuevos costes (aunque las emisiones del sector transporte han aumentado ya un 20 % entre 1990 y 2001...). Fuera de obligaciones de reducción, aunque también firmen el tratado, quedan China y la India, Brasil y México, países que, a pesar de la modernización de sus industrias, son los que más aumentarán sus emisiones de carbono en los próximos años, debido al fuerte desarrollo del transporte público y privado.

El Grupo Cairns¹⁶

Es una organización de 17 países de exportación agrícola¹⁷. Reúne países en vía de desarrollo y desarrollados de América Latina, África y la región de Asia-Océano-Pacífico.

Esta organización ha sido una voz influyente en el debate de reforma agrícola desde su formación en 1986 y ha seguido jugando un papel clave al influir en los socios de OMC –Organización Mundial del Comercio- en la Ronda Negociaciones de Doha.

La Ronda de Doha -celebrada en septiembre del 2003 en Cancún, México- fue la V conferencia de ministros de los países miembros de la Organización Mundial de

¹⁶ <http://www.cairnsgroup.org/>

¹⁷ Argentina, Australia, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Indonesia, Malasia, Nueva Zelanda, Paraguay, Filipinas, Sudáfrica, Tailandia y Uruguay.

Comercio; su objetivo fueron las tratativas de un nuevo marco o reglas generales del juego para el comercio internacional, siguiendo las bases de lo que ya existe en la OMC.

“Los 147 miembros de la OMC se reunirán en Ginebra a fines de julio para revisar un posible acuerdo marco que se espera incluya la voluntad de eliminar los subsidios a las exportaciones agrícolas de los países desarrollados y otras ayudas locales que distorsionan el comercio”¹⁸.

La visión de los países del Grupo CAIRNS es un mundo en el cual un sistema de comercio equitativo y basado en reglas claras y eficaces en la agricultura cree las oportunidades para los países desarrollados y en vía de desarrollo, beneficiándose de un sector agrícola sostenible.

Los subsidios anuales a los agricultores de Europa, Japón, Corea y los Estados Unidos, entre otros, ascienden a más de 310 mil millones de dólares americanos. Es decir, los agricultores de estos mercados protegidos reciben casi mil millones de dólares americanos al día. Estos subsidios imponen grandes costos a los productores agrícolas en los países del Grupo CAIRNS. El éxito de la Ronda de Doha depende enteramente de la voluntad política de adherirse a un esfuerzo audaz para enfrentar este problema.

Los agricultores del grupo CAIRNS apoyan la determinación de la eliminación eventual de todos los aranceles y subsidios que distorsionan el comercio y la producción. Apoyan el fortalecimiento de las propuestas sobre los subsidios de exportación, el acceso a mercados y sobre los apoyos domésticos. Estos tres pilares deben progresar juntos, teniendo en cuenta los requerimientos de tratamiento especial y diferenciado de los países en desarrollo.

Así afirman:

...”Crecimiento económico, estabilidad social, mejores perspectivas para el bienestar de los pobres, desarrollo sostenible y otros asuntos como mejoras en las áreas de salud y educación, se verían sustancialmente mejorados, al dar a los

¹⁸ <http://news.bbc.co.uk>

agricultores de los países en vías de desarrollo mayor poder en el mercado y la oportunidad de aumentar su producción y expandir la exportación de productos agrícolas. Con voluntad política, está en manos de los países ricos permitir que millones de pobres se incorporen a la economía mundial y mejoren sus vidas.

El desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente y el uso responsable de los recursos del mundo se mejoran enormemente mediante políticas económicas sensatas, tales como un comercio más libre en el espíritu de la OMC. No hay un medio más seguro para buscar una protección ambiental a largo plazo que promover el crecimiento económico con un sistema basado en reglas claras y eficaces para el comercio internacional...¹⁹”

Crecimiento Económico Mundial²⁰

Según el informe anual del Banco Mundial Global Development Finance 2005 (Flujos mundiales de financiamiento para el desarrollo), el crecimiento económico mundial llegó a 3,8% en 2004, la mayor tasa de crecimiento en cuatro años. Los países en desarrollo superaron a los de ingreso alto y las mejoras tuvieron amplio alcance (todas las regiones en desarrollo crecieron a un ritmo más acelerado en 2004 en comparación con la media de la última década). Sin embargo, este fuerte impulso del crecimiento mundial ha llegado a un punto máximo y las mejoras en los países en desarrollo son vulnerables a los riesgos asociados a los ajustes para controlar los grandes desequilibrios mundiales.

¹⁹ <http://www.cairnsgroup.org/>

²⁰ <http://www.cefe.net>

ANÁLISIS EXTERNO

MACROENTORNO

Con los temas desarrollados en el ítem anterior Hiper-Macroentorno estamos en condiciones de abordar un análisis sobre el grado de influencia de estas tendencias en Latinoamérica y la Argentina.

Acontecimientos actuales y perspectivas

Frente a la realidad mundial descripta, Argentina y los países del MERCOSUR deberán fortalecer su posición para insertarse en las nuevas tendencias que plantea el escenario mundial. En un ambiente influenciado por la incertidumbre, las empresas y el gobierno deberán fijar la atención para lograr insertarse en el mundo y aprovechar las oportunidades de intercambio. Esto exigirá de estrategias que posibiliten enfrentar el panorama futuro.

La expansión de la Unión Europea

La expansión de la Unión Europea, planteará una mayor competencia a nuestros commodities tradicionales. La mayor oferta de alimentos producida por el bloque ampliado de países, podría debilitar la posición para entrar con nuestras exportaciones tradicionales. Además, en el caso de los oleaginosos el probable crecimiento de las inversiones debido a las ventajas impositivas, mano de obra y servicios más baratos en la Europa Oriental afectarán las exportaciones argentinas.

Así, la nueva Unión Europea presionará hacia abajo a los países Latinoamericanos en el ranking de oportunidades de inversión, siendo las causas principales de este fenómeno, los impuestos más bajos, la inexistencia de aranceles aduaneros y la mano de obra barata y mejor calificada.

El fortalecimiento del mercado para el actual grupo G-8

En la reciente reunión del Grupo de países industrializados G-8, hubo declaraciones de trascendencia. Se destacan entre éstas la liberalización del comercio agropecuario para cumplir con los objetivos de la Ronda de Doha de la Organización Mundial del Comercio y el estudio de la incorporación de China e India a esta Organización. En cuanto a la primera, se puso énfasis en el desmantelamiento por etapas de las medidas proteccionistas para impulsar el comercio mundial. El ingreso de India y China es más preocupante para América Latina (particularmente Brasil y Argentina) por cuanto el futuro G-10 significaría un bloque muy fuerte que apoyaría a dos gigantes competidores en la industria de aceites y harinas.

El crecimiento del Área Asia-Pacífico

Uno de los fenómenos más trascendentes para Argentina y el bloque del MERCOSUR será el crecimiento de la población y el consumo de la Región Asia-Pacífico. Las estimaciones para esa área indican un crecimiento de la población (2000-2020) del 67 % (300 millones de habitantes). El consumo potencial se verá intensificado si se tiene en cuenta el aumento de la edad promedio actual de 30 a 36 años y de la esperanza de vida, de 72 a 77 años y el segmento de la población de mayores de 65 años pasaría de 200 a 370 millones. Para los grandes países del área (China y países del SE asiático) la evolución del ingreso real per cápita iría en ascenso junto a un mejor standard de vida. Este fenómeno mejoraría las dietas y los niveles de consumo de alimentos actuales y tendría un impacto apreciable en el comercio exportador de la industria aceitera argentina²¹.

El envejecimiento de la población que se derivaría a partir de una menor mortalidad y mayor esperanza de vida generaría cambios en las pautas de consumo, lo cual, demandaría a países como Argentina de una adaptación de sus manufacturas alimenticias exportables las que tendrán que ser, menos ricas en calorías y con niveles superiores en componentes fortificantes.

21 Sonnet F., L. Lamfre, op. cit. pp.24-25.

Otro fenómeno ligado al crecimiento poblacional será el de la aceleración de la tasa de urbanización en la región asiática, la que también traerá una diversificación de la dieta y la consiguiente adaptación alimenticia a un nuevo estilo de vida (las comidas rápidas). Por último, se añaden las investigaciones demográficas que señalan para esta región el desplazamiento de corrientes migratorias desde países con menores ingresos hacia países en proceso de crecimiento.

La China popular con un mercado de 1.295 millones de habitantes es el principal desafío para Argentina y el bloque del MERCOSUR. Si se considera que el desplazamiento migratorio rural-urbano será inexorable en el proceso del desarrollo (industria y servicios), la demanda actual de alimentos deberá crecer notablemente.

Créditos por inversiones limpias, del Banco Mundial a Latinoamérica

Acuerdo de KYOTO²²

A pesar de la controversia y de las dificultades de asumirlo, el Protocolo de Kyoto en sí tendrá efectos “modestos”. De hecho, si se llevase a cabo en los próximos años la reducción original pactada, los modelos climáticos estiman que sólo se evitaría con ello una subida inferior a una décima de grado con respecto a la prevista en caso de que no se tomase ninguna medida.

Ahora bien, los efectos realmente consistentes, serán en el orden económico. A través de los denominados mecanismos de desarrollo limpio, una de las vías previstas en el protocolo internacional para alcanzar sus objetivos. Realizar un proyecto limpio en un país en vías de desarrollo (por ejemplo, un ciclo combinado o un parque eólico) permite a una compañía contabilizarse en su nación de origen la reducción de emisiones. En operaciones como ésta se espera la intervención de bancos, que participen en su financiación. Además, Kyoto prevé que las empresas puedan invertir en un fondo, cuyas aportaciones se destinarán a inversiones limpias en países en vías de desarrollo. El Banco Mundial se encargará de

²² <http://www.expansion.com/especiales/kioto/articulo4kioto.htm>

gestionar estos fondos, que permiten a sus partícipes obtener certificados de reducción de emisiones válidos para restar contaminación en su país de origen. Dicho acuerdo favorecería a la Argentina y Brasil, en cuanto, se trasladarían los procesos productivos y se contaría con la ayuda económica para realizarlo.

Fortalecimiento y consolidación del MERCOSUR

El panorama económico mundial previsible para los próximos años marca un desafío para el MERCOSUR, y en particular, en la cuestión alimentaria donde tiene ventajas comparativas naturales y posibilidad de ganar competitividad. La conquista del gran mercado asiático va a implicar fuertes luchas en contra de los países industrializados proteccionistas por un lado, pero además, una preparación muy sólida para enfrentar las empresas gigantes de manufacturas agroindustriales que gozan de economías de escala y de información. El MERCOSUR tendrá que superar la barrera del estancamiento del comercio intra-países que en el período 1991/2000 creció un 246 % tanto en exportaciones cuanto en importaciones, pero que tuvo un balance comercial negativo frente al resto del mundo. El objetivo es, por tanto, reconquistar mercados que se perdieron y alcanzar posiciones más sólidas en relación a los países desarrollados.

¿Crecimiento en América Latina?

Si bien el crecimiento de América Latina fue elevado, es improbable que la situación continúe mejorando. Las tasas de intereses tenderían a aumentar, según el titular de la Reserva Federal, Alan Greenspan, en cuanto a que las tasas iniciarían un camino ascendente, genero diversas especulaciones sobre el efecto que esto tendría sobre los emergentes. Un aumento de tasas como el de 1994 no está en los planes de nadie. Ese año, en pocos meses la tasa escaló del 3% al 6% y barrió con los mercados emergentes. El pronóstico general es que las tasas comiencen su ascenso, recién en el segundo semestre, y que las mismas se detengan al 2% (aunque es posible que ese nivel sea elevado hasta 3% para el 2006).

Otro aspecto clave es el precio de los commodities, las mayores tasas de interés en dólares reducirán el crecimiento global y por ende la demanda de los mismos. La recuperación del dólar, sumado al enfriamiento de la economía china, generado por una importante desaceleración de la expansión del crédito y por ende de la demanda, presiona a la baja del precio de estos. Es importante destacar, que China lidera la demanda mundial de soja y esta en cuarto lugar, entre los países demandantes de productos argentinos, siendo en abril el principal propulsor del superávit comercial que se registro con los países asiáticos.

EL MARCO ECONÓMICO NACIONAL Y LA SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad, Argentina enfrenta los siguientes problemas en el marco económico, político y social que actúan como limitantes para emprender un proceso de crecimiento sostenido:

- Incertidumbre apreciable frente a los potenciales inversores externos.
- Existencia de un sistema impositivo centralizado en los impuestos nacionales y poca autonomía para iniciar un sistema recaudatorio más federal.
- Elevado porcentaje de la población en situación de pobreza e indigencia (51%) como resultado de la devaluación que encareció notablemente los bienes salarios.
- Fuerte dependencia del equilibrio macroeconómico (y del superávit fiscal comprometido ante el FMI, en particular), respecto de los precios internacionales actuales de nuestros granos y manufacturas derivadas; esto se ve intensificado por la presencia de una fuerte carga impositiva sobre el comercio exterior con porcentajes superiores al 20% en concepto de

impuestos sobre las exportaciones. Si se suman, además, los impuestos a las ganancias, bienes personales, la pérdida del IVA no recuperable y otros tributos (gasoil e insumos en general), se comprueba que el sector agropecuario es el que soporta mayor presión fiscal en la economía Argentina.

- La renegociación de contratos de los servicios públicos privatizados, existe en los servicios un retraso tarifario importante en varios rubros los cuales tendrán un impacto directo sobre la economía.
- La reestructuración de la deuda en default, mas allá de la clara mejora en la oferta, casi triplicando el monto ofrecido inicialmente, dar una solución concreta y viable a este tema, ayudaría también, a dar un marco para el sector privado que se encuentra reestructurando la propia

Necesidad de una política económica

Frente a estos problemas es necesario delinear una política económica para superar la actual instrumentación de medidas aisladas que ponen en riesgo el crecimiento sostenido del PBI. Pero más prioritario aun es abrir más la economía para protegerse del cambio en el ciclo económico internacional que sobreviene en el 2005 cuando la tasa de interés internacional posiblemente suba del 1 % actual al 2 o 2,5 %. Este fenómeno juega en contra de los países emergentes: cuando sube la tasa de interés los capitales fluyen desde estos países hacia los centros financieros internacionales y además aumenta el riesgo país en los primeros. Esto genera en los países emergentes un menor giro de negocios y los precios internacionales de los productos del agro bajan porque es más costoso hacer stocks.

CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL HIPER Y MACRO ENTORNO

Los principales desafíos para el crecimiento del campo, la agroindustria y el comercio exterior en nuestro país pueden resumirse en la identificación de los factores endógenos y exógenos a nuestra economía. Estos provienen de la identificación de los aspectos que debería implementar la Argentina para ser competitiva en el mercado y comenzar a aprovechar las ventajas comparativas.

A continuación se detallan dichos factores, como así también se incluyen los desafíos del MERCOSUR como bloque.

Endógenos

- Definir una política económica con un horizonte claro y a largo plazo.
- Integrar a los productores en cadenas de valor
- Integrar las cooperativas con los productores.
- Crear ambientes más competitivos para evitar las concentraciones que distorsionan los precios recibidos por los productores.
- Reducir la presión fiscal sobre el agro.
- Generalizar el proceso de la trazabilidad para incrementar el valor agregado sobre las materias primas del agro y el valor de las exportaciones.

Exógenos

- Satisfacer las exigencias de los consumidores en cuanto a calidad y sanidad, en particular, los mercados con alto poder adquisitivo y economías en crecimiento.
- Acrecentar la competitividad de nuestros productos frente a las grandes corporaciones agroindustriales del mundo que gozan de economías de escala.

PRINCIPALES DESAFÍOS DEL MERCOSUR

- Crecer hacia los mercados internacionales de los países desarrollados y de los países con crecimiento acelerado (China y Sureste asiático).
- Continuar con la lucha por el desarme arancelario y todo tipo de barreras que traben el libre comercio (Grupo Cairns).
- Revisar las negociaciones existentes y establecer estrategias para abrir nuevos mercados. Alianzas con Brasil en soja, lácteos y carne porcina. Foro del MERCOSUR.
- Armonizar las políticas macroeconómicas con Brasil.
- Reducir los costos internos y ganar competitividad para las manufacturas agroindustriales.
- Negociar como bloque ofreciendo rebajas apreciables de aranceles.
- Exigir ante la OMC compensaciones por el no-cumplimiento de los países proteccionistas de los principios de transparencia y reciprocidad.
- Reclamar por las preferencias arancelarias que la UE aplica a otros países discriminando a Argentina.

MICROENTORNO

ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector en el cual está inmerso CEDASAC esta compuesto por ocho entidades ubicadas geográficamente en distintas provincias del interior de país(CÓRDOBA, BS. AS, LA PAMPA, SANTA FÉ, CHACO, MENDOZA, ENTRE RÍOS y RÍO NEGRO), las cuales poseen los mismos objetivos y funciones dentro del sector agropecuario. A su vez existe un organismo que las nuclea y representa en el ámbito nacional, el comité interprovincial de insumos agropecuarios (CIDIA), el mismo fue creado luego de la pesificación asimétrica que tuvo el país en el año 2001, con el objeto de aunar esfuerzos para negociar con los proveedores de insumos de las empresas asociadas a cada cámara.

A continuación se detalla cada entidad nucleada en el comité y su porcentaje con relación a la cantidad de asociados.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL SEGÚN EL NUMERO DE ASOCIADOS

Miembros de CIDIA	Provincia	Socios actuales	N° de Socios Expresado en %
C.E.D.A.S.A.C	CÓRDOBA	120	30,50%
C.E.D.A.S.A.B.A.	BS. AS.	100	25,50%
C.E.P.I.A.	LA PAMPA	50	12,70%
C.E.P.I.A.S.	SANTA FÉ	40	10,20%
A.E.C.A.S.	CHACO	30	7,60%
C.E.A.M.E.N	MENDOZA	21	5,35%
C.E.I.A.E.R.	ENTRE RÍOS	17	4,35%
C.A.V.I.A	RÍO NEGRO	15	3,80%
Total		393	100,00%

Si bien CEDASAC lidera el ranking de posiciones respecto al número de asociados, Buenos Aires posee mayor peso dentro del comité, debido a que las empresas que nuclea son de mayores dimensiones, tienen altos volúmenes de facturación, gran número de clientes y poder de negociación con proveedores.

Retomando el análisis del Hiper y Macroentorno antes realizado, el cual reporta una serie de tendencias mundiales que a través del tiempo modificarán el escenario de los actores del sector, se puede concluir que para poder modificar y afrontar dichos impactos el camino utilizado es la creación de alianzas, acuerdos, tratados y demás acciones cooperativas entre distintos países y regiones. Con lo antes mencionado se quiere dejar sentado que ante la creciente competitividad que plantea el mercado mundial, un sector tan importante como el agropecuario, el cual aporta casi el 7% al PBI nacional, el 50% de las exportaciones, una producción de granos cercana a los 80 millones de toneladas y principalmente uno de los motores de crecimiento del país, debe tomar parte activa de este tipo organizaciones para crear sinergia y lograr integrar al país a las principales corrientes económicas mundiales.

ANÁLISIS INTERNO

HIPER - MICROENTORNO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La estructura organizacional de la institución al no perseguir un fin económico se centra en satisfacer las inquietudes de los asociados en temas de índole gremial, legal y contable.

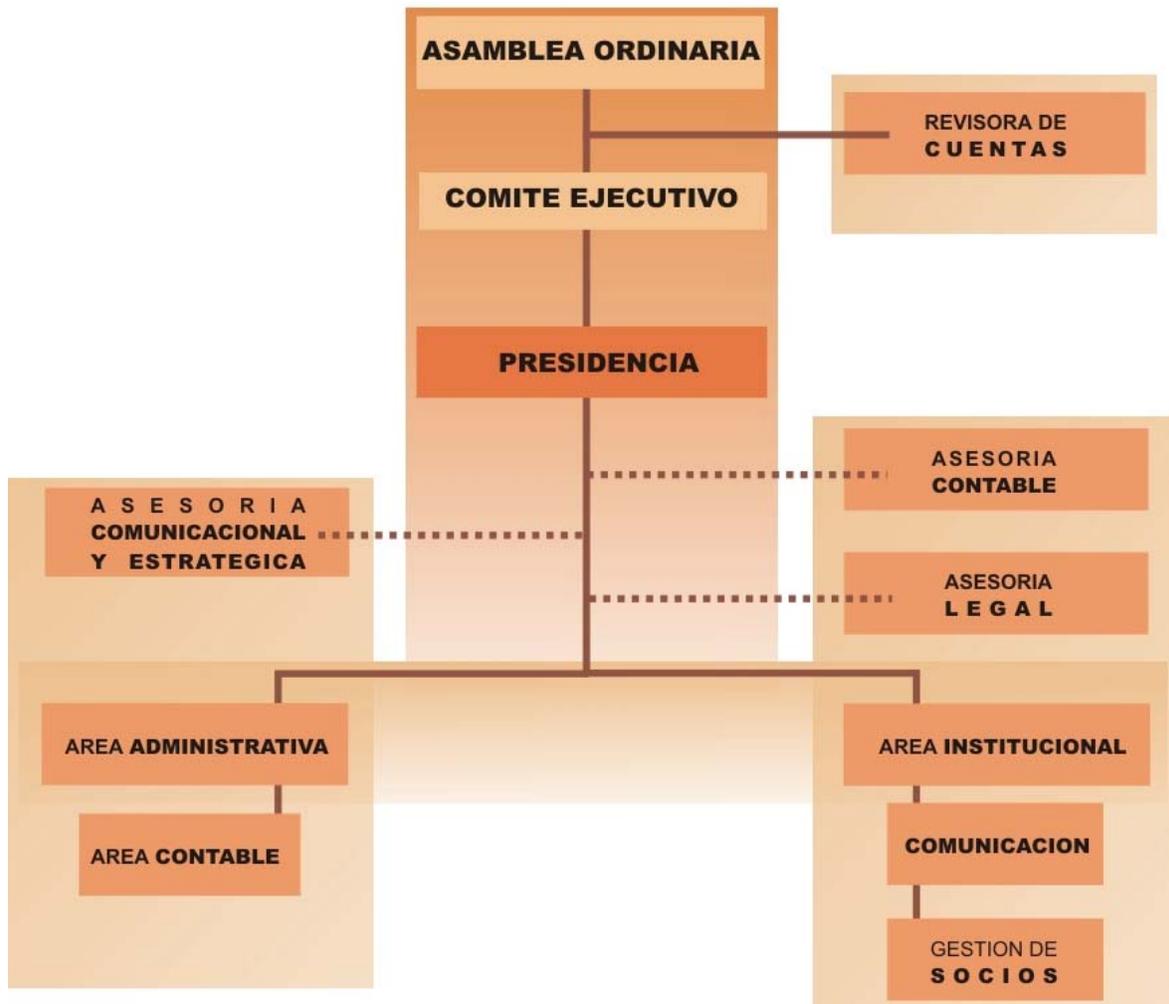
Siguiendo con el análisis de su política de trabajo se pudo comprender que en CEDASAC se trabaja con lineamientos orientados a generar acciones de corto plazo y con muy bajo riesgo, debido a que los encargados de tomar las decisiones son meros funcionarios sin un rédito económico, y en caso de fallar podrían ser juzgados y perder el respeto y la imagen dentro de la institución.

Por otro lado se observó una comisión directiva muy comprometida y con ganas de trabajar en el desarrollo de nuevos proyectos, lo que demuestra que la debilidad organizacional en CEDASAC es la falta de una planificación que la ayude a accionar de manera eficiente y saber donde enfocarse.

Situados en la composición del equipo de trabajo y a modo de comprender los cargos y jerarquías dentro de la institución, se presenta el organigrama, donde se aprecia que la mayoría de las decisiones pasan por su presidente, el cual cumple una función meramente operativa en un lapso de tiempo muy acotado. El grupo²³ de trabajo que conduce a la institución esta compuesto por 20 empresarios miembros de la comisión directiva y dos personas con puestos rentados, a continuación se detalla la estructura organizacional de CEDASAC mediante el organigrama:

²³ Ver Anexo. Nómina de Comisión directiva.

ORGANIGRAMA CEDASAC



El organigrama refleja una estructura simple compuesta por dos áreas netamente operativas, la administrativa y la institucional; la primera es la encargada del manejo del dinero, cuentas y demás temas contables. La segunda se basa principalmente en la visita a los asociados relevando información y lobby en los distintos organismos gubernamentales.

La presidencia cumple un rol fundamental, ya que su ejecutor lleva mas de 6 años en la conducción de la institución con una conducta intachable acreditándole un gran peso a la hora de la toma de decisiones dentro de la comisión directiva y fuera de ella.

Luego de la presidencia encontramos el comité ejecutivo, el cual determina el rumbo de la entidad.

Como asesores externos se encuentran estudios legales, contables, comunicacionales y estratégicos que cooperan en el accionar diario de la institución.

SERVICIOS

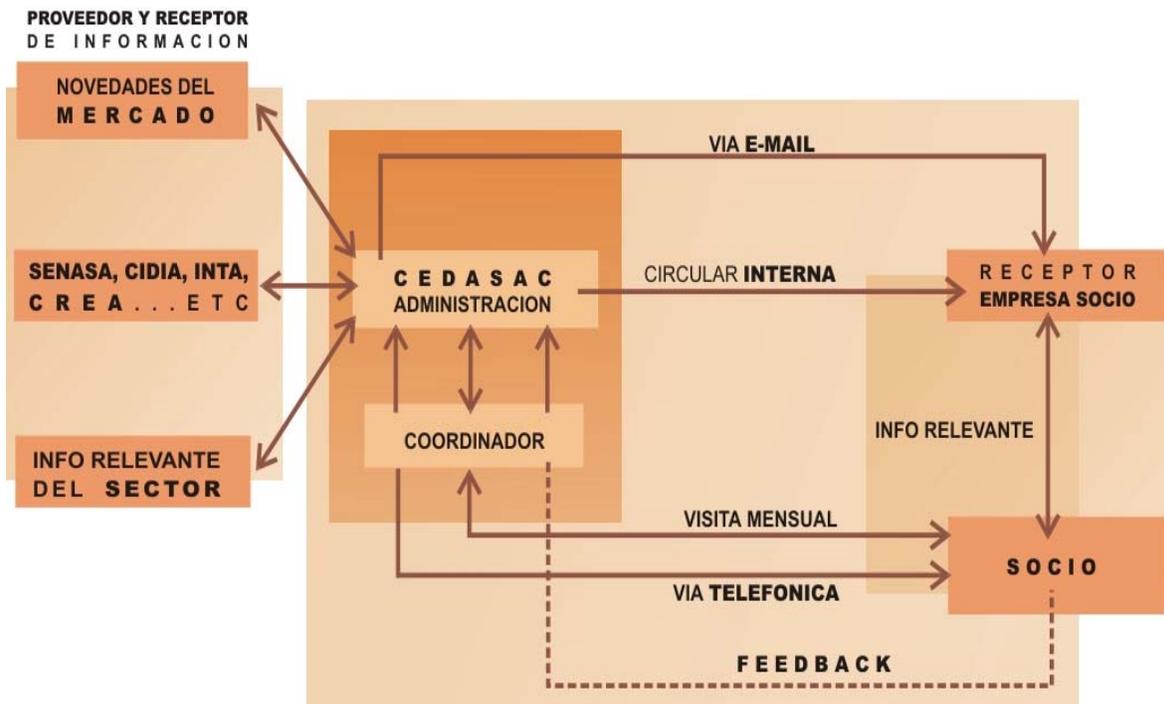
Los servicios que posee el asociado son la asesoría contable, impositiva y legal, además de convenios con empresas proveedoras de insumos, los cuales carecen de atractivo, y pocos conocen de su existencia. Se observó también que CEDASAC no tiene elementos que diferencien a un socio de un no-socio, lo cual indica que estamos frente a una organización que nuclea a 120 socios sin diferenciarlos en el mercado, reflejando un vínculo muy frágil que podría acarrear una pérdida total de interés por la institución.

COMUNICACIÓN

A nivel institucional CEDASAC no posee representantes en organismos gubernamentales solo en el comité Inter. Provincial de insumos agropecuarios que la nuclea a la cámara en el ámbito nacional.

En lo referente a la comunicación interna a modo de comprender los canales por donde transita de la información se realizó el circuito de comunicación en CEDASAC:

CIRCUITO DE LA INFORMACION EN CEDASAC



Se puede observar que CEDASAC posee canales de comunicación definidos formalmente, esto es una ventaja, ya que este tipo de organización la cual su principal actividad es satisfacer la necesidad de los asociados debe ser un elemento muy eficiente.

Se pudo detectar que si bien existen los canales, estos no comunican de manera efectiva, debido a que gran cantidad de socios encuestados aludió necesitar más información.

SITUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

CEDASAC posee una situación económica libre de compromisos en el tiempo, si tenemos en cuenta que la institución solo se nutre del aporte de sus asociados, es un buen parámetro para remarcar una fortaleza que ésta posee, a continuación se detallan los estados patrimoniales que reflejan su situación:

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

CUENTAS	31/12/2003		31/12/2004		DIF %
ACTIVO	67.442,70	100,00%	79.118,74	100,00%	
ACTIVO CORRIENTE	34.327,22	50,90%	41.407,42	52,34%	1,44%
Caja y Bancos	16.868,97	25,01%	12.570,53	15,89%	-9,12%
Créditos	17.458,25	25,89%	28.836,89	36,45%	10,56%
ACTIVO NO CORRIENTE	33.115,48	49,10%	37.711,32	47,66%	-1,44%
Inversiones	33.115,47	49,10%	33.381,00	42,19%	-6,91%
Bienes de Uso	0,01	0,00%	4.330,32	5,47%	5,47%
PASIVO	1.570,29	2,33%	2.759,90	3,49%	1,16%
PASIVO CORRIENTE	1.270,29	1,88%	2.281,62	2,88%	1,00%
Cuentas a Pagar	122,86	0,18%	0,00	0,00%	-0,18%
Remuneraciones y Cargas Sociales a Pagar	1.147,43	1,70%	2.281,62	2,88%	1,18%
PASIVO NO CORRIENTE	300,00	0,44%	478,28	0,60%	0,16%
Previsiones	300,00	0,44%	478,28	0,60%	0,16%
PATRIMONIO NETO	65.872,41	97,67%	76.358,84	96,51%	-1,16%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	67.442,70	100,00%	79.118,74	100,00%	

El análisis de la situación patrimonial está formado en su mayoría por activos, estos comprenden el 52 % de la estructura entre inversiones, créditos y una buena parte en caja. Los números indican que CEDASAC no posee una estructura basada endeudamiento.

Si obtenemos la liquidez, la cual se mide comparando los activos corrientes con los pasivos corrientes, en el año 2004 fue de \$18 pesos de activo por cada peso de deuda.

Por otro lado si se calcula la razón de solvencia, que se obtiene de la comparación del patrimonio neto sobre el pasivo, es igual a 27,6.

ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS

RECURSOS ORDINARIOS	31/12/2003	31/12/2004	DIF %
TOTAL INGRESOS	155.850,13	161.477,26	3,48%
Para Fines Generales	116.998,26	118.565,26	1,32%
Específicos	38.851,87	42.912,00	9,46%
GASTOS GENERALES			
TOTAL EGRESOS	-127.629,06	-150.990,83	15,47%
Generales de Administración	-93.143,86	-112.549,50	17,24%
Específicos	-34.485,20	-36.276,18	4,94%
Amortizaciones Bienes de Uso	0,00	-2.165,15	100,00%
Excedente antes del Resultado Financiero	30.777,70	10.486,43	-193,50%
RESULTADO ORDINARIOS(Superávit)	30.777,70	10.486,43	-193,50%
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	
SUPERÁVIT FINAL DEL EJERCICIO	30.777,70	10.486,43	-193,50%

Es notable la caída en el resultado ordinario con respecto al año 2003, el cual sigue siendo positivo en el 2004 e indicando que CEDASAC ha incrementado sus bienes de uso e inversiones a largo plazo. Otro aspecto importante es decremento del resultado del ejercicio, el cual se acerca a un 200%, este es un indicador a tener en cuenta en el mediano plazo ya que puede ser una limitante en el accionar. Por último el análisis financiero indica que la institución carece de endeudamiento y genera resultados.

Si tenemos en cuenta que no es una organización comercial, nos encontramos frente a una cámara financieramente sana y fuerte.

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

1 - ¿Conoce la función de la Cámara?

SI	NO
39%	61%

2 - ¿Se siente representado por CEDASAC?

SI	NO
33%	67%

3 - ¿Participa de reuniones y eventos?

SI	NO
35%	65%

4 - ¿Tiene conocimiento acerca de las actividades que realiza CEDASAC?

SI	NO
30%	70%

5 - ¿Conoce los servicios que presta la Cámara?

SI	NO
35%	65%

6 - ¿Acude a la Cámara cuando le surgen inconvenientes legales y/ o contables?

SI	NO
25%	75%

7 - ¿Qué beneficios cree que CEDASAC debería brindarles?

Asesoría /Capacitación	Asoc. de Compra	Hotelería / desc. Vs
40%	45%	15%

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Las encuestas fueron realizadas en su totalidad a Socios de CEDASAC pertenecientes a distintas localidades de la provincia de Córdoba.

Sobre una muestra de 38 casos, osea un 32% de la población asociada, se logró recabar información estadística acerca de diferentes aspectos relevantes.

Al parecer una mayoría con un 61% dice no conocer la función de la Cámara, contra un 39% que conoce las actividades que realiza. Dentro de ésta minoría se obtuvo que la Cámara realiza Actividades Gremiales y Empresariales para el Sector, pero no se logró determinar actividades específicas.

El segundo ítem que hace referencia a cuestiones representativas, un 33% respondió sentirse representado, contra un 67% que no. El porqué de ésta situación se basó en que están para acompañar a la Cámara, mas que sentirse apoyados o representados.

Un 35% respondió participar de las reuniones y eventos de la Cámara, de los cuales dentro de ese porcentaje son mayoría los que participan de encuentros sociales, no así de reuniones de trabajo.

El cuarto ítem esta muy relacionado con el primero dado que un 30% desconoce las actividades que se realizan y por ende la función de la Cámara.

Al referirnos a los servicios de CEDASAC, un 65% respondió fehacientemente no saberlo, y un 35% aludió saberlo, detallando sólo la Asesoría Legal y Contable.

Sólo un 25% de los encuestados acude a la Cámara cuando le surgen problemas legales y/ o contables, dado a que la mayoría tiene su asesor privado. Se agregó que ante casos de temas municipales o provinciales se acude sin dudarlo.

Con respecto a los beneficios se plantearon tres opciones de respuesta, de las cuales la Asesoría y Capacitación obtuvieron un 40%, las Asociaciones de Compra (término al cual hacen referencia “pulls” de compra y demás acciones en conjunto) contó con un 45% de los encuestados y por último lo referente a servicios como Hotelería y Desc. Varios un 15%.

Es importante recalcar que este ítem tuvo opiniones que pueden agregar muchísimo valor a la hora de emprender acciones dirigidas al Asociado, como por ejemplo, los nuevos beneficios sugeridos:

- Compra de vehículos en conjunto.
- Utilizar la misma empresa de telefonía.
- Comprar en conjunto insumos varios (PC, elementos de almacenaje, etc).
- Crear redes de intranet.
- Exportar productos.

A modo de conclusión del trabajo de campo, se visualiza un Asociado con poco conocimiento de las actividades que realiza la Cámara, posiblemente causadas por una falta de comunicación.

Por otro lado, se observa un Asociado sin compromiso, lo que motiva la poca participación en la misma.

CONCLUSIÓN SOBRE EL ANÁLISIS INTERNO

La situación interna de la cámara proviene de la conjunción de una serie de aspectos, por un lado, los miembros de la comisión directiva poseen una cultura de trabajo orientada al corto plazo, tendiente a no generar gastos ni endeudamiento que pudiere perjudicar a la institución y a su propia imagen. Por el otro encontramos la figura del presidente con una fuerza muy importante a la hora de tomar decisiones y un lapso de tiempo muy acotado para hacerlo, lo que se traduce en un esfuerzo desmedido de la comisión directiva y la imposibilidad de planificar hacia delante.

Con respecto a los servicios se observa una falta de atractivo y la mayoría desconoce su existencia, lo que resalta también una falla en el proceso comunicacional. Es evidente que lo que la cámara brinda a sus socios no es un factor que los diferencie en el mercado ni le reditúe un beneficio económico, sino por el contrario es una asesoría para temas extraordinarios.

La estructura financiera de la cámara se muestra sólida, ya que no posee compromisos y sus ejercicios arrojan un superávit considerable.

Por último es necesario aclarar que CEDASAC posee mucho potencial y existe mucho interés en crecer como institución. Este crecimiento será posible si es acompañado con un cambio de política organizacional. Con esto se hace referencia a que se debe comenzar a trabajar con herramientas tendientes a orientar y organizar el camino futuro, el cual necesita de proyectos que generen opciones atractivas para el asociado actual y potencial.

ANÁLISIS F.O.D.A

Fortalezas:

- Compromiso y participación de los miembros de Comisión Directiva.
- Gran número de asociados.
- Situación financiera favorable.
- Capacidad de autocrítica.

Debilidades:

- Inexistencia de una Misión compartida.
- Falta de conocimiento por parte de asociado de las actividades que realiza la cámara.
- Baja participación del socio en el accionar de la institución
- Carencia de un Plan Estratégico.
- Servicios poco atractivos para el asociado.
- Concentración de actividades en el Presidente.

Oportunidades:

- Incremento del Consumo, debido al crecimiento de los países asiáticos.
- liberalización del comercio agropecuario(cumplimiento de los objetivos de la Ronda de Doha)
- Aparición de nuevos mercados, desafíos en conjunto con el bloque del MERCOSUR.
- Créditos por inversiones limpias (Kyoto)

Amenazas:

- Mayor competencia a nuestros commodities, con motivo de la expansión de la UE.
- Proteccionismo al sector agropecuario de países desarrollados.
- Incremento de las tasas de interés internacionales, generando migración de inversiones.
- Disminución de crecimiento, debido al equilibrio económico mundial.
- Cambios en los hábitos de consumo.
- Presión por sistemas de producción sustentables y más limpios

DESARROLLO DE LOS ESCENARIOS PESIMISTA Y OPTIMISTA PARA EL AÑO 2007

En la confección del análisis de escenarios para el año 2007, se tomaron una serie de indicadores que se desarrollaron en ítems anteriores. Estos representan las principales causas que podrían modificar el sector agropecuario argentino, sector en el que está inmerso CEDASAC.

Se desarrollaron tres escenarios, optimista, pesimista y uno medio, los cuales se medirán de acuerdo a indicadores del hiper-macro y macroentorno. Los primeros: el crecimiento mundial de la población, subsidios en países desarrollados al sector agropecuario, la fluctuación de las tasas de interés internacionales y el precio de los commodities. En segundo lugar la variación del tipo de cambio con relación al dólar.

ESCENARIO PESIMISTA

En el escenario pesimista se desarrollaron los indicadores antes descritos con una tendencia negativa, o sea, en el peor de los casos como afectaría al sector agropecuario de América Latina y Argentina. A continuación se presenta el escenario pesimista para el año 2007:

Crecimiento de la población Asiática: una desaceleración del crecimiento de la población Asiática traería aparejado una menor demanda de alimentos a nivel mundial, teniendo en cuenta que dicha región está en la mira de los países agro exportadores como la Argentina. La causa más significativa de una menor demanda, sería una baja en el precio internacional de los commodities, modificando el escenario actual de un país que el sector agropecuario aporta el 50% de las exportaciones.

Subsidios al sector agropecuario, si bien el crecimiento de la población Asiática es un factor influyente en la demanda de alimentos, la política de subsidios por parte de los países desarrollados es otro factor relevante. Un ejemplo actual es el caso de Francia, que si mantiene su postura en la no-eliminación de la ayuda al sector provocará una baja en los precios internacionales de los commodities y se reducirán importaciones de bienes primarios latinoamericanos desde los países desarrollados.

Tasas internacionales de interés: un crecimiento en las tasas de interés de los países desarrollados a un 3.5% anual generará un fuerte impacto en la economía mundial y los países emergentes. Por un lado reducirá el crecimiento global debido a que las altas tasas serán un atractivo para los inversores y presionará a la baja del precio de los commodities.

Precio de los commodities: la desaceleración del crecimiento de la población derivaría en un menor consumo, los subsidios al sector agropecuario de los países

desarrollados y las mayores tasas de interés que provocarían una caída en el crecimiento mundial concluyen en una baja sustancial del precio de los commodities.

Tipo de Cambio: Situados en la Argentina y suponiendo tipo de cambio con el dólar igual a \$2, o sea mucho más bajo que lo actual, caerán las exportaciones de los commodities que actualmente son el negocio para el país. Siendo que estos ya dejaron de ser atractivos por la caída de los precios internacionales y existe una menor demanda por la desaceleración del crecimiento provocada por al suba de las tasas de interés.

A modo de conclusión del escenario pesimista, la situación económica y del sector agropecuario argentino sería muy compleja. Debido a que se estima que la producción agropecuaria seguirá incrementándose quizás hasta los 100 millones de toneladas que deberán ser volcadas en el mercado interno a precios muy inferiores. Por otro lado al reducirse las exportaciones por el tipo de cambio se incrementarían las importaciones y la economía estará excesivamente especializada en productos primarios.

ESCENARIO OPTIMISTA

El escenario optimista se basó en la proyección de los indicadores en el mejor de los casos y su repercusión en el sector agropecuario de América Latina y Argentina. A continuación se presenta el escenario optimista para el año 2007:

Crecimiento de la población Asiática: un crecimiento importante en la población asiática el cual ya marcha cerca del 1.8% anual, impactará directamente en la demanda mundial de alimentos, subiendo el precio de commodities e incentivando a los países a ocupar un lugar en el total de importaciones de esa región.

Subsidios al sector agropecuario: si se cumplieran los objetivos de la ronda de Doha, la cual se tratará finales de julio por los integrantes de la OMC, el juego

cambiaría para los países emergentes. En primer lugar se eliminarían los subsidios al sector agropecuario europeo y segundo se incrementaría la demanda de commodities de América Latina por parte de los países desarrollados que ya no contarán con la ayuda millonaria para reducir sus costos y ser mas competitivos en el mercado.

Tasas internacionales de interés: un mantenimiento de las tasas de interés en 1% por parte de los países desarrollados ayudaría a que continúe el crecimiento en los países en desarrollo manteniéndose el alto el precio de los commodities, favoreciendo a la Argentina por cuanto elevaría sus exportaciones.

Precio de los commodities: si a la proyección de los indicadores anteriores se le agrega un valor mas alto de los commodities, la situación agropecuaria argentina será favorable, centrando la preocupación del país en cómo aumentar la producción para abastecer la creciente demanda.

Tipo de Cambio: con tipo de cambio igual a \$4 con respecto al dólar, un aumento considerable de la demanda mundial, la eliminación de subsidios por parte de países desarrollados, bajas tasas internacionales y un precio elevado en los commodities, la situación sería mas que favorable. El sector agropecuario argentino gozaría de un ingreso de divisas muy elevado y la producción estimada en 100 millones de toneladas que tendrían un gran mercado para ser colocadas.

Seguramente el escenario optimista es el sueño de mas de un integrante del sector agropecuario, no sería el mismo caso para la situación general del país, el cual padecería serias consecuencias. Por un lado un tipo de cambio alto provoca una bajísima productividad media, un salario miserable, las importaciones se reducirían a un mínimo, comprometiendo la capacidad competitiva de las exportaciones y la economía se estancaría en el largo plazo.

El escenario que se propone a continuación se realizó sobre la base de una media racional de las variables antes descritas. Dicha probabilidad se basó en el análisis de los indicadores del proyecto y la obtención de información por parte de fuentes especializadas que ayudaron situar los indicadores en el futuro.

Crecimiento de la población Asiática: el crecimiento de la población manteniendo los niveles actuales va a ser alto dado a que los índices son positivos y están en alza, por ende la demanda de los commodities va a ser mayor. Esta situación ayudará a la suba del precio de los commodities, beneficio directo para el sector agropecuario argentino.

Subsidios al sector agropecuario: si bien a fines de julio de 2005 se reúnen los 147 integrantes de la OMC para debatir su eliminación, países como Francia y EE.UU. ya dieron su postura a la no-eliminación, lo que podría resumirse en que los subsidios al sector seguirán en el mercado. Si bien se explicó en el escenario pesimista la causa de su mantención, la Argentina perderá parte su colocación de commodities por la disminución de importaciones de los países desarrollados.

Tasas internacionales de interés: las tasas muestran una tendencia alcista, esto traerá aparejado una desaceleración del crecimiento global, y ejercerá presión sobre la baja en el precio de los commodities, por su menor demanda. La perspectiva para el 2007 es que las tasas lleguen al 3 % sin un crecimiento brusco, por ende se debería estar preparado para enfrentar una creciente competitividad que plantearía el escenario mundial agropecuario.

Precio de los commodities: la influencia de los indicadores desarrollados plantea un futuro con leves bajas en el precio de los commodities, si bien existen factores que no se incluyeron como por ejemplo el costo del petróleo que también influye

indirectamente en el precio. El aumento de la demanda de la población Asiática representa un factor importante para la suba, contrarrestado por los subsidios y una suba en las tasas de interés que disminuiría el crecimiento global reduciendo el precio final. Argentina tiene buenas perspectivas con relación a este indicador ya una posible baja no provocaría un quiebre en el sector.

Tipo de Cambio: como bien quedó demostrado, los extremos en cuanto a la cotización del dólar no son buenos para la economía del país. Por ese motivo se piensa que la política cambiaria se mantendrá con un dólar de \$2.8 a \$ 3, el cual deberá ser sostenido con grandes compras del BCRA. Por último con un dólar similar al actual, el sector agropecuario argentino deberá aprovechar el potencial de su producción en conjunto con el bloque de países del MERCOSUR para influir en decisiones macro y lograr ventajas competitivas en la economía mundial.

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

El desarrollo del proyecto demostró que la situación agropecuaria argentina, sector donde se encuentra CEDASAC, es el resultado de una serie de variables que interactúan en la economía mundial. Se observa dentro del análisis hiper – macro que las tendencias económicas, sociales, políticas, demográficas y ambientales, las cuales son inmodificables para el sector, determinan el rumbo de la economía mundial y predicen los futuros cambios.

Por otro lado en el análisis Macro, se dimensionó el impacto de las tendencias globales en América Latina y la Argentina, arrojando información importante para saber como posicionar al sector y enfrentar los posibles impactos globales.

Ya en la última etapa del proyecto donde se definieron los escenarios posibles, entre los cuales se obtuvo un optimista, pesimista y el propuesto, el cual se utilizó como base para desarrollar la propuesta final del proyecto, se está en condiciones de marcar el rumbo que debería adoptar CEDASAC. Por ese motivo a continuación se sugiere un camino a seguir en el mediano plazo, el cual luego de haber contextualizado la situación del sector agropecuario argentino, deberá enfocar el accionar de la institución en cuestión para no quedar fuera del circuito económico mundial.

PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO

La propuesta concreta es el diseño de un plan estratégico para el año 2007, el cual ayudará a orientar el rumbo que debería emprender la organización para crecer y subsistir en el tiempo.

El mismo fue elaborado basándose en el análisis de los entornos de CEDASAC los cuales arrojaron un diagnóstico con puntos fuertes y débiles de la organización y las amenazas y oportunidades de su entorno. Es importante comprender la magnitud de la propuesta ya que su aplicación sería posible si se obtuviera un cambio de política por parte de la comisión directiva. El cambio al cual se hace referencia implica tomar a la organización como una empresa, la cual necesita resultados para crecer y que sus clientes(asociados) demandan servicio, beneficios y herramientas que lo posicionen y diferencien en el mercado.

A continuación se procederá a desarrollar la propuesta presentada anteriormente, si bien la organización en cuestión no posee la forma legal de una empresa tipo donde el fin último es el lucro, es tiempo de tomar dimensión del potencial que nuclea CEDASAC y aprovechar las oportunidades latentes en el Sector.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El primer paso en el desarrollo de la propuesta es la definición de la misión y visión organizacional, la cual fue elaborada en conjunto con la comisión directiva.

MISIÓN PARA CEDASAC

REPRESENTAR CON ÉTICA Y HONESTIDAD EL INTERÉS DE NUESTROS ASOCIADOS, LLEVANDO A CABO DE MANERA ORGÁNICA, ACCIONES QUE LO BENEFICIEN Y DIFERENCIEN EN EL SECTOR AGROPECUARIO CORDOBÉS.

VISIÓN PARA CEDASAC

QUEREMOS SER UNA CÁMARA PROACTIVA Y RECONOCIDA EN EL SECTOR AGROPECUARIO CORDOBÉS, GENERADORA DE ACCIONES COOPERATIVAS CON NUESTROS ASOCIADOS, LOGRAR ASÍ, EMPRESAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *Proveer al asociado información de mercado, servicios y tecnología, que le permitan poseer una visión global del sector y de las tendencias macro ambientales que lo modifican.*

- *Desarrollar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al sector, tendientes a generar un beneficio económico al asociado y a diferenciarlo en el mercado.*

PROGRAMAS DE ACCIÓN

Programa N° 1

<i>Comunicación Institucional</i>
--

Desarrollar en el término de 75 días, acciones comunicacionales, que le permitan al asociados a CEDASAC conocer las actividades que realiza la institución y los beneficios de formar parte de la misma.

Acciones:

- Incorporar una revista institucional mensual y de distribución gratuita para el asociado, que contenga información de las actividades que lleva a cabo la cámara y las novedades del sector agropecuario.
- Crear carpetas institucionales que contengan lo que es y lo que hace la institución, como así también realizar tarjetas institucionales para cada miembro de la comisión directiva.

Responsable: se sugiere contratar una consultora especializada en el área comunicacional.

Programa N° 2

<i>Nuevos Servicios</i>

Conformar, en el plazo de 95 días, comisiones de trabajo integradas por 2 miembros de comisión directiva y un asociados no miembro, con el objetivo de generar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al sector.

Acciones:

- Crear 4 comisiones de trabajo, una por cada región(Norte, Sur, Este y Oeste), las cuales se reunirán cada 20 días con el objetivo de incluir un nuevo beneficio cada 4 meses.
- Crear una tarjeta plástica identificatoria para cada asociado, la cual será utilizada por este para poder acceder a los beneficios contratados.

Responsable: a definir por la comisión directiva.

Programa N° 3

Capacitación

En el término de 145 días, organizar cada tres meses jornadas o seminarios de capacitación. Estas contendrán un temario acorde a la situación que viva el sector en ese momento.

Acción:

- Cada 90 días en tres localidades determinadas estratégicamente (Río Cuarto, Villa María y Córdoba), se dictarán por especialistas en el tema a desarrollar los Seminarios de CEDASAC.

Responsable: se sugiere contratar una consultora que organice este tipo de seminarios.

Programa N° 4:

Ferías Internacionales

Cada 365 días organizar viajes a ferias y o jornadas agropecuarias internacionales, el objeto de interiorizar al asociado de las acontecimientos y tendencias agropecuarias mundiales.

Acción:

- Seleccionar ferias internacionales que posean un alto grado de interés de los asociados y que puedan aportarle un valor agregado, siendo que este programa cumple múltiple objetivos, ya que promueve también la unión de los asociados y posibilita que estos se acerquen a la institución.

Responsable: se sugiere contratar una empresa de viajes que organice este tipo de eventos.

Programa N° 5

Fidelización

Crear, en el término de 435 días, un área dentro de CEDASAC, la cual posea el objetivo de afianzar la relación con el asociado.

Acción:

- Mediante la contratación de una persona especializada en MKT o RR.PP, desarrollar una nueva área abocada a atender y satisfacer las necesidades del asociado

Responsable: se sugiere contratar una consultora que asesore el proceso de creación del área.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES FINALES

El objetivo planteado al comienzo del proyecto fue mostrar a la comisión directiva que existe un modelo organizacional que puede simplificar la conducción de la institución. Este modelo implica utilizar las herramientas existentes y orientarlas hacia un objetivo concreto.

El proceso de planificación estratégica ayudó a comprender el potencial que posee CEDASAC, debido a que es una organización con un fuerte núcleo de asociados, forma parte del sector que aporta el 50% de las exportaciones del país con un escenario futuro muy alentador. Como bien se expresó en el proyecto y para que la institución perdure y crezca en el tiempo, es necesario comenzar a desarrollar acciones cooperativas entre los asociados las cuales le generen un valor agregado y lo diferencien en el mercado. Por ejemplo; acciones de compras en conjunto, contratación de servicios de telefonía, seguro para vehículos, seguros de multi riesgo, venta de insumos complementarios ...etc. Por otro lado es importante también focalizarse en como comunicar al asociado las actividades que se realizan, ya que hoy en día este reclama una mayor atención por parte de la cámara.

Si bien las acciones planteadas anteriormente son más que importantes, debería existir una estructura que la soporte y lleve a cabo. Este es un interrogante que se planteó durante la ejecución del plan y dio como resultado que CEDASAC debería refuncionalizar sus áreas internas, liberando a su presidente de la parte operativa y concentrarlo en un escalón superior tomando decisiones de mayor envergadura, para poder así abocar el esfuerzo en planificar las actividades a futuro.

A modo de conclusión del proyecto, se encontró una cámara con mucho potencial, se analizaron sus entornos, se propusieron escenarios posibles y se diseñó un plan de acción acorde a las necesidades de la institución, el paso siguiente sería tomar la decisión de acompañar a la visión de CEDASAC con acciones concretas.

ANEXO

ANEXO

NÓMINA DE LA COMISIÓN DIRECTIVA

COMISIÓN DIRECTIVA 2004/2005	
CARGO	EMPRESA
Presidente	Ámbito Das S.A.
Vicepresidente	Capeloni Semillas S.A.
Secretario	El Quebrachito Insumos Agrop.
Tesorero	Semillagro
Vocal 1º	Caverzasi, Ortin & Cía. S.R.L.
Vocal 2º	Boiero Semillas S.A.
Vocal 3º	Rioquim S.R.L.
Vocal 4º	Héctor A. Bertone S.A.
Vocal 5º	Distribuidora Royjo S.R.L.
Vocal Suplente 1º	Inagro S.R.L.
Vocal Suplente 2º	Tosquita Cereales S.A.
Vocal Suplente 3º	Amuchastegui F. y J. S.H.
CARGO	EMPRESA
Titular 1º	San Marcos Cereales S.R.L.
Titular 2º	Eduardo Cruz Y Claudio Gierotto
Suplente	Bruno Eduardo Esteban
CARGO	NOMBRE
Coordinador	Ing. Eduardo Astorga
Asesora Letrada	Dra. Maricel Bonaveri
Asesoramiento Impositivo	Estudio Castillo y Asociados
Secretaria	Claudia Magallanes

BIBLIOGRAFÍA

- PHILIP KOTLER, “Dirección de Mercadotecnia – Análisis, Planeación, Implementación y Control” Octava Edición. 1996. Prentice Hall.
- CHARLES W. L. HILL, y GARETH R. JONES, “Administración Estratégica – Un Enfoque Integrado” Tercera Edición. 1996. McGraw-Hill.
- MICHAEL E. PORTER, “Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” Vigésima Sexta Reimpresión – 1999. CECSA.
- ENRIQUE FOWLER NEWTON, “Análisis de Estados Contables” Segunda Edición. 1996. Ediciones Macchi.
- HENRY MINTZBERG, y JAMES BRIAN QUINN, “El Proceso Estratégico – Conceptos, contextos y casos”. Segunda Edición. Prentice Hall.
- IDALBERTO CHIAVENATO, “Administración – Teoría, proceso y práctica” Tercera Edición. McGraw-Hill.
- DRUCKER F. PETER, “Administración y Futuro” – de los 90 en adelante. Tercera Edición. 1996

WEBS CONSULTADAS

- www.mecom.com
- www.indec.gov.ar
- www.cedasaba.com.ar
- www.agrositio.com.ar
- www.todoagro.com.ar
- www.tranqueraabierta.com.ar
- www.gestiopoli.com.ar
- www.elsitioagricola.com