

Universidad Siglo 21



Plan estratégico en la gestión organizacional, con capacitación en liderazgo coach y propuestas para la comunicación interna en Campo Agrícola- Hernando, Ciudad de Córdoba

Silvana Lidia Manchini

DNI: 22.481.129

Legajo: VRHU 12748

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Seminario Final TFG

Año 2020

Agradecimientos

A la familia por haber comprendido mi ausencia.

A mis hijas y esposo por el apoyo brindado en el proceso de construcción del trabajo.

A mis compañeros virtuales, por la amistad y por haberme permitido conocer sus experiencias.

A la Facultad Siglo 21, por brindarme la oportunidad de estudiar a distancia y acceder a tener un título universitario en mi adultez.

Resumen

El presente trabajo fue un proyecto de aplicación donde se formuló un plan estratégico para el Establecimiento Don Luis S.H, empresa familiar, dedicada a la actividad agrícola primaria sobre campos de terceros en la zona de Hernando, en la provincia de Córdoba.

El proyecto se trazó de la siguiente manera: en primer lugar, se modificó la estructura organizacional con un nuevo organigrama; se definieron los puestos y actividades de cada socio. Luego, se implementó el acompañamiento de líder *coach* a cargo de un profesional de Recursos Humanos y capacitaciones externas para profesionalizar la gestión empresarial y comunicacional. El objetivo de este nuevo plan fue mejorar los réditos y mantener a la sociedad en el mercado del sector agropecuario, así como favorecer su crecimiento en su próxima cosecha y en el largo plazo. Esto contribuiría a alcanzar con éxito el objetivo propuesto de los hermanos, el de emprender una explotación conjunta y exponencial.

Palabras claves: estructura organizacional, comunicación, capacitación, *coaching*.

Abstract

The following work was a report in which a strategic plan was formulated for Don Luis S.H Establishment, a family business, dedicated to primary agricultural activity on third-party fields in, Hernando, Córdoba.

The project was carried on with this procedure: first, the organizational structure was modified with a new organizational chart and the positions and activities of each member of the society were defined. The accompaniment of a coach specialized in Human Resources and external training to professionalize business and communication management were implemented. The objective of this new plan was to improve revenues and maintain society in the agricultural market, as well as boost its growth in the next harvest and in the long term. This would contribute to let the brothers successfully achieve the goal of their undertaking joint and the exponential exploitation.

Key words: organizational structure, communication, training, coaching.

Índice

1. Introducción	4
2. Análisis de situación	7
3. Análisis PESTEL.....	8
4. Análisis Porter.....	10
5. Análisis FODA.....	11
6. Marco Teórico.....	15
7. Cambios estratégicos.....	15
8. Organigrama.....	15
9. Descripción de Puesto.....	16
10. Comunicación interna.....	16
11. Capacitación y liderazgo coach.....	17
12. Diagnóstico y Discusión.....	18
13. Conclusión diagnóstica.....	19
14. Plan de implementación.....	20
15. Objetivo general.....	20
16. Objetivos específicos.....	20
17. Alcance.....	20
18. Acciones.....	20
19. Evaluación del impacto de la implementación de la propuesta.....	24
20. Conclusión	28
21. Recomendaciones.....	29
22. Referencia	30
23. Anexo	33

Introducción

Don Luis Sociedad de Hecho es una Empresa familiar, creada en el año 2004 por tres hermanos y un contador; con el fin de realizar la actividad agrícola primaria sobre campos de terceros. Sus cultivos principales son de maíz, soja y maní.

Los tres hermanos viven en la ciudad de Buenos Aires donde cada uno de ellos tiene su actividad particular, y el contador desarrolla parcialmente su actividad laboral en la ciudad de Hernando, departamento Tercero Arriba, Prov. Córdoba.

Los hermanos son herederos de campos agrícolas en la zona de Hernando y Pampayasta Sud, donde se concentra la actividad de la sociedad. Estos inmuebles habían sido originalmente adquiridos por su abuelo y luego lo recibieron en forma de herencia. Durante varios años dichos inmuebles fueron arrendados a terceros.

El objetivo precursor de la sociedad ha sido emprender una explotación agrícola sobre los campos propios, asegurándose ser arrendadores de los inmuebles. Sin embargo, la visión de la empresa es buscar el crecimiento permanente con una base sólida, ampliando la superficie explotada y desarrollando asociaciones con terceros. La misión es lograr la mayor rentabilidad económica bajo un escenario de sustentabilidad agronómica.

La explotación base de 552 hectáreas, las cuales son propiedad de los hermanos, es ininterrumpida desde el inicio de la sociedad y cada año se ha buscado alquilar más campos a terceros dentro de la zona de influencia. La empresa contrata servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha de un plantel estable de proveedores de la zona. Ella no cuenta con la maquinaria necesaria para sus actividades ni con personal para que las lleve a cabo. Sólo cuenta con un silo de 1500tn, un galpón y maquinaria agrícola, tal como tractores, pulverizador, tolvas y herramientas menores. A su vez, las tareas de planificación se realizan con un asesor ingeniero agrónomo.

Cabe aclarar que la zona donde está ubicado Hernando tiene un suelo con la máxima aptitud, estos suelos son de características texturales limo-arenosos y facilitan las técnicas de cosechas sustentables, que es lo que buscan los socios. Las actividades principales de la zona se concentran en el sector agropecuario. Resultaría muy rentable pensar en maximizar la cosecha de maní e incorporando también soja, no menos rentable. Desde lo estratégico, la empresa podrá cosechar mayor cantidad y acrecentar sus ingresos.

Dentro de este marco institucional se abordará un análisis desde el campo de Recursos Humanos, el cual tiene como fin ser herramienta profesional de *coaching*. El líder *coach* ofrece los mecanismos necesarios para permitirles a los socios aprender y tener claridad de

los objetivos. Tener un proceso sistemático de ayuda les permite ir trabajando sobre aquellos aspectos que solos no pueden superarlos. Así, los miembros de la sociedad abordan instancias de crecimiento y descubren esos lados ocultos que tenían y no los veían. (Melamed A., 2017)

Si bien Don Luis S.H. cuenta con una base sólida como sociedad dedicada a la actividad agrícola y se encuentra en un escenario prometedor, deberá resolver dificultades en su estructura organizacional y gestión administrativa para lograr su misión y visión. Se descubre una falta de estructura, de proceso adecuado de departamentalización y división de tareas; sumado a que los socios no se encuentran físicamente en el mismo sitio de trabajo. Esto conlleva a circunstancias de distanciamiento, ausencia de una eficaz comunicación y bajo dinamismo en la planificación estratégica.

Sin lugar a duda, con un eje estratégico, una ejecución organizada y modificaciones de mecanismos administrativos, se logrará un funcionamiento adecuado para la sociedad y así podrá maximizar la creación de valor.

En el reporte de caso realizado por la Lic. Cervantes, A B., (2011) en la Universidad Siglo 21, se determinó la planificación estratégica aplicada a una empresa agrícola ganadera (actividad relacionada con la de Don Luis). En esta investigación de caso cuantitativa se resaltó la necesidad de promover nuevos rumbos, re direccionar y ajustar la estrategia de las empresas para lograr un crecimiento competitivo.

En función a lo planteado, las empresas pequeñas y familiares como es Don Luis S.H., cuentan con deficiencias organizativas, no poseen una estructura organizacional adecuada y escasa formación, pero de todas formas, administran y dirigen su capital, para llevar a delante su negocio (Palza Chambe E. I., 2011).

En su tesis, Sandoval, N. B., (2018) de la carrera de Lic. en Admiración Agraria de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, realizó una investigación cuantitativa sobre la problemática de las empresas familiares agropecuarias en el partido de Necochea. Se destacó la importancia que tenían las empresas familiares en Argentina. El 95% de la propiedad de la tierra producida se había obtenido por herencia y existían 1.200.000 empresas familiares que producían aproximadamente el 80% de los bienes y servicios. Como contrapartida, las empresas familiares tenían un bajo índice de supervivencia: menos del 30% pasaban a la segunda generación y de esta cifra solo el 10% llegaba a la tercera generación. En este contexto, se realizaron encuestas y llegaron a resultados de que había escasas herramientas para llegar a la comunicación, planificación y gerenciamiento de las mismas, y no estaban formalizadas por escrito.

Por otra parte, Suárez, HR. et al. dieron a conocer en la revista *Ab Intus* (2019) particularidades de la gestión de empresas familiares agropecuarias en Argentina. En su estudio exploratorio cualitativo se llevó a cabo en varias provincias de la Argentina, con diferente localización, tipos de producción y con diferente patrimonio. Se observó que vivenciaban debilidades en sus gestiones, tales como la informalidad y el escaso profesionalismo. En consecuencia de las influencias de culturas conservadoras y la falta de incorporación de conocimientos actuales, se debilitaban las gestiones por desconocimiento y se veía afectada la eficiencia productiva y económica de las empresas.

Sin embargo, más allá de las problemáticas observadas, Palza Chambe E. I. (2011) hizo hincapié en que las empresas pequeñas no dejaban de ser productivas e importantes, ya que eran la principal fuente de empleo. Si bien las sociedades del tipo de Don Luis no tienen empleados propios, generan varios puestos de trabajo para múltiples tareas, y contratan proveedores para concretar el desarrollo de sus actividades.

En concordancia con la abundancia de la actividad agrícola primaria en la sociedad argentina, se debe tener en cuenta que este sector tiene una importancia estratégica en la economía del país. La creciente demanda de productos agropecuarios constituye una gran oportunidad para el desarrollo a través de la producción primaria. Además, Argentina tiene una gran responsabilidad por ser uno de los países con mayores potenciales para la producción de alimentos y, principalmente, el agregado de valor y la agroindustria. Así expresa en su libro Andrade F.H. (2017).

Es por esto que la actividad que desarrolla Don Luis S.H. es fundamental para este modelo agroeconómico argentino, y es significativo el líder *coach* a estas pequeñas y familiares empresas.

Análisis de situación

Habiendo analizado a la sociedad Don Luis S.H. se observó que la estructura organizacional muestra un organigrama escaso, sin una línea de mandos donde se focalice su gestión. Sólo se muestra la administrativa donde consta el contador. Por tal caso, se entiende que no existe detalle de roles de los socios, así como, compras, operativo y comercial. Es importante aclarar que mayoritariamente contratan los servicios de trabajo a terceros, lo cual acarrea una complejidad adicional para su comunicación y coordinación.

Efectuado el análisis de puesto de trabajo de cada socio, se identificó que no había un detalle sencillo y claro de las actividades que se realizaban. Tampoco un reporte de las condiciones en las que se desempeñaba cada trabajador, profesión o experiencia, para ejecutar correctamente su trabajo.

En su libro Administración de Robbins, S., y Coulter, M. (2014); alude que la división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas. En esta empresa no se observó división del trabajo, ya que no se encuentran departamentos con actividades delimitadas.

Por consiguiente, el buen funcionamiento de la sociedad requiere de la interacción de distintos vectores que deben comunicarse. Al no estar cerca los líderes gestores, puede haber deficiencia y mala coordinación. Enfatizando en la importancia de la comunicación adherimos a la afirmación de Hawkins, P. (2012 p.338). “Tener una comunicación efectiva con todos los grupos de interés clave y métodos para que las personas y el equipo aprendan y se desarrollen de forma continuada”. La comunicación efectiva de los procesos es la que contiene escucha, atención, retroalimentación. Debe incluir formas de reunirse y comunicarse eficazmente.

En lo que respecta a la situación financiera general de la empresa, se registró que en la actualidad la actividad agropecuaria se encuentra conviviendo con alícuotas diferentes y regímenes de retención y percepción propios de cada actividad. Esto genera una total inequidad para el sector, generando saldos de difícil recuperación, siendo en algunos casos un costo no sólo financiero, sino también económico. En el último año, la sociedad no demostró un crecimiento económico como lo esperado y esto llevó en pensar en un cambio estratégico para lograr un punto de equilibrio en la sociedad y así poder seguir sumando una propuesta de valor para su crecimiento permanente.

El *break even* o punto de equilibrio se da cuando los ingresos generados igualan a los costos totales del emprendimiento. En ese punto se dice, comúnmente, que el emprendimiento “está hecho”, es decir, con toda su ganancia cubrió la totalidad de sus costos. Por ende, “a partir de ese punto cualquier aumento en el volumen de ventas supone la generación de un beneficio económico” (Arrieta, 2013, p. 76).

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (o PESTLE), instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de la sociedad Don Luis S.H., contribuye para tomar cualquier decisión. Para su eficacia es fundamental efectuar el análisis con antelación, para su buen funcionamiento y descartar errores. Con este instrumento se observó cuál es la situación actual y el entorno de la empresa, analizando factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos.

En el ámbito político. Teniendo en cuenta la importancia de la industria del maní para Hernando en la provincia de Córdoba, podemos encontrar en la actualidad negociaciones que buscan disminuir las retenciones para el maní en la zona donde está ubicada Don Luis S.H. El Ministro de Industria mantuvo varias reuniones con el titular de la cartera de Desarrollo Productivo Nacional para que se la reconozca como economía regional y se inicien gestiones para bajar dichos impuestos. La intención es que sea más productivo para quien realiza la explotación agropecuaria. (Infocampo, 2020, párr. 3-5)

En el ambiente económico. Existen buenas noticias dado que en estos meses de marzo y abril se está en época de cosecha. En la Bolsa de Cereales de Buenos Aires se informaron los buenos rindes del corriente año, y el Panorama Agrícola Semanal notifica:

Por último, el PAS detalla que “Hacia las zonas Oeste de Buenos Aires-Norte de La Pampa, Cuenca del Salado y el Centro de Buenos Aires las labores comienzan a retomarse en los sectores donde nuevamente puede transitar la maquinaria. Los rindes relevados se encuentran por sobre las primeras estimaciones realizadas a inicios de la campaña. En el Núcleo Norte la

recolección avanza a buen ritmo sobre los planteos tempranos. Los rindes relevados superan los 100 qq/Ha en sectores de Córdoba y Santa Fe”.

(Infocampo, 2020, párr. 3)

En el tenor social. Actualmente están transcurriendo consecuencias importantes y penosas debido al virus Covid-19. En Argentina, los acopiadores de granos lanzaron una cruzada solidaria para que los productores se sumen por medio de una donación de soja, recolectado de su campaña actual. Así se podrá ayudar a los centros de salud para que se abastezcan y estén preparados cuando llegue el pico de contagios con el virus. Los acopiadores son afectados a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia. Según nos informa la Asociación de Acopiadores de Granos de la Provincia de Córdoba (2020, párr., 2 y 3).

Atento a la evolución de las tecnologías. No pueden estar ausente en el sector agropecuario los avances tecnológicos en la comunicación. En la Revista de investigación agropecuaria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el año 2014, se presentaron a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como herramientas que brindaban posibilidades de comunicación entre los productores y facilitaban el intercambio. Las TIC agilizan la toma de decisiones y, al mismo tiempo, mejoran la competitividad de los pequeños productores. Las investigaciones confirman que las nuevas tecnologías trajeron aparejados diferentes cambios en la esfera productiva, administrativa y comercial, otorgándole mayor eficiencia y velocidad a los procesos productivos.

En este último tiempo, se ve reflejado *el inconveniente ambiental*, que se atribuye a la bajante histórica en el Paraná, debido a los registros de lluvias muy por debajo de lo normal en la cuenca de la Hidrobia Paraná-Paraguay. El déficit de lluvias que tuvo en epicentro sobre el sur de Brasil, Paraguay y el noreste Argentino sobre fines de febrero y marzo del año 2020, ha tenido un singular efecto sobre el cauce de los ríos Paraná, Paraguay, Uruguay e Iguazú. Y en medio de la cosecha gruesa complica la logística en los puertos exportadores. Hay serias complicaciones para la carga de buques con soja y maíz. Según informó el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). (Asociación de Acopiadores de Granos de la Provincia de Córdoba, 2020, párr., 3)

En el contexto jurídico. Haciendo referencia nuevamente al Coronavirus, el Gobierno de la Provincia de Córdoba elaboró un protocolo para aquellos que trabajan en actividades relacionadas el transporte de cereales. Dio recomendaciones de trabajo para “transportar granos en forma segura”, abarcando a todas las partes: conductores, lugares de carga; oficinas de

administración de fletes y paradores de ruta, con el fin de prevenir la expansión del virus. Entre otros aspectos, se detallan las distintas formas de mantener la higiene personal y de los elementos de trabajo, los productos con los que debe contar el trabajador para tal fin, las normas de interacción con pares y personal relacionado a la tarea, y también los aspectos a tener en cuenta cuando por motivos de viajes extensos se debe pernoctar en un punto determinado. Esto fue información de Agro voz (2020).

Análisis Porter

Por su parte, el análisis de micro entorno de Don Luis S.H., utilizando las cinco Fuerzas de Michael Porter, permite desarrollar la estrategia de negocio, especialmente de diferenciación, al poder analizar la competencia. De esta forma, se está siempre alerta sobre lo que sucede en el mercado y se puede reaccionar de forma adecuada a lo que haga la competencia. (Porter M., 1995).

Poder de negociación de los clientes. Se considera que la sociedad deberá recurrir a diversas estrategias como aumentar la inversión en publicidad para que conozcan sus productos; mejorar los canales de venta; reducir su precio, sin dejar de lado el precio del mercado y proporcionar un valor diferencial al negocio de los granos.

Poder de negociación de los proveedores. Este caso es el fuerte para la sociedad, ya que trabaja fundamentalmente con proveedores. Deberá implementar recursos relevantes y condiciones sobre: precios óptimo, plazo de realización, acuerdos comerciales sobre formas de pago e incluir mayor base de proveedores de servicios que se hallen en la zona.

Amenaza de nuevos competidores entrantes. La amenaza está muy latente en esta actividad, sobretodo en el maní y por la zona donde se encuentran. En Hernando existen pequeñas y grandes empresas con características similares, pero que poseen mayor producción y mejor costo, lo cual hace que acapare buena parte del mercado. Estas empresas son: Servicios Agropecuarios, CTA Argentina, Cooperativa La Vencedora, entre otras. Se deberá mejorar los canales de venta, para equiparar a esta estructura.

Amenaza de nuevos productos sustitutos. Los granos que se utilizan son cultivos que poseen bajo riesgo de ser sustituido, dado que solo los llamados cultivos especiales pueden realizarlo, como la soja por la arveja, el maíz por el maíz pisingallo. Éstos, al tener bajo desarrollo genético, fitosanitario y poca tecnología asociada, aún no son muy desarrollados y no logran ser sustitutos.

Rivalidad entre los competidores. Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la sociedad la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Ante la rivalidad entre competidores, en algunas ocasiones es conveniente asociarse con otros productores pequeños y así forjar juntos una sinergia de venta.

Análisis FODA

La sociedad debe resaltar sus fortalezas logradas en estos 16 años de trayectoria; visualizar cuáles son las debilidades internas entre los socios y compararlo de manera objetiva y realista con la competencia; aprovechar las oportunidades cuantiosas de negocios que existen en su contexto y estar atentos ante las amenazas claves del entorno; en el análisis FODA, podemos detallar estos puntos:

Como Fortalezas podemos indicar que es una empresa familiar con buena relación entre los socios. Cuenta con base de predios propios, y los socios poseen experiencia agropecuaria (procedencia familiar). Se detectó que son productores emprendedores con visión de crecimiento, y el proyecto empresarial agroindustrial está en una constante expansión.

Las Debilidades que se observan son una escasa estructura organizacional, gestión administrativa incompetente, ausencia de detalle de actividades, falta de actualización, distanciamientos de socios a 600 km y falta de sistemas de comunicación efectiva. En consecuencia, hay una necesidad de *coachear* y capacitar en nuevos conocimientos técnicos sobre: comunicación, trabajo en equipo, negociación, estrategia y organización, gestión de proveedores, labores de siembra, cosecha, agricultura de precisión, *planting*, entre otras.

Existen Oportunidades beneficiosas para la sociedad, destacando la zona favorable para el cultivo en la que se halla; el crecimiento del sector agropecuario en el país gracias al incremento en la exportación de semillas, especialmente la soja, el maíz y el maní.

La cadena agroalimentaria del maní representa una pieza especial dentro de la matriz productiva nacional. Argentina es el séptimo país productor de maní según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, con una participación del 3% sobre el total mundial producido (año 2018). Se trata de una economía regional, siendo casi la totalidad de su producción destinada a los mercados internacionales (90%). La producción de maní en Argentina se

concentra en las provincias de Córdoba (88%). (Ministro de Agroindustria, 2019)

También hay mercados desatendidos en su entorno, que pueden ser aprovechados para establecer nuevos negocios. Y por último, han aparecido nuevas tecnologías para mejorar la comunicación.

Desfavorecen a la sociedad las amenazas que se presentan a diario: el aumento constante de la competencia, la variación en los precios de los insumos, el tipo de cambio de la moneda extranjera, los impuestos de retenciones, los cambios climáticos, la existencia de plagas en el medio y nuevas plagas que existen y no se conoce cómo combatirlas.

A partir del análisis realizado, estamos en condiciones de confirmar que los socios requieren de un soporte profesional de recursos humanos y de líder *coach*, para gestionar una nueva organización estructural, modificar su organigrama y una dinámica distinta de trabajo, detallando las ocupaciones específicas de cada uno y así poder lograr una visualización integral del sistema organizacional del que son parte y del contexto con el que su sociedad interactúa.

Cabe mencionar, como es el caso de Don Luis, las sociedades simples o sociedades de hecho (SH) son informales, con la simple unión de dos o más personas que tengan características de trabajo similares quedan conformada y sólo tiene un contrato expreso verbal, sin gestión formal y administrativa.

Es de gran importancia destacar que efectuando la división de tareas se logrará mayor supervisión y control de los trabajos contratados, ya que la coordinación de las actividades evita la dispersión y la trasposición de esfuerzos de los socios. Consecuentemente, se obtiene una comunicación clara y fluida en los mensajes, para que se entienda la lógica detrás de cada decisión que se haya tomado. (Arrieta, 2013).

Para lograr la división de trabajo sugerida se deben crear departamentos y disponerlos de la siguiente forma: el departamento administrativo/financiero, a cargo de la administración, recursos humanos, coordinación económica y financiera; el departamento de compras, el encargado de conseguir, negociar y contratar los arrendamientos para la cosecha, contratar los proveedores de servicio tales como fumigadores, contratistas rurales, proveedores de servicio de reparación de maquinarias, compra de insumos y en otros elementos que se requieran para la actividad; el departamento operativo, coordinar las cosechas con el encargado del campo, Ingeniero Agrónomo y los asesores técnicos de Seguridad e Higiene y Ambiental; con lo que

respecta al departamento comercial, las ventas de semillas, insumos, mercado interno y externo.

Dado que esta departamentalización requiere de conocimientos específicos, se puede complementar con capacitación adecuada, logrando profesionalismo y tecnicidad de los temas (Peter Drucker, 1984), aunque no se informa la profesión de cada uno de los socios.

Es indispensable crear vías de comunicación para que se pueda advertir cualquier inconveniente cuando se presente y solucionarlo cuando todavía es un pequeño incidente. Implementar sistemas de comunicación, combinado con la tecnología puede ser un gran aliado a la comunicación efectiva aportando compromiso y efectividad. En el artículo que se presenta se puede observar cómo la tecnología puede mejorar la comunicación con el cliente.

El mercado de productos agroalimentarios ecológicos en España, las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), tienen el potencial de dar respuesta a estos problemas comerciales, por los múltiples beneficios y fortalezas que se derivan de su aplicación para fines empresariales, valoradas positivamente como herramientas para incrementar sus ventas, están efectivamente presentes entre las empresas de dicho sector (Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Cuyo, 2018)

Hoy por hoy, las tecnologías hacen que no sea necesario estar cerca del productor, se utilizan servicios tecnológicos agropecuarios que logran la comunicación y solución de inconvenientes, coordinando y asistiendo permanentemente mediante vías telefónicas, *WhatsApp*, correo electrónico, *Instagram* y aplicaciones como las *Apps*.

En relación a todo lo dicho anteriormente, una estrategia a nivel funcional se puede implementar para mejorar la efectividad de operaciones de las áreas y lograr así el propósito con una mayor probabilidad de éxito: en el desarrollo del negocio dentro del rubro agropecuario, la explotación agrícola de soja, maní y trigo, la producción de semillas, los arrendamientos, las ventas de insumos y semillas, los recursos humanos, y la administración con los proveedores externos.

De la perspectiva más general se puede resumir que la consolidación y la expansión de la sociedad a largo plazo, bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica como

lo requiere su misión y su visión “buscar un crecimiento permanente”, deberá transitar por un acompañamiento de líder *coach* y cambio estructural, organizar el trabajo de los socios, evaluar previamente las condiciones personales, experiencias previas y cualidades con las que cuentan, y luego formar habilidades y conocimientos para mejorar su liderazgo administrativo.

Como puede apreciarse la gestión de los recursos humanos y el acompañamiento del líder *coach* se encargará de contribuir, guiar y coordinar a los socios, para reforzar la comunicación y descubrir habilidades organizacionales, asegurando el cumplimiento de las políticas, normativas y legislación laboral que correspondan en Don Luis S.H. Así como también participar en la gestión con los proveedores de servicio, transportista y asesores técnicos.

Marco Teórico

En este apartado se presentarán los conceptos teóricos que sustentan la línea estratégica elegida. Dentro de este marco resulta imprescindible hablar de un cambio estratégico, el cual no es posible llevarlo a cabo sin una reestructuración del organigrama con su correspondiente descripción de puesto; así como tampoco sin fortalecer la comunicación interna. Toda esta transformación puede ser moldeada gracias a un líder *coach* y un plan de capacitación externa.

Cambios estratégicos

En este sentido, se propone realizar un plan estratégico para así aumentar las cosechas por hectáreas, ampliar contratos de arrendamientos, corregir la práctica de comercialización de productos e insumos y acrecentar su conocimiento técnico para reparar su índice de rendimiento y mejorar la rentabilidad.

Es necesario realizar cambios y adaptarse al entorno en las empresas, para no perder vigencia y actualización, en consecuencia deberá capacitarse y evolucionar continuamente ante las adversidades que aparezcan. Por todo lo dicho, se adhiere a la afirmación de que:

La organización es un ser vivo, tiene un ‘cuerpo’, tiene un historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio. (Capriotti P. 1992, p.20).

Tal como exponen Robbins, S. y Coulter, M. (2014), la administración estratégica es la actividad de adaptar el futuro a través de procesos ordenados mediante la organización de las ventajas competitiva, los rendimientos en la efectividad y eficiencia de las tareas que se realizan acrecentando el negocio.

Organigrama

Por lo expuesto, se reitera la necesidad de la modificación del organigrama, indicando las responsabilidades que tienen cada uno de los socios, para distribuir eficientemente las tareas y visualizar la gestión de negocio. Esto acompaña a la afirmación:

La estructura organizacional de una compañía se ilustra mediante su organigrama. Esta estructura indica las responsabilidades individuales de los administradores y sus grados de autoridad, e incorpora los puestos dentro de los departamentos correspondientes. La estructura también tiene que ver con

el grado de centralización y el tipo de departamento implicado. (Mondy R. W., 2010, p 106)

Descripción de Puesto

En consecuencia, se confeccionará descripción de puestos, donde el puesto de trabajo definirá el espacio en base a la estructura, indicando las interrelaciones, pautas de actividades asociadas con ellos y conductas esperadas. (Katz y Kahn, 1986). Hay que puntualizar en definir y detallar las tareas de cada uno de los socios. A modo de ejemplo, reparamos en el Ing. Rodríguez D. (2015) donde presenta en su trabajo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en Ecuador, de la carrera de Psicología Organizacional, la confección de las descripciones de cargos de la empresa, en el cual se hace un análisis teórico y práctico del tema, evaluando la realidad de la empresa. Y debido al desgaste y discordancia que tenían las descripciones se ejecutó un nuevo relevamiento de las tareas, realizando entrevistas y encuestas, para efectuar el cambio en cada una de ellas.

Comunicación Interna

Por otro lado, la comunicación no podría estar ausente y adquiere un rol central en la gestión del cambio, puesto que ésta debe ser abierta, honesta y transparente. Por ello, debemos aplicar una estrategia comunicacional que sea efectiva y que, dada la circunstancia especial de distanciamiento entre los líderes de la gestión, los proveedores y clientes, apunte a un método efectivo. (Arrieta, 2013). En la actualidad existen procesos integrados y con ayuda de la tecnología, acorta la distancia logrando efectividad en la comunicación y la organización. Los recursos tecnológicos se han convertido en un aspecto fundamental para el desarrollo empresarial y así lograr comunicación y sinergia. Permite resolver problemas y superar barreras utilizando innovaciones de la tecnología y adaptarse a cada una de las necesidades.

La Lic. En Psicología Gastaldi, M. (2017) en su trabajo de investigación titulado “Taller para la mejora de la comunicación interna para una empresa de agroservicio”, realizado en la Universidad Siglo 21 nos propone el diseño de un proyecto de aplicación sobre este apartado y se puede demostrar la importancia de la comunicación para las empresas. La comunicación podrá optimizar la productividad de la organización. Se detecta que actualmente se vive en un mundo interconectado, de cultura digital, que nos permite conectarnos con personas de diferentes lugares. Es una época caracterizada por el avance cada vez mayor de las tecnologías y de la globalización y el reto, es el desarrollo de la herramienta estratégica de comunicación, para desarrollarse y sobrevivir ante tal competencia.

Capacitación y liderazgo coach

Para garantizar el perfeccionamiento de los colaboradores tanto personal como profesional, serán desarrolladas por una guía de un líder *coach*, el cual proporcionará una cohesión entre el aprendizaje teórico con lo práctico partiendo de las destrezas, rendimiento y desarrollo hasta la transformación de los socios (Peter, H. 2012), con un método particular aquí definido:

El *coaching* consiste en una serie de conversaciones en las que el coach trabaja con el *coachee* para aclarar cuestiones que lo preocupan, definir objetivos y establecer un plan para trabajar en su aplicación. El coach suele ayudar de diferentes maneras: escuchando, ayudando a lograr claridad de pensamientos y expresión, dando su apoyo, formulando preguntas poderosas que guían hacia nuevas perspectivas. (Goldvarg D. y Perel N., 2011, p 90)

Este *coaching* acompaña con capacitaciones externas a través de consultores, especialistas u organizaciones externas con el fin de mejorar los conocimientos específicos, teóricos y prácticos que desempeñan en la sociedad.

En síntesis, dado que la organización no es estática sino que cambia para adaptarse y evolucionar, debe disponer de procesos que permitan tal fin. Éstos se resumen en una nueva gestión de cambio. Este cambio requiere, en principio, un rediseño del organigrama que es la división de responsabilidades y establecimiento de líneas de mandos. Por otra parte, es crucial la descripción de puestos que consiste en el detalle de las tareas de cada uno partiendo de sus cualidades y el contexto. Este plan es reforzado con capacitación externa y por herramienta *coaching*, el cual debe ser partícipe imprescindible en la gestión. Por último, pero no menos importante, debe haber una comunicación eficaz que sea el eje transversal del proyecto pudiendo lograr así la transformación. Es crucial que la comunicación efectiva perdure en el tiempo, siendo esto facilitado por la tecnología.

Diagnóstico y Discusión

Conforme a la información relevada en Don Luis S.H., por una parte, posee gran potencial en la actividad agropecuaria, inmuebles propiedades de los socios y fértil región favorecida por sus suelos, los cuales tienen una máxima aptitud para los cultivos de maíz, soja y maní.

Sin embargo, mediante el análisis se vio reflejada la falta de organización profesional con problemática organizacional, ausencia de jerarquía donde se reporte el trabajo y de especificación de tareas, y el distanciamiento de los socios. También se detectó la necesidad de expandir el negocio, según sus metas y objetivos, dado que en el último año hubo descenso del rendimiento y bajo rédito.

Estas dificultades podrán ser corregidas resolviendo su problemática estructural, cambiando su organigrama y formalizando un ordenamiento en los puestos de los socios, permitiendo conocer con exactitud sus responsabilidades laborales, evitando la dispersión o superposición de roles y funciones. Se comprende la necesidad de realizar cambios estratégicos para alcanzar un punto de equilibrio económico y rentable, ampliando las ventas y reduciendo los costos.

La sociedad, con la ayuda del líder coach, podrá implantar profesionalismo en sus labores y sistemas de comunicación adecuados y efectivos. La falta de orden estructural trae aparejada la escasa comunicación y poca interacción personal y social. Por lo tanto, hay insuficiente trabajo en equipo y resolución de problemas. Esta comunicación es necesaria porque a diario trabajan con proveedores que no se encuadran dentro su empresa y son indispensable en su quehacer diario. Cabe considerar, por otra parte, que los socios no se encuentran físicamente en el mismo sitio de trabajo, dado que la mayoría vive en otra provincia. Este distanciamiento acarrea poco dinamismo en la planificación, ocasiona no poder visualizar y gestionar adecuadamente para resolver el trabajo diario.

Los inconvenientes organizativos acarrearán desventajas competitivas en el mercado actual. Hoy la competencia exige formalidad, profesionalismo, habilidades y estrategia. Es fundamental tener una actitud de planificación en pos de objetivos. De este modo, como sociedad informal no podrá llevar un planeamiento a largo plazo ni continuar con la sucesión como empresa familiar. Contando con la base de tierras propias y con objetivos claros de crecimiento, puede mejorar el rendimiento económico y el éxito de la compañía.

Hay que resaltar lo valioso de una empresa familiar dedicada a la actividad agropecuaria, siendo ésta parte fundamental de la economía del país y generadora de fuente de trabajo. Es por ello, que es importante la guía y desarrollo desde la gestión de Recursos Humanos para ayudarlas a cumplir sus objetivos como empresas y continuar con su rol como sostenimiento del país.

Conclusión diagnóstica

Con el objetivo de alcanzar las metas y fortalecer todos los recursos que posee la sociedad se propone implementar, desde un asesoramiento de Recursos Humanos, el plan de entrenamiento *coaching* para los socios y gestionar la reestructuración organizacional; enfocarse en la delegación estratégica con línea de mandos, clarificar roles y asignar nuevas tareas y profesionalizarlas.

En esta nueva estructura, se involucrará la capacitación y la comunicación que no podrá estar ajena, y así podrá lograr una estrategia administrativa competente.

Resumiendo a lo planteado, la correcta coordinación de los socios logrará el crecimiento de la sociedad, optimizando sus recursos y brindándole la posibilidad de desarrollar un negocio rentable. Mejorando las habilidades internas de entre los socios se logra fidelizar las negociaciones con los proveedores, afianzar las negociaciones con los clientes y aumentar la cantidad de hectáreas sembradas. De este modo se cumplirá la misión y visión de expansión propuesta de Don Luis S.H.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar e implementar una nueva estructura organizacional, un plan de mejoramiento de la comunicación interna y proponer capacitaciones acompañadas de un liderazgo coach para favorecer el crecimiento de la empresa Don Luis S.H., de la Ciudad de Hernando, permitiendo establecer procesos que agilicen los circuitos de trabajo.

Objetivos específicos

1. Definir una nueva estructura organizacional y formalizar los puestos modificando el organigrama, incorporando líneas de mandos y enumerando funciones, responsabilidades y definiendo objetivos para identificar las tareas de cada uno de los socios y adecuarlas a las necesidades de la empresa.
2. Mejorar la comunicación y lograr sinergia entre los socios mediante un plan de capacitaciones externas, grupales e individuales, presenciales o virtuales según la condición lo amerite, bajo un sistema *blended* metodológico, que generen conocimientos, habilidades, actitudes y conductas profesionales, junto con la utilización de herramientas básicas de tecnologías de la comunicación.
3. Imprimir liderazgo coach por medio virtual, telefónico o presencial, realizando preguntas poderosas, metáforas, proceso de acompañamiento y explorando las necesidades y problemáticas del trabajo diario a través de sesiones individuales y grupales, para poner en práctica lo propuesto en las capacitaciones, y así profundizar en la gestión de trabajo.

Alcance

Se aborda el tema en materia estructural como herramienta de mejora para la sociedad, ubicada en la zona de Hernando y Pampayasta Sud, departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, en el período de cosecha desde agosto 2020 hasta julio del siguiente año.

Acciones

1. Definir Organigrama y realizar descripción de puestos.

- En primer lugar, reunión presencial en la Ciudad de Hernando entre todos los socios y el profesional de Recursos Humanos invocando la necesidad profesional, generando un clima de escucha y entendimiento, en donde se pongan en común la problemática de la sociedad desde las distintas partes. Duración: 3 horas.
- En segundo lugar, quince días después, el profesional de RRHH convoca a una reunión vía web (videoconferencia Meet o Skype) para lograr acuerdos y fijar el rumbo del proyecto estratégico. Duración: 2 horas.
- En tercer lugar, a las dos semanas, el profesional de RRHH les envía por correo electrónico la propuesta y presentación del nuevo organigrama a los cuatro socios, se adjunta (Anexo1) y un detalle de posiciones, de los cuales, cinco son parte de la sociedad, el resto es contratado.
 1. 1er Socio Director Administrativo/Financiero
 2. 2do Socio Gerente de Compras
 3. 3er Socio Gerente Operativo
 4. 4to Socio Gerente Comercial
 5. Encargado de mantenimiento y cuidado de campos

Personal contratado en el Staff y bajo línea de Mando:

Puesto	Actividad	Costo/Tiempo
Ing. Agrónomo e Ing. en Seguridad e Higiene	Según época de siembra/cosecha. En el caso de ser necesario, se adiciona un gasto extra de un profesional Ambiental y otros asesores técnicos competentes para el área determinada.	El costo anual de honorarios profesionales es de aproximadamente \$ 40.000, siendo un gasto mensual de \$ 4.000 por cada mes de servicio profesional asistiendo personalmente 2 horas por semana.
Profesional de Recursos Humanos	Este profesional estará activo todo el año para la implementación de los cambios y acompañamiento en la gestión, cumpliendo también la función de líder <i>coach</i>	Con costo anual de \$250.000. Durante los primeros 3 meses de implementación y gestión \$ 50.000 por mes y resto de los meses por el acompañamiento de líder coach de \$10.000 por mes, los primeros cuatro meses, mientras realizan las capacitaciones externas, y los últimos meses de \$ 15.000, cada mes. Con un tiempo de 8 a 10 horas semanales aproximadamente, presenciales, telefónicas o vía web, según las circunstancias lo consideren.

Personal contratado bajo línea de mando, Contratistas rurales	Consiste su trabajo en la prestación de servicios agropecuarios de diferente tipo, como son los trabajos de siembra, protección de cultivos y cosecha, entre otros.	Con un costo aproximado por hectárea de \$ 3.000, además el combustible. Este precio corresponde a la siembra de trigo que se realiza en el mes de junio. Para las próximas cosechas queda sujeto a la inflación al igual con el combustible, siempre reparando que los productores son de la zona de influencia. Se aclara que la reducción de este gasto ya está estipulado en la reducción de gastos de producción del el ROI.
--	--	---

Tabla 1: Detalle de puestos de Staff y bajo línea de mando, actividad, costo y tiempo.

- En cuarto lugar, el profesional de RRHH acuerda reunirse con cada uno de los socios, durante quince días, en comunicación separada, vía web (videoconferencia Meet o Skype) para realizarle un cuestionario y relevar el trabajo diario, identificar y escribir sus tareas. Máximo 5 horas con cada uno, realizadas en dos oportunidades.
- En quinto lugar, dos semanas después, el profesional de RRHH envía por correo electrónico a cada uno de los socios el documento de descripción de puesto informando la distribución de tareas y las funciones de cada uno, detallando y describiendo las ocupaciones, los deberes y las responsabilidades esenciales. En el Anexo 2 se la adjunta propuesta con todos los formularios. Finalmente, se concluye en una reunión web con los cuatro socios juntos para concretar la documentación enviada y seguir con el proyecto.

2- Implementar un plan anual de capacitaciones interna con profesional externo

En este plan se involucra a los socios y al encargado del campo con capacitaciones en común, así como capacitaciones específicas para cada uno de los puestos descriptos anteriormente, con el objetivo de mejorar sus labores y actualizar su formación.

Con este ciclo de actualizaciones profesionales, bajo un sistema *blended* metodológico anclado más en lo práctico que en lo conceptual para dar un mayor impacto al aprendizaje, se apunta a trabajar temáticas que ayuden a resolver problemáticas del día a día laboral. La duración de las actividades es de 8 horas de entrenamiento cada quince días. En esta frecuencia

se consideran las ocupaciones que tienen de siembra y se concluyen todas antes de la fecha de cosecha.

El proveedor es Humana Consultora, siendo su fundador y Ceo Gabriel Paradiso. Ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. Su forma de abordaje puede ser:

- Presencial es el conocido formato en una sala; en el caso que se realice presencial, es necesario una sala de capacitación de la empresa o en salones de hoteles o clubes de la ciudad en donde dictan los entrenamientos. En este último, por lo tanto existe un costo adicional de alquiler de sala, *catering* y equipos como ser *datashow*, pantalla y sonido.
- Semi presencial es formado de sala más alguna actividad de *e-learning* posterior.
- Virtual significa vía web.

Se elige el formato de acuerdo a las circunstancias que vive la empresa y a las personas a capacitar, pero también con cuáles de estos formatos se alcanza un mejor impacto en el aprendizaje de los involucrados.

Los costos se asocian al pago de honorarios que hacen en las universidades que es de \$ 1800 por hora. El costo total por las 7 capacitaciones de 8 horas sería de \$ 100.800 anual. Igualmente, se realiza un acuerdo de precio por la cantidad de capacitación, beneficiado a un total de \$100.000.

Se adjunta en Anexo 3 el detalle de plan de capacitaciones.

Se incorporan Tecnologías de la información y Comunicación (TIC), por ello se debe contar con las herramientas necesarias como *Notebook* y teléfonos celulares idóneas para utilizar *WhatsApp*, videollamada, correos electrónicos, a fin de poder comunicarse, acceder, producir rápidamente y transferir información, desde el lugar donde se encuentren. Si apelamos a un ejemplo, se puede pensar en un grupo de difusión por *WhatsApp*, con los integrantes de la sociedad y el grupo de interés que es parte funcional de la sociedad, para lograr una rápida comunicación.

3- Implementar liderazgo coach

Como instancia final, el profesional de RRHH propone un acompañamiento de sesiones de líder *coach*, en ocasiones grupales y en otras individuales, tanto telefónicas, virtuales como

presenciales, según cada circunstancia. Se realizará en el transcurso de ocho meses para que los socios puedan clarificar sus ideas, lograr mejor comunicación y mejorar sus actividades.

En cada sesión de *coaching*, el profesional implicará la aptitud de ayuda para tomar decisiones de acuerdo a las necesidades, lograr capacidad de crear oportunidades de aprendizaje con cada socio y de emprender nuevas acciones que conduzcan de la forma más eficaz a los resultados pactados.

Concluido todo el ciclo de acompañamiento y capacitación, se realiza un abordaje de cierre y evaluación de los cambios realizados, proponiendo la necesidad de mantener y continuar con la mejora continua y no desaprovechar lo realizado hasta el momento.

Con el fin de adicionar actualización técnica, se asocia a los miembros a la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (*AAPRESID*) donde se actualizará conocimientos a nivel mundial en agricultura sustentable. Esto está al alcance en forma de publicaciones, notas técnicas, asesoramiento e intercambio de información con sus pares y Congresos. Ésta es una Organización no Gubernamental sin fines de lucro, integrada por una red de productores agropecuarios que, partir del interés en la conservación de su principal recurso, el suelo, adoptaron e impulsaron la difusión de un nuevo paradigma agrícola basado en la Siembra Directa. La cuota societaria será facturada en 4 trimestres durante los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año, \$7.590 trimestral y un valor mensual \$ 2530. Se describe en el Anexo 4.

Evaluación del impacto de la implementación de la propuesta

Se detalla la planificación de la propuesta de trabajo en el diagrama de Gantt, indicando cada acción y el momento a realizarse.

	Año 2020												Año 2021											
	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	1	15	1	15	1	15	1	15	1	15	1	15	1	15	1	15	1	15	1	15	1	15	1	15
Reunión empresarial con el profesional de RRHH	■																							
Reunión y acuerdo con los socios para fijar el rumbo del proyecto		■																						
Presentación de un nuevo organigrama			■																					
Reunión con cada uno de los socios para relevar las tareas				■																				
Acuerdo con los socios de la distribución de tareas y realización de las Descripciones de Puesto					■																			
Acompañamiento lider coach																								
Implementación de un plan de capacitaciones externas:																								
- Comunicación efectiva																								
- Trabajo en equipo																								
- Orientación a resultados																								
- Pensamiento estratégico																								
- Negociación y resolución de conflictos																								
- Organización y Planeamiento																								
- Orientación al Cliente																								
Cierre y evaluación de los cambios realizados																								

Tabla 2: Diagrama de Gantt mostrando la planificación de acciones a realizar durante un año, cada quince días, resaltando el período en que se efectúa e informando los meses de siembra y cosecha.

En base a la evaluación de las acciones, se detalla el beneficio que se alcanza al realizar los cambios propuestos, pudiendo así revertir los inconvenientes de los últimos años y brindarle la posibilidad de desarrollar su negocio y poder aumentar la cantidad de hectáreas sembradas, fidelizando la idea de consolidación y la expansión de la empresa en el largo plazo, bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica. Se detalla en el ROI (Anexo 5).

Para calcular el retorno de inversión, se adquirió la información de las ventas y gastos de comercialización, producción y bienes de uso sobre 1.017 hectáreas de la Campaña 2017/2018. Se realizó un ajuste de inflación de los años 2018/2019 del 47,6 % y 2019/2020 del 53,8 %. Con estos datos se puede inferir una propuesta para la Campaña 2020/2021. El monto a invertir es de \$ 424.360,00. Esto comprende los honorarios del profesional de RRHH

y líder *Coach*, Ing. Agrónomo y Lic. en Seg. e Higiene, el viaje a Hernando de los tres socios, Capacitaciones externas de Umana Consultora y Aapresid. No obstante, la utilidad a recuperar con los cambios propuestos es de \$ 630.192,77 (Tabla.3).

Los beneficios se verán reflejados con las nuevas funciones de los socios. Las ventas se elevarán en un 10% en consecuencia del socio encargado para tal función, logrará ampliar la cartera de clientes y mejorar contratos. Como el resto de los socios profesionalizados, se estima que los gastos de comercialización y producción mejoraran entre un 10% a un 15%, por la nueva gestión con los proveedores, arrendatarios, contratistas, etc, reduciendo los gastos y analizando nuevas propuestas comerciales.

Hectáreas Totales	1017		(+Ajuste Inflación		
			47,6 %	53,8%	
Ventas y Costos Campaña	2017/2018		2018/2019	2019/2020	
Ventas de Granos (+)	\$	1.116.803,00	\$	1.648.401,23	\$ 2.535.241,09
Gastos de Comercialización (-)	-\$	77.410,00	-\$	114.257,16	-\$ 175.727,51
Gastos de Producción (-)	-\$	1.050.486,00	-\$	1.550.517,34	-\$ 2.384.695,66
Bienes de Uso (-)	-\$	6.130,00	-\$	9.047,88	-\$ 13.915,64
Utilidad a recuperar					
Ventas y Costos Campaña			2020/2021		
Ventas de Granos	(+)10%	\$	253.524,11		
Gastos de Comercialización	(-)10%	-\$	17.572,75		
Gastos de Producción	(-)15%	-\$	357.704,35		
Bienes de Uso	(-)10%	-\$	1.391,56		
	total	\$	630.192,77		

Tabla 3: Se detalla Ventas y costos de los años 2017/2018 según datos documentados, de los años 2018/2019 y 2019/2020 calculado por inflación correspondiente y la utilidad a recuperar en los años 2020/2021 con el cambio implementado.

El resultado obtenido en el ROI permite cuantificar en términos porcentuales la recuperación económica de la sociedad luego de realizar todas las actividades propuestas, indicando la obtención de ganancia y comparando con el dinero invertido. El retorno de inversión es de 48,50% en un año de trabajo.

$$\text{ROI} = \frac{\text{UTILIDAD A RECUPERAR}-\text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \times 100 = \%$$

ROI % 48,50

En el gráfico, se observa que la utilidad bruta será de \$ 603.619,12 para el ciclo de cosecha 2020/2021, pudiendo así recuperarse de las pérdidas de los años anteriores, según se indica en la Figura1 y Tabla 4.



Figura 1: Detalle de los últimos 5 campañas y recuperación 2020/2021.

Datos útiles para el cálculo del gráfico

Campaña	Utilidad Bruta	
1 2015/2016	\$ 312.316,00	Documentada
2 2016/2017	\$ 252.243,00	Documentada
3 2017/2018	-\$ 11.092,00	Documentada
4 2018/2019	-\$ 16.373,27	por inflación
5 2019/2020	-\$ 25.182,09	por inflación
2020/2021	\$ 603.619,12	propuesta

Detalle de Utilidad Bruta propuesta 2020/2021 (Recuperada)

Ventas de Granos	(+)10%	\$ 2.788.765,20
Gastos de Comercialización	(-)10%	-\$ 158.154,76
Gastos de Producción	(-)15%	-\$ 2.026.991,31

Tabla 4: Se muestra utilidad bruta en \$ de las 5 últimas campañas de los cuales 3 son documentadas y 2 por ajuste de inflación y utilidad bruta propuesta estimada de recuperación para la campaña 2020/2021.

Conclusión

Como conclusión final del presente reporte del caso, se cree importante tener en consideración la trayectoria de esta empresa familiar agropecuaria, visualizando la convicción de los socios en conservar la tierra de herencia familiar y las oportunidades del negocio que posee en la zona donde se ubica. Aunque en otro sentido, se evidencia la necesidad de cambiar principios y fundamentos que están arraigados. Debe arriesgar a cambios estratégicos en la gestión organizacional para lograr la existencia a largo plazo y extender la explotación agrícola primaria, así como abrirse a la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector. Esto requiere un involucramiento inevitable de parte de los socios.

Al comienzo del trabajo, se confirmaba la importancia de un acompañamiento de profesional de recursos humanos y líder coach. Para la mejora se propuso un conjunto de medidas de cambios para perfeccionar el rendimiento de la sociedad de hecho. Se logrará una administración estratégica donde se hace una redefinición en su organigrama, replanteando roles y funciones, capacitando e involucrando a cada uno de los socios, para lograr comunicación efectiva a pesar del distanciamiento, trabajo en equipo, sinergia en los procesos y profesionalismo en la gestión.

Por otra parte, las nuevas herramientas permiten definir una línea de mando, ponen orden, prioridad y organiza las tareas que en condiciones normales no se venían realizando. Contribuye a una notable mejora en la calidad del servicio a los productores, la gestión con los clientes, arrendatarios y proveedores de servicio. La utilización de la herramienta *coaching* logrará el desarrollo individual en el desempeño de los socios regenerando su organización y profesionalizando sus labores.

Se busca que haya una cohesión entre los mismos y se formen para trabajar de manera conjunta, valoren el desarrollo individual de cada uno a fin de sugerir cambios estratégicos, e identificar sus necesidades. Mejora la comunicación y las relaciones con el entorno.

Con esta propuesta organizativa la sociedad logra una disminución en las pérdidas económicas y además busca oportunidades, saberes y prácticas distintas a las experiencias pasadas del núcleo familia. De esta manera, distingue su nivel como empresa, aportando fidelización al negocio, nuevos horizontes y fortaleciendo el rubro el cual es tan importante para el país.

Recomendaciones

Como recomendación final de este proyecto de aplicación se destaca que para lograr la efectiva implementación de cambios es necesario:

No abandonar la gestión de recursos humanos, integrar y darle continuidad a todo lo aprendido y contratar con cierta frecuencia el asesoramiento externo. De esta forma, se podrá visualizar los riesgos, obtener soluciones efectivas y hacer mejoras continuas.

Debe existir un compromiso armónico y compartido de los socios, así como *posibilidades de asociarse con otros productores*. Con esto se podrá ampliar el negocio, crear nuevos vínculos societarios, y afianzar la presencia de Don Luis S.H. en el territorio.

Continuar y profundizar en el desarrollo sustentable. Hoy existe la necesidad de una agricultura más sustentable. Frente a este desafío es estratégico el rol que desempeñan los productores familiares en el cuidado del ambiente en que trabajan. Por ello, se recomienda sumar asesoramiento profesional ambiental, dado a la cantidad de agroquímicos que se manejan y la biodiversidad que se pone en juego.

El sector agroindustrial argentino es fundamental para la economía del país y el abastecimiento alimenticio. Yace, entonces, en este sector la responsabilidad de administrar y diseñar, de la mejor manera posible, una estructura organizacional que sea fundamentalmente estratégica.

Referencias

- Andrade, F.A. [et al.]** (2017). *Los desafíos de la agricultura argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ediciones INTA
- Arrieta, A.** (2013). *Aprender a emprender*. Buenos Aires: Atlántida.
- Capriotti, P.** (1992). *La Imagen de Empresa*. Barcelona: El Ateneo.
- Drucker, P.** (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Goldvarg D. y Perel de Goldvarg N.** (2011). *Competencia de Coaching aplicadas*. Buenos Aires. Granica
- Hawkins, P.** (2012). *Coaching y liderazgo de equipos*. Argentina. Granica.
- Katz y Kahn.** (1986). *Psicología social de las organizaciones*. España. Trillas
- Melamed, A.** (2017). *EL futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Planeta
- Palza Chambe, E. I.** (2011). *El liderazgo y el desarrollo organizacional*. Perú. Austral E.I.R.L.
- Porter, M.** (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA
- Robbins, S., y Coulter, M.** (2014). *Administración*. México. Pearson
- Mondy, R. W.,** (2010). *Administración de recursos humanos*. México. Pearson
- Ab Intus.** (2019). *Particularidades de la gestión de empresas familiares agropecuarias de Argentina*. [Publicación en línea] Recuperado de http://200.7.128.3/ojs/index.php/Ab_Intus/article/view/117
- Agrovoz.** (2020). *Actualidad*. [Publicación en línea] Recuperado de <http://agrovoz.lavoz.com.ar/actualidad/coronavirus-provincia-elaboro-un-protocolo-para->

transporte-de-cereales

Asociación de Acopiadores de Granos de la Provincia de Córdoba. (2020). *Noticias*.

[Publicación en línea] Recuperado de <http://www.acopiadorescba.com/content/noticias-del-sector/politica-economia-y-negocios/coronavirus-en-argentina-acopios-lanzaron-una-cruzada-solidaria-para-que-los-productores-donen-granos>

Asociación de Acopiadores de Granos de la Provincia de Córdoba. (2020). *Noticias*.

[Publicación en línea] Recuperado de <http://www.acopiadorescba.com/content/noticias-del-sector/politica-economia-y-negocios/en-medio-de-la-cosecha-gruesa-la-historica-bajante-del-rio-parana-complica-la-logistica-en-los-puertos-exportadores>

Cervantes, A. B. (2011). *Planificación estratégica para una empresa agropecuaria*.

(Licenciatura en Administración) Institucional Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/10894>

Infocampo. (2020). *Noticias del campo*. [Publicación en línea] Recuperado de

<https://www.infocampo.com.ar/cordoba-inicio-gestiones-para-bajar-las-retenciones-del-mani/>

Infocampo. (2020). *Noticias del campo*. [Publicación en línea] Recuperado de

<https://www.infocampo.com.ar/mantienen-la-proyeccion-de-produccion-nacional-de-maiz-en-50-millones-de-toneladas/>

Gastaldi, M. (2017). *Taller para la mejora de la comunicación interna para una empresa de*

agroservicios. (Psicología) Institucional Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/14020>

Ministerio de Agroindustria. (2019). *Secretaría de Alimentos y Bioeconomía Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas Dirección de Cadenas Alimentarias (DCA)* [Publicación en línea]

Recuperado

de

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_2019%20Mani_MARZO_2019.pdf

Revista de investigaciones agropecuarias. (2014). *Jóvenes, ruralidad y nuevas tecnologías en la era digital*. Ciudad de Buenos Aires. INTA [Publicación en línea] Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1669-23142014000300004&lang=es

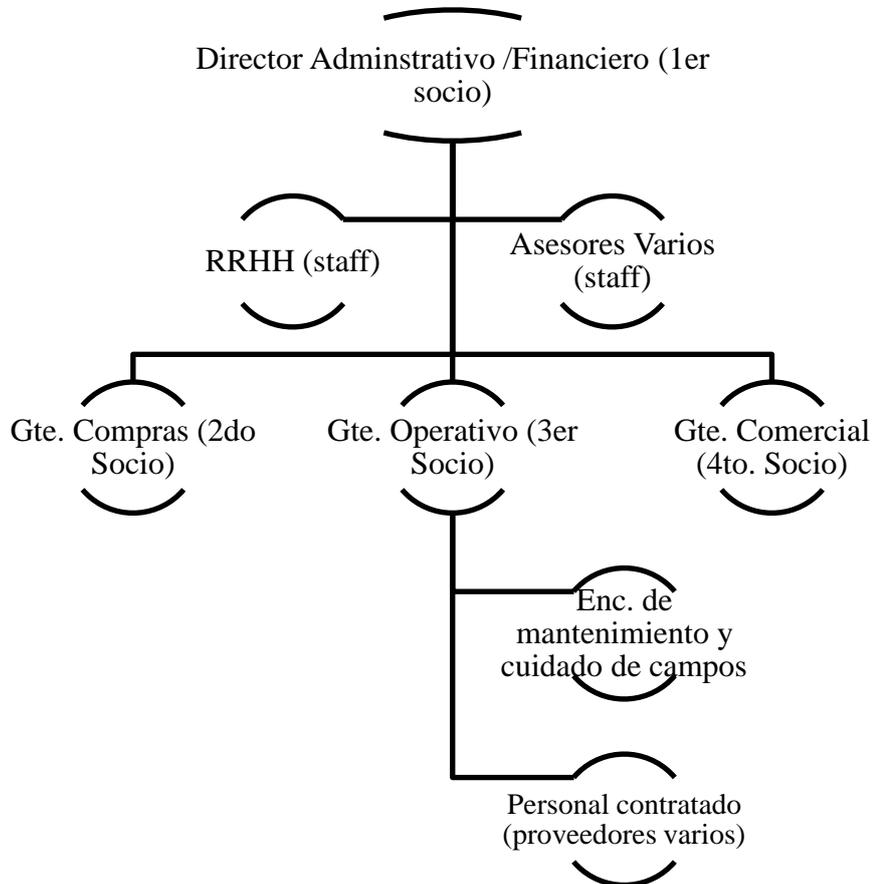
Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias. (2018). *Empresas agroalimentarias y adopción de las TIC: el caso del sector del aceite de oliva ecológico en España*. Universidad Nacional de Cuyo [Publicación en línea] Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-86652018000200018&lang=es

Rodríguez D. (2015). *Elaboración de un manual de descripciones de cargos para la empresa Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A.* Universidad Católica. Ecuador [Publicación en línea] Recuperado de <http://192.188.52.94/bitstream/3317/4119/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-37.pdf>

Sandoval, N. B. (2018). *Análisis de la problemática de las empresas familiares agropecuarias y de las herramientas necesarias para su continuidad en el partido de Necochea, Buenos Aires*. (Licenciado en administración agraria) Universidad nacional del centro de la Provincia de Buenos Aires. Necochea [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/2194>

Anexo 1

Organigrama



Anexo 2

Descripción de Puestos

Don Luís S.H.

Campos Agrícolas- Hernando, Ciudad de Córdoba

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Empresa: Don Luis S.H.	Fecha: octubre 2020
Nombre del puesto: Director Administrativo/ Financiero	
Objetivo del puesto: Liderar el manejo administrativo, recursos humanos, económicos y financieros de la sociedad optimizando los recursos y abordar toda la gestión, maximizando el patrimonio de la sociedad logrando eficacia y rentabilidad en la compañía.	
Depende de:	Supervisa a: Gerente de Compras- Gerente Operativo- Gerente Comercial
Nivel de decisiones que tomará: Máximo nivel de Autoridad	
Responsabilidades Gestionar, controlar y analizar el sistema económico y financiero Abordar toda la gestión administrativa (facturación, pagos, cobranzas) Controlar la documentación de contratistas Llevar el control de los costos Administrar y gestionar los recursos humanos internos y externos	
Forma de contratación: Efectivo	Plazo:

Nivel de Remuneración : \$150.000	Horario:
REQUISITOS	
Edad mínima: 25 años	Edad máxima:
Sexo: Indistinto	
Domicilio: Ciudad de Hernando, Córdoba	
Nivel de formación mínimo: Contador Publico	
Otro Conocimiento y experiencia en Paquete Office - Excel. Conocimiento y experiencia en Software de gestión agropecuaria Ingles básico Conocimiento y Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)	
Experiencia mínima aceptable: 2 años en la actividad	
Aptitudes / Habilidades: Análisis y resolución de problemas.- Visión estratégica - Integración organizacional- Optimización de recursos	
Disponibilidad: Full time	
Otros factores: Disponibilidad para viajar	

Programa de capacitación previsto-desarrollo: Comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados y Pensamiento crítico

COMPETENCIAS ASOCIADAS AL PUESTO

Competencias Generales/ Particulares	PERFIL				
	Perfil Requerido • Perfil Mínimo Requerido x				
	I	II	III	IV	V
1. Orientación a resultados				x	•
2. Comunicación				x	•
3. Trabajo en equipo				x	•
4. Liderazgo				x	•
5. Pensamiento crítico				x	•

Don Luís S.H.

Campos Agrícolas- Hernando, Ciudad de Córdoba

1

Empresa: Don Luis S.H.	Fecha: octubre 2020
Nombre del puesto: Gerente de Compras	
Objetivo del puesto: Liderar la gestión con proveedores, locación de campos, compra de semillas, insumos, transportistas y fidelizar servicio contratados que trabajen habitualmente para la sociedad, consiguiendo el mejor precio del mercado para mejoras los gastos en los cultivos y productos agrícolas y asegurado el financiamiento de los insumos y los servicios necesarios para su siembra y labores posteriores.	
Depende de:	Supervisa a:

Director Administrativo/ Financiero	
Nivel de decisiones que tomará: Alto nivel de Autoridad	
Responsabilidades Conseguir, negociar y contratar los arrendamientos Buscar y negociar proveedores para la gestión agropecuaria. Administrar todas las compras de la empresa Gestionar y analizar periódicamente los precios de las semillas, insumos y proveedores Controlar de calidad de las compras Contratar a todo el personal de pre y post cosecha para realizar las actividades.	
Forma de contratación: Efectivo	Plazo:
Nivel de Remuneración : \$130.000	Horario:
REQUISITOS	
Edad mínima: 25 años	Edad máxima:
Sexo: Indistinto	
Domicilio: Ciudad de Buenos Aires	
Nivel de formación mínimo: Técnico / Universitario	
Otro Conocimiento y experiencia en Paquete Office - Excel. Conocimiento y experiencia en Software de gestión agropecuaria	

<p>Ingles básico Conocimiento y Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)</p>
<p>Experiencia mínima aceptable: 2 años en la actividad</p>
<p>Aptitudes / Habilidades: Habilidad comercial- Flexibilidad – Iniciativa - Solución de Problemas</p>
<p>Disponibilidad: full time</p>
<p>Otros factores: Disponibilidad para viajar</p>
<p>Programa de capacitación previsto-desarrollo: Comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados y Negociación y resolución de conflictos</p>

COMPETENCIAS ASOCIADAS AL PUESTO					
Competencias Generales/ Particulares	PERFIL				
	Perfil Requerido ● Perfil Mínimo Requerido X				
	I	II	III	IV	V
1. Orientación a resultados				X	●
2. Comunicación				X	●
3. Trabajo en equipo				X	●
4. Liderazgo				X	●
5. Negociación				X	●

Don Luís S.H.

Campos Agrícolas- Hernando, Ciudad de Córdoba

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa: Don Luis S.H.	Fecha: octubre 2020
Nombre del puesto: Gerente Operativo	
Objetivo del puesto: Liderar y gestionar los procesos productivos, de abastecimiento y logísticos; administrar el personal a cargo y todo el personal contratado, para cumplimentar efectivamente la planeación, producción y control de los ciclos de cosechas, obteniendo óptimos cultivos de soja, maíz y maní.	
Depende de: Director Administrativo/ Financiero	Supervisa a: Encargado de mantenimiento y cuidado del campo Proveedores contratados
Nivel de decisiones que tomará: Alto nivel de Autoridad	
<p>Responsabilidades</p> <p>Planificar las siembras/cosechas acordes a la estrategia general de la empresa</p> <p>Lograr una ejecución efectiva y eficiente de los mencionados planes</p> <p>Realizar los controles de gestión y ajustes adecuados.</p> <p>Lograr un alto nivel de coordinación de las unidades insumos, cereales y área técnica.</p> <p>Planificar las distintas aplicaciones de herbicidas y fungicidas que serán necesarios en cada ciclo</p> <p>Definir lotes y planificar con el asesor (ingeniero agrónomo) las fechas ideales para la implantación de los cultivos, las variedades de cada semilla y el esquema de fertilización para cada uno.</p> <p>Administrar el personal a cargo y todo el personal contratado que realiza las labores de pre y post cosecha y los profesionales técnicos tantos de seguridad como ambiental.</p>	

Forma de contratación: Efectiva	Plazo:
Nivel de Remuneración : \$130.000	Horario:
REQUISITOS	
Edad mínima: 25 años	Edad máxima:
Sexo: Indistinto	
Domicilio: Ciudad de Buenos Aires	
Nivel de formación mínimo: Técnico / Universitario	
Otro Conocimiento y experiencia en Paquete Office - Excel. Conocimiento y experiencia en Software de gestión agropecuaria Ingles básico Conocimiento y Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Organización	
Experiencia mínima aceptable: 2 años en la actividad	
Aptitudes / Habilidades: - Organización y planificación- Espíritu de equipo – Flexibilidad- Optimización de recursos-Iniciativa	
Disponibilidad: full time	

<p>Otros factores:</p> <p>Disponibilidad para viajar</p>
<p>Programa de capacitación previsto-desarrollo: Comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados y Planeamiento.</p>

COMPETENCIAS ASOCIADAS AL PUESTO					
Competencias Generales/ Particulares	PERFIL				
	Perfil Requerido • Perfil Mínimo Requerido x				
	I	II	III	IV	V
1. Orientación a resultados				x	•
2. Comunicación				x	•
3. Trabajo en equipo				x	•
4. Liderazgo				x	•
5. Planificación				x	•

Don Luís S.H.

Campos Agrícolas- Hernando, Ciudad de Córdoba

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Empresa: Don Luis S.H.	Fecha: octubre 2020
Nombre del puesto: Gerente Comercial	
<p>Objetivo del puesto: Liderar las ventas de los mercados internos y externos. Planificar, organizar y ejecutar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, desarrollando actividades de marketing y condiciones de venta de los servicios.</p>	

Depende de: Director Administrativo/ Financiero	Supervisa a:
Nivel de decisiones que tomará: Alto nivel de Autoridad	
<p>Responsabilidades</p> <p>Conocer a fondo a los clientes, competidores y mercado</p> <p>Espaciar las ventas de acuerdo con sus necesidades de fondos, dado que precios agrícolas dependan de mercados internacionales y estén cotizados en dólares.</p> <p>Buscar el mejor momento para las ventas en función de los precios de los insumos agrícolas.</p> <p>Mantener constante atención en la evolución de distintos mercados buscando precios de los cultivos en los mercados de futuros que aseguren un piso de rentabilidad adecuado para la empresa y concretan ventas en los mercados de futuros.</p> <p>Generar todas las iniciativas necesarias para el estudio, evaluación e implementación de nuevos negocios.</p> <p>Generar mayor cantidad de ingresos desarrollando los planes estratégicos y tácticos.</p> <p>Mantener canales de información y funciones de servicio al cliente que aseguren la fidelidad de este último respecto a los servicios ofrecidos.</p> <p>Ser responsable de mantener y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.</p>	
Forma de contratación: Efectivo	Plazo:
Nivel de Remuneración : \$130.000	Horario:

REQUISITOS	
Edad mínima: 25 años	Edad máxima:
Sexo: Indistinto	
Domicilio: Ciudad de Buenos Aires	
Nivel de formación mínimo: Técnico / Universitario	
Otro Conocimiento y experiencia en Paquete Office - Excel. Conocimiento y experiencia en Software de gestión agropecuaria Ingles básico Conocimiento y Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)	
Experiencia mínima aceptable: 2 años en la actividad	
Aptitudes / Habilidades: Iniciativa -Habilidad comercial -Flexibilidad -Logro de resultados	
Disponibilidad: full time	
Otros factores: Disponibilidad para viajar	

Programa de capacitación previsto-desarrollo: Comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados y Orientación al Cliente

COMPETENCIAS ASOCIADAS AL PUESTO

Competencias Generales/ Particulares	PERFIL				
	Perfil Requerido • Perfil Mínimo Requerido x				
	I	II	III	IV	V
1. Orientación a resultados				x	•
2. Comunicación				x	•
3. Trabajo en equipo				x	•
4. Liderazgo				x	•
5. Orientación al cliente				x	•

Don Luís S.H.

Campos Agrícolas- Hernando, Ciudad de Córdoba

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa: Don Luis S.H.	Fecha: octubre 2020
Nombre del puesto: Encargado de mantenimiento y cuidado del campo	
Objetivo del puesto: Encargarse de todas las tareas agrícolas del campo y de la casa; cumplimiento con las funciones y responsabilidades asignadas.	
Depende de: Gerente Operativo	Supervisa a:
Nivel de decisiones que tomará:	

Bajo nivel de Autoridad	
Responsabilidades Administrar el ingreso de los granos en la planta de silos Cuidar los galpones del campo principal Asistir en los sembrados de los inmuebles de la propiedad Conducir los vehículos de transporte de la empresa	
Forma de contratación: Efectivo	Plazo:
Nivel de Remuneración : \$70.000	Horario: lunes a viernes de 8:00 a 12:00 hs. y 14:00 a 18:00 hs y sábado 8:00 a 12:00 hs.
REQUISITOS	
Edad mínima: 25 años	Edad máxima: 60 años
Sexo: Indistinto	
Domicilio: Ciudad de Hernando, Córdoba	
Nivel de formación mínimo: Secundario/Técnico	
Otro Conocimiento y experiencia en Paquete Office - Excel. Conocimiento y experiencia en Software de gestión agropecuaria Conocimiento y Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)	
Experiencia mínima aceptable: 2 años en la actividad	

Aptitudes / Habilidades: - Espíritu de equipo- Flexibilidad- Relacionamiento Interpersonal Solución de Problemas
Disponibilidad: full time
Otros factores: Disponibilidad para viajar
Programa de capacitación previsto-desarrollo: Comunicación, trabajo en equipo y orientación a resultados.

COMPETENCIAS ASOCIADAS AL PUESTO

Competencias Generales/ Particulares	PERFIL Perfil Requerido ● Perfil Mínimo Requerido x				
	I	II	III	IV	V
1. Orientación a resultados			x		●
2. Comunicación			x		●
3. Trabajo en equipo			x		●
4. Liderazgo		x		●	
5. Planificación		x		●	

Anexo 3

Plan Anual de Capacitación

Plan Anual de capacitación

Año 2020-2021

Proveedor:	Umana Consultora	
	http://www.umanaonline.com.ar/Inicio/Umana	
Consultor Director	Gabriel Paradiso	

Capacitación externa (8 horas)			
Presencial, semi presencial o virtual			
Asistentes	Fecha	Capacitación	Objetivo
Para todos los integrantes de la sociedad (5 personas). Participan todos en la misma Capacitación.	16/11/20	Comunicación efectiva	Relaciones y comunicaciones, liderazgo y comunicación, modelos comunicacionales, conductas clave para una comunicación asertiva.
	01/12/20	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo como actitud de servicio, construcción de la confianza y del compromiso en equipo, objetivos comunes y coordinación de acciones en equipo.
	15/12/20	Orientación a resultados	El Cuadro de Mando Integral y su impacto en la visión de los resultados, enfoque y ejecución y seguimiento de indicadores.
Director Administrativo Financiero	4/01/21	Pensamiento estratégico	Pensar estratégicamente versus pensar tácticamente, visión, misión y valores, el modelo de las obsesiones compartidas aplicada a las prioridades estratégicas.
Gerente de Compras	18/01/21	Negociación y resolución de conflictos	Negociación efectiva versus negociación tradicional, el modelo ganar-ganar, pasos necesarios para una negociación

			profesional centrada en intereses y no en posicionamiento.
Gerente Operativo	01/02/21	Organización y Planeamiento	La planificación de los objetivos y las metas, organización de prioridades y recursos, aseguramiento de la ejecución de los objetivos en forma individual y en equipos.
Gerente Comercial	22/02/21	Orientación al Cliente	La experiencia del cliente, el cliente como centro del negocio, satisfacción de clientes y momentos de la verdad y la mejora continua orientada a la experiencia del cliente.

Anexo 4

Actualización técnica

Participación de los socios al *Congreso Virtual de actualización Agropecuaria de AAPRESID*, que se realizará durante dos semanas, entre el 18 y el 28 de agosto, bajo el lema “Siempre Vivo, siempre Verde”.

EL Rural. (27 de mayo de 2020). Congreso Virtual. Recuperado de <https://elabcrural.com/el-congreso-aapresid-sera-virtual-y-se-hara-en-agosto-durante-dos-semanas>

AAPRESID. (2020). [Imagen]. Recuperado de <https://www.aapresid.org.ar/condiciones-y-valor-de-cuotas/>

Empresa de Producción Agropecuaria(*)
+info
Incluye hasta 3 socios representantes.

\$2530

Los valores de las cuotas expresados en \$ refieren al valor mensual de referencia para cada categoría. La cuota societaria será facturada en 4 trimestres durante los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año.

Valor de la Cuota Societaria Trimestral

\$7.590.-

Las facturas serán emitidas a nombre de la sociedad indicada, en cuatro cuotas durante los meses de: Enero / Abril / Julio / Octubre.

Débito automático en cuenta bancaria.

Banco	Sucursal	N° cuenta	
Tipo de cuenta			
Titular de la cuenta			
N° CBU			

Débito automático en tarjeta de crédito.

Tarjeta	VISA	MASTER	N° Tarjeta	
Titular			Código de Seguridad	
Banco			Vencimiento	

En caso de no optar por el débito automático, podrá abonar sus cuotas societarias mediante:

- Depósitos o transferencias a la cuenta de Aapresid.
- Cheques o efectivo (vía correo postal o en nuestras oficinas)

FECHA:
FIRMA:
ACLARACIÓN:

OBSERVACIONES:
(este campo es exclusivo para personal de Aapresid)

Domingo 1639 | Piso 2, Oficina A | 52000DIG Rosario
 Santa Fe, Argentina | Tel/ Fax: (+54) 341 4260745/6
www.aapresid.org.ar

SOCIO CATEGORIA C

Fecha:/...../.....

FICHA DE INSCRIPCIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Razón Social	N° CUIT	
Condición de IVA		
Calle y N°	Localidad	
Código Postal	Provincia	País
Teléfono 1	Teléfono 2	
Teléf. Móvil	E-mail	
Recibir Aquí Publicaciones		

INFORMACIÓN DE REPRESENTANTE 1:

Nombre y Apellido	N° Documento	
Tipo de Documento	E-mail	
Fecha de Nacimiento	Localidad	
Calle y N°	Provincia	País
Código Postal	Teléfono	
Teléfono	Teléf. Móvil	
Profesión		
Recibir Aquí Publicaciones		

INFORMACIÓN DE REPRESENTANTE 2:

Nombre y Apellido	N° Documento	
Tipo de Documento	E-mail	
Fecha de Nacimiento	Localidad	
Calle y N°	Provincia	País
Código Postal	Teléfono	
Teléfono	Teléf. Móvil	
Profesión		
Recibir Aquí Publicaciones		

INFORMACIÓN DE REPRESENTANTE 3:

Nombre y Apellido	N° Documento	
Tipo de Documento	E-mail	
Fecha de Nacimiento	Localidad	
Calle y N°	Provincia	País
Código Postal	Teléfono	
Teléfono	Teléf. Móvil	
Profesión		
Recibir Aquí Publicaciones		

Domingo 1639 | Piso 2, Oficina A | 52000DIG Rosario
 Santa Fe, Argentina | Tel/ Fax: (+54) 341 4260745/6
www.aapresid.org.ar

Anexo 5

ROI

Don Luis S.H.

MESES			ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	
INVERSIÓN															
Honorario Profesional de RRHH			\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00										\$ 150.000,00
Honorario de Coaching de RRHH						\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00		\$ 100.000,00
Honorario Profesionales Ing. Agronomo				\$ 4.000,00	\$ 4.000,00						\$ 4.000,00	\$ 4.000,00			\$ 16.000,00
Honorario Profesionales Ing. Seg.e Hig.					\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00			\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00			\$ 24.000,00
<i>Capacitación externa Consultora Umana</i>															
Comunicación efectiva						\$ 14.400,00									\$ 14.400,00
Trabajo en equipo							\$ 14.400,00								\$ 14.400,00
Orientación a resultados							\$ 14.400,00								\$ 14.400,00
Pensamiento estratégico								\$ 14.400,00							\$ 14.400,00
Negociación y resolución de conflictos								\$ 14.400,00							\$ 14.400,00
Organización y Planeamiento									\$ 14.000,00						\$ 14.000,00
Orientación al Cliente									\$ 14.000,00						\$ 14.000,00
Gastos de viaje por reunion (3 socios)			\$ 4.000,00												\$ 4.000,00
Asociación en AAPRESID					\$ 7.590,00			\$ 7.590,00			\$ 7.590,00			\$ 7.590,00	\$ 30.360,00
Inversión total			\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 65.590,00	\$ 28.400,00	\$ 42.800,00	\$ 46.390,00	\$ 38.000,00	\$ 19.000,00	\$ 30.590,00	\$ 23.000,00	\$ 15.000,00	\$ 7.590,00	\$ 424.360,00

Hectáreas Totales	1.017	(+Ajuste Inflación	
		47,6 %	53,8%
Ventas y Costos Campaña	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Ventas de Granos	\$ 1.116.803,00	\$ 1.648.401,23	\$ 2.535.241,09
Gastos de Comercialización	\$ 77.410,00	\$ 114.257,16	\$ 175.727,51
Gastos de Producción	\$ 1.050.486,00	\$ 1.550.517,34	\$ 2.384.695,66
Bienes de Uso	\$ 6.130,00	\$ 9.047,88	\$ 13.915,64

Utilidad a recuperar	2020/2021		ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	TOTAL ANUAL
Ventas y Costos Campaña	(+10%	\$ 253.524,11													\$ 253.524,11
Ventas de Granos	(-10%	\$ 17.572,75													\$ 17.572,75
Gastos de Comercialización	(-15%	\$ 357.704,35													\$ 357.704,35
Gastos de Producción	(-10%	\$ 1.391,56													\$ 1.391,56
Bienes de Uso															\$ 1.391,56
Utilidad a recuperar TOTAL															\$ 630.192,77

$$\text{ROI} = \frac{\text{UTILIDAD A RECUPERAR} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \times 100 = \%$$

ROI % = 48,50

DATOS ÚTILES PARA EL GRÁFICO COMPARATIVO

Campaña	Utilidad Bruta	
1 2015/2016	\$312.316,00	Documentada
2 2016/2017	\$252.243,00	Documentada
3 2017/2018	-\$11.092,00	Documentada
4 2018/2019	-\$16.373,27	por inflación
5 2019/2020	-\$25.182,09	por inflación
2020/2021	\$603.619,12	propuesta

Utilidad Bruta 2020

Ventas de Granos	(+10%	\$ 2.788.765,20
Gastos de Comercialización	(-10%	\$ 158.154,76
Gastos de Producción	(-15%	\$ 2.026.991,31

