



Planificación Operativa de la Empresa

ARGEO S.R.L

Universidad Empresarial Siglo 21

Planificación Operativa de la
Empresa ARGEO S.R.L

Autor: María Laura Osella

Legajo: AAG00397

DNI: 31.267.697

“Licenciatura en Administración Agraria”

Junio 2012

A mi abuelo, Mateo Osella, por enseñarme el valor de la familia, el respeto y la
palabra dada.

A mi Madre, Graciela por ser mi apoyo incondicional.

A mi Padre, Gerardo por transmitirme la pasión por las cosas de la que uno es
autor, la responsabilidad y el amor por el campo.

A mis hermanos, Matías, Juan Pablo y Federico, mis fieles compañeros.

Y aquellos que me han acompañado siempre y confían en mí, me brindaron su
apoyo, consejos, ayudas y el regalo más precioso que es, la amistad.

RESUMEN

El presente trabajo de grado se sitúa en el área de la planificación de los procesos y procedimientos de una empresa agropecuaria en el marco de un rediseño organizacional en el nivel operativo.

La empresa seleccionada es Argeo S.R.L la cual está dedicada a la producción agrícola y ganadera en el norte de la Provincia de Córdoba en el establecimiento “Don Mateo” y al sur de la Provincia de San Luis en el establecimiento “El Balcón”. La entidad está conformada por dos hermanos, socios co-fundadores y sus respectivos grupos familiares.

La intención es ordenar el funcionamiento de la empresa a través de un mejoramiento de los procesos y métodos que se vienen realizando en cada área productiva con el fin de lograr su organización. Estructurándola como un sistema en el que se quiere profesionalizar sus áreas persiguiendo el objetivo de eficiencia y sostenibilidad en el tiempo.

Para esto, se formalizaron los procedimientos del área administrativa financiera de la empresa, tales como: compra, venta, cobro y pago. Del área de producción agrícola se formalizaron los procesos involucrados en las actividades desarrolladas en el ciclo productivo de soja, maíz y sorgo. Y del área de producción ganadera se trabajó sobre los procesos comprendidos en el ciclo completo de cría, recría e invernada. Finalizando con una propuesta de registro informativo financiero de cada unidad productiva.

ABSTRACT

This degree work is in the area of planning processes and procedures of an agricultural enterprise in the context of an organizational redesign at the operational level.

The company is Argeo SRL which is devoted to agricultural production and livestock in the Northern Province of Cordoba in the establishment "Don Mateo" and south of the Province of San Luis in establishing "The Balcony". The entity is formed by two brothers, partners, co-founders and their respective families.

The intention is to order the operation of the business through improved processes and methods that have been conducted in each production area in order to achieve your organization. Structuring it as a system in which we want to professionalize their areas to pursue the objective of efficiency and sustainability over time.

For this, formalized procedures of financial administrative area of the company, such as: buying, selling, billing and payment. Agricultural production area formalizing the process of productive cycle soy, corn and sorghum. And the area of livestock production development formalization of the processes involved in the entire production acyclic.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
CAPITULO I: CONSIDERACIONES GENERALES	10
INTRODUCCIÓN	11
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	12
OBJETIVOS	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	14
II.1. EMPRESA AGROPECUARIA	15
II.2. EL PLANEAMIENTO	17
II.3. ORGANIZACIÓN	25
II.4. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	30
II.5. BENEFICIOS DEL PLANEAMIENTO	39
II.6. CONCEPTUALIZACIÓN: PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y GANADERA	40
CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y GANADERA	40
II.6. CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y GANADERA	41
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	54
MARCO METODOLÓGICO	55
CAPITULO IV: DESARROLLO	57
DIAGNÓSTICOS	58
1.1. El Sector	58
1.1.1. Diagnóstico situacional Agrícola	58
1.1.2. Diagnóstico situacional Ganadero	61
1.2. La Empresa	68
1.3. Diagnóstico funcional	81
1.4. Conclusión diagnóstica	89
1.5. ANÁLISIS F.O.D.A	90

PROPUESTAS	98
PROPUESTA I: NORMAS, PAUTAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.	99
Objetivo	99
Alcance	99
Acciones	99
PROPUESTA II: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	118
Objetivo	118
Alcance	118
Acciones	118
Propuesta III: Planificación operativa del Negocio Agrícola.	131
Objetivo	131
Alcance	131
Acciones	131
Implementación de las acciones	131
PROPUESTA IV: PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL NEGOCIO GANADERO.	163
Objetivo	163
Alcance	163
Acciones	163
PROPUESTA V: PRESUPUESTO FINANCIERO.	193
CAPITULO V: CONCLUSIONES	195
CONCLUSIÓN	196
ANEXO Y BIBLIOGRAFÍA.....	198
BIBLIOGRAFÍA	199
ANEXOS.....	202
ANEXOS.....	203
ANEXO I: Diagnóstico Funcional.	203
ANEXO II: Planilla De Mejoras, Instalaciones, Maquinarias Y Equipos.	210
ANEXO III: ÍNDICES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.....	213
ANEXO IV: Régimen Nacional de Trabajo Agrario.	214
Glosario	215

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA (Fuente: elaboración propia en base a Thompson, A. y Strickland, A.J., 2000)	97
Tabla 2: Planilla de Control de Compras de Agricultura (Fuente Elaboración Propia)	103
Tabla 3: Planilla de Control de Compras de Ganadería (Fuente Elaboración Propia) .	103
Tabla 4: Planilla de Control de Calidad de Semillas (Fuente Elaboración Propia)	104
Tabla 5: Registro de Carta de Porte (Fuente Elaboración Propia).....	111
Tabla 6: Planilla de registro movimiento de hacienda (Fuente: Elaboración Propia) ..	111
Tabla 7: Tabla 6: Planilla de registro de Comprobantes movimiento de hacienda (Fuente: Elaboración Propia)	111
Tabla 8: Planilla Venta Agricultura (Fuente: Producción Propia).....	113
Tabla 9: Planilla Contratos Agrícolas (Fuente: Producción Propia).....	114
Tabla 10: Planilla De Existencia Animal (Fuente: Producción Propia)	114
Tabla 11: Planilla de Movimiento de Hacienda (Fuente: Producción Propia)	114
Tabla 12: Planilla de Ventas de Ganadería (Fuente Elaboración Propia).....	115
Tabla 13: Tabla de Valoraciones (Fuente: Adaptado de Werther y Davis. 2000).....	125
Tabla 14: Niveles y registración de calificación (Fuente: Adaptado de Werther y Davis. 2000)	126
Tabla 15: Escala de Valoración de Desempeño (Fuente: Adaptado de Werther y Davis. 2000)	128
Tabla 16: Maquinaria involucrada, tiempos y personal para el ciclo (Fuente Elaboración Propia).....	139
Tabla 17: Tiempo Requerido para el ciclo de siembra (Fuente Elaboración Propia) ..	139
Tabla 18: Maquinaria y Personal Requerido para la Cosecha (Fuente Elaboración Propia)	139
Tabla 19: Maquinaria disponible para la Pulverización (Fuente Elaboración Propia) .	139
Tabla 20: Tabla de Rendimiento (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA.)	141
Tabla 21: Planilla de Gastos Directos (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA.)	141
Tabla 22: Registro de Implementos Agrícolas (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA)	141
Tabla 23: Planilla de Maquinaria Autopropulsada (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA).....	141
Tabla 24: Registro de Personal por Campo (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA.).....	142
Tabla 25: Existencia de Stock(Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA)	142
Tabla 26: Planilla de Gastos Generales (Fuente: Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA).....	142
Tabla 27: Planilla de Gastos por Hectárea (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA.).....	142
Tabla 28: Plan de Actividades (Fuente: Elaboración Propia).....	143
Tabla 29: Costeo de Actividades por Mes (Fuente: Elaboración Propia).....	144
Tabla 30: Planillas Costeo por campo y lote de los insumos utilizados en: SOJA (Fuente. Elaboración propia).....	145
Tabla 31: Insumos de Producción de Soja (Fuente. Elaboración Propia)Registro de Costos de.....	146

Tabla 32: Planilla de Registro de Costos de Labores (Fuente Elaboración Propia)	147
Tabla 33: Planillas Costeo por campo y lote de los insumos utilizados en: MAÍZ (Fuente. Elaboración propia).....	148
Tabla 34: Registro de Costos de Insumos de Producción de Maíz (Fuente. Elaboración Propia).....	149
Tabla 35: Planilla de Registro de Costos de Labores (Fuente Elaboración Propia)	150
Tabla 36: Planillas Costeo por campo y lote de los insumos utilizados en: Sorgo (Fuente. Elaboración propia).....	151
Tabla 37: Registro de Costos de Insumos de Producción de Sorgo (Fuente. Elaboración Propia).....	152
Tabla 38: Planilla de Registro de Costos de Labores (Fuente Elaboración Propia)	153
Tabla 39: Planilla de Insumos Semillas (Fuente Elaboración Propia).....	154
Tabla 40: Planilla de Agroquímicos Cura Semillas y Fertilizantes (Fuente: Elaboración Propia).....	155
Tabla 41: Margen Bruto Maíz. Zona: Rio Seco (Fuente: Elaboración Propia)	158
Tabla 42: Análisis sensibilidad Precio – Rendimiento (Fuente Elaboración Propia) ...	158
Tabla 43: Margen Bruto Soja. Zona: Rio Seco (Fuente: Elaboración Propia)	159
Tabla 44: Tabla 17: Análisis sensibilidad Precio – Rendimiento (Fuente Elaboración Propia).....	159
Tabla 45: Margen Bruto Sorgo. Zona: San Luis (Fuente: Elaboración Propia)	160
Tabla 46: Tabla 17: Análisis sensibilidad Precio – Rendimiento (Fuente Elaboración Propia).....	160
Tabla 47: Presupuesto Agricultura (Fuente: Elaboración Propia)	162
Tabla 48: Cronograma Ganadero (Fuente: Elaboración Propia)	165
Tabla 49: Variables Económicas Generales (Fuente: Elaboración Propia)	169
Tabla 50: Planilla de Gastos Directos, Indirectos y Capital (Fuente: Elaboración Propia)	169
Tabla 51: Registro de Insumos, Maquinaria y Labores (Fuente Elaboración Propia)..	170
Tabla 52: Registro de Gastos de insumos y laborales, Implantación y Conservación (Fuente elaboración Propia).....	170
Tabla 53: Planilla de Resultados (Fuente: Elaboración Propia)	171
Tabla 54: Planilla de Resultado Económico (Fuente: Elaboración Propia).....	172
Tabla 55: Planilla de Existencia (Fuente: Elaboración Propia)	175
Tabla 56: Cronograma Sanitario (Fuente: Tomado de documento digital: Deficiencias y propuestas para un mejor control de la gestión en empresas pecuarias. Autor: DANIEL H. LAURENS).....	177
Tabla 57: Vacunación a Realizar (Fuente: Tomado de documento digital: Deficiencias y propuestas para un mejor control de la gestión en empresas pecuarias. Autor: DANIEL H. LAURENS).....	177
Tabla 58: Planilla Sanitaria Interna (Fuente Elaboración propia)	178
Tabla 59: Planilla de Registro de Cría (Fuente Elaboración propia)	178
Tabla 60: Planilla de Existencias (Fuente: Elaboración Propia).....	180
Tabla 61: Planilla de Existencia (Fuente: Elaboración Propia)	181
Tabla 62: Planilla de Kg. de alimento suministrados por animal Por Tropa (Fuente Elaboración Propia)	183
Tabla 63: Planilla de Pesos por animal (Fuente: Elaboración Propia).....	183
Tabla 64: Registro de Pesadas (Fuente: Elaboración Propias)	184
Tabla 65: Registro de Praderas (Fuente: Elaboración Propia).....	187
Tabla 66: Tabla de Valoración (Fuente: Elaboración Propia)	187

Tabla 67: Planilla de Seguimiento Diario (Fuente: Elaboración Propia)	188
Tabla 68: Planilla de Hechos (Fuente: Elaboración Propia)	188
Tabla 69: Presupuesto Financiero (Fuente: Elaboración Propia)	192
Tabla 70: Presupuesto Financiero (Fuente: Elaboración Propia)	194

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ciclo de la Soja (Fuente: Producción de Soja, CREA 2008. Pág., 14. Adaptado de Kantolic et al.2004)	43
Ilustración 2: Ciclo Ontogénico del maíz (Fuente: Producción de Granos, bases funcionales para su manejo. Pág., 135. Representación esquemática del ciclo ontogénico del maíz, según Richie y Hanway. 2003)	45
Ilustración 3: Cuadro de Categoría de Animales (Fuente: Elaboración propia, adaptado de apunte de cátedra de Producción animal, Universidad Católica de Córdoba, 2010.).....	52
Ilustración 4: Situación Económica del Establecimiento (Adaptado de documento digital. Economía INTA EEA Manfredi. Lic. Granada Javier, 2000)	19
Ilustración 5: Circuito Operativo de la Empresa agropecuaria (Normas, pautas y procedimientos administrativos. Martínez Ferrario E. 1995. P. 158)	22
Ilustración 6: Las cinco partes básicas de la organización (Fuente: Henry Mintzberg, 2003. Diseño de organizaciones eficientes. Ed: El Ateneo, P. 17)	31
Ilustración 7: Ciclo Completo Ganadero (Fuente: Elaboración propia)	76
Ilustración 8: Destino y Selección de Animales (Fuente: Elaboración Propia).....	77
Ilustración 9: Superficie Propia: Evolución en la Compra de campos. (Fuente elaboración propia)	79
Ilustración 10: Superficie Propia: Evolución de los Arrendamientos. (Fuente elaboración propia)	79
Ilustración 11: Evolución de Rendimiento de Maíz (Fuente: Elaboración Propia).....	80
Ilustración 12: Evolución de Rendimiento de Soja (Fuente Elaboración Propia)	80
Ilustración 13: Cadena de Valor de la Actividad Agrícola (Fuente: Adaptado de Gerry Johnson, 2006, págs. 133-136)	86
Ilustración 14: Cadena de Valor de la Actividad Ganadera (Fuente: Adaptado de Gerry Johnson, 2006, Pp. 133-136).....	87
Ilustración 15: Procedimientos Administrativos Agropecuarios (Fuente: Adaptado de Eduardo Martínez Ferrario, pág158.).....	100
Ilustración 16: Orden de Compras (Fuente: Elaboración Propia).....	105
Ilustración 17: Organigrama Organizacional (Fuente: Elaboración Propia)	123
Ilustración 18: Procedimientos Operativos del Ciclo Agrícola para la Empresa ARGEO S.R.L. (Fuente: Elaboración Propia).....	132
Ilustración 19: Procedimiento de Compra de Combustible (Fuente Elaboración propia)	133
Ilustración 20: Procedimiento de Pulverización (Fuente Elaboración Propia)	133
Ilustración 21: Procedimiento de Fertilización (Fuente: Elaboración Propia).....	134
Ilustración 22: Procedimiento de Siembra (Fuente: Elaboración Propia)	134
Ilustración 23: Proceso de Cosecha (Fuente: Elaboración Propia)	135
Ilustración 24: Etapas y Tiempos del Ciclo Completo Ganadero (Fuente: Elaboración Propia).....	166

Ilustración 25: Grafico de Actividades para capacitación de personal (Fuente: Elaboración Propia).....	167
Ilustración 26: Exposición de las Actividades de Tacto y Selección (Fuente: Elaboración Propia).....	168
Ilustración 27: Ciclo Operativo de Cría (Fuente: Elaboración Propia).....	174
Ilustración 28: Ciclo Operativo de Recría (Fuente Elaboración Propia).....	179
Ilustración 29: Ciclo Operativo de Terminación (Fuente: Elaboración Propia).....	185
Ilustración 30: Ciclo Operativo de Pastoreo Rotativo con Suplementación (Fuente: Elaboración Propia)	186
Ilustración 31: Diseño de Nueva Operativa de trabajo a Campo (Fuente: Elaboración Propia).....	186



CAPITULO I: CONSIDERACIONES GENERALES

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo final de graduación se llevará adelante un rediseño organizacional con un planeamiento operativo, mejora de los procesos y procedimientos de la empresa agropecuaria ARGEO S.R.L.

La empresa es de carácter familiar, se encuentra en mano de dos hermanos y su principal actividad es la agricultura extensiva y la ganadería en ciclo completo. En la actualidad, la empresa posee una organización informal, sobre la cual se trabajará para lograr un mejor funcionamiento.

En base a un diagnóstico organizacional surge qué camino tomar o que soluciones dar ante los conflictos que se producen por exceso de informalidad en el manejo de la entidad; situaciones que disminuirían si la empresa utilizara herramientas propias de la administración, rompiendo los antiguos paradigmas basados en exclusivamente aumentar la producción, pasando así a considerar a cada órgano productor como empresa y a sus dueños como empresarios.

Para finalizar, se planteará la planificación de las operaciones con mejoramiento de los métodos actuales de producción para lograr un ordenamiento de la entidad que ayudará a que Argeo S.R.L mejore sus procesos agrícolas y ganaderos con la inmediata consecuencia positiva de lograr eficiencia y sostenibilidad en el tiempo.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa seleccionada es ARGEO S.R.L dedicada a la producción extensiva tanto agrícola (produciendo cereales y oleaginosas) como ganadera, esta última en ciclo completo, (cría, recría, invernada y terminación a corral) con rodeos de razas Brangus colorado y Braford. A demás de ser prestadora de servicios de pulverización y siembra con productores de campos colindantes.

El establecimiento rural propio “Don Mateo” se encuentra ubicado al norte de la provincia de Córdoba, en la localidad de Villa María de Río Seco.

La empresa se origina como una Sociedad de Responsabilidad Limitada conformada como sociedad familiar con dos hermanos como socios gerentes.

Los socios se han dedicado a la actividad agropecuaria, fundan esta empresa empleando los conocimientos adquiridos en el emprendimiento rural de lo que fue la primera generación de la empresa creada por su padre y tío. Hoy ellos son los generadores de su propio proyecto en el cual como empresa familiar han involucrado a sus familias.

Actualmente es una empresa rentable que produce commodities y carne vacuna de la mano de la tecnología de punta y la genética, priorizando la sustentabilidad del sistema.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar y planificar los procesos operativos de la empresa para generar el espacio propicio hacia la formalización empresarial.

Objetivos Específicos

- I. Realizar un diagnóstico interno y situacional de la organización.
- II. Proponer un diseño organizacional funcional a la empresa
- III. Desarrollar las normas, pautas y procedimientos administrativos con sus responsables y en cada área de la empresa.
- IV. Elaborar la planificación operativa del negocio agrícola.
- V. Elaborar la planificación operativa del negocio ganadero.
- VI. Desarrollar un registro de información financiera a través de un presupuesto.

En primera instancia se plantean los diagnósticos para conocer y analizar en profundidad la empresa y su ámbito de desarrollo para asentar la información en un análisis FODA.

Luego, se dispuso el objetivo del diseño organizacional porque se reconoce la necesidad de una estructuración formal de la empresa.

En tercer lugar se determino el desarrollo de las normas, pautas y procedimientos administrativos, con el sustento de lograr ordenar los procesos administrativos – financieros de la empresa.

Y por último, se determinaron los objetivos específicos de planificación operativa de las unidades de negocio agrícola y ganadera con registro de información financiera, planteando la necesidad de aplicar la administración de operaciones y tener un registro financiero acorde a los planes desarrollados en cada unidad para un control y seguimientos de la actividad.



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

II.1. EMPRESA AGROPECUARIA

Para Martínez Ferrario (1995, pág. 26.) la empresa agropecuaria posee las siguientes características:

- ❖ Se basa en el desarrollo de procesos biológicos, lo que significa que más allá del manejo del hombre, un cultivo o un animal se desarrollan de manera no ordenada hasta que interviene el hombre y los orienta a una mayor productividad. Comparativamente esta característica con alguna actividad manufacturera o industrial, se observa que en estas últimas la participación humana es imprescindible.
- ❖ Involucra un ciclo productivo, ya que en cualquier actividad agropecuaria el ciclo va de 90 a 180 días como mínimo. Lo que implica inmovilización del capital en este tiempo, sin rentabilidad.
- ❖ La tierra es el principio activo y posee relación directa con los resultados de la empresa por medio de la mayor o menor productividad.
- ❖ Factor climático: Es otra cualidad determinante de la producción la cual agrega un factor de riesgo al que se expone el productor agropecuario.
- ❖ Rendimientos decrecientes: La actividad agropecuaria está atada a la ley de rendimientos decrecientes, donde un factor extra de producción (llegando a un límite determinado) no la incrementa. Hoy con los avances biotecnológicos, este principio se acota pero no deja de tener vigencia.

Este tipo de empresa es similar a otras, sean de la industria manufacturera, servicios, etc. Si se observa los elementos que todas las empresas tienen en común como elementos necesarios para su funcionamiento, diríamos que no tiene nada de disímil, hablando de: los recursos humanos, clientes, proveedores, el capital necesario para la explotación e inversión y la influencia del ambiente externo; ahora bien en el caso de las empresas agropecuarias a estos factores se le adhieren otros que son los que las hacen con caracteres particulares y formas de operar diferentes a las “otras empresas del contexto”. En este caso se hace referencia a los Recursos Biológicos sean: animales o vegetales, que son los productos que la naturaleza genera y el hombre

ha adaptado, modificado y aplicado la genética y tecnología de procesos para hacer que estos puedan ser obtenidos de la naturaleza y convertidos en alimentos para el hombre.

Todos estos elementos en conjunto le dan una categorización diferente, más aún si se le suma que todos estos recursos están atados a uno de los factores de riesgos que menos control tiene por el hombre que es el clima.

Tal es así que al empresario se le manifiesta la problemática y necesidad de integrar y coordinar la complejidad de la empresa para hacerla más eficiente y rentable.

II.2. EL PLANEAMIENTO

Se puede ver al planeamiento como el intento de asegurarnos llegar aquellos objetivos que se proponen en el presente. La actividad agropecuaria como toda empresa persigue el fin de maximizar los beneficios, para lograrlo es menester obtener las interrelaciones más eficientes de los recursos y lograr que el sistema funcione de la mejor manera para que este objetivo se cumpla.

Cuando esto se lleva adelante, automáticamente se piensa y desarrolla cual será la estructura, la organización, los sistemas de control y la comunicación con la información pertinente respecto de lo que se está planificando, comprendiendo que este proceso está altamente orientado a la acción.

1.1 Información de la empresa

Es necesario contar con información de calidad y cantidad referida a las condiciones de los factores productivos disponibles, niveles de productividad actuales y potenciales, tecnología utilizada, capacidad empresarial, estrategias comerciales, etc.

Es factible sistematizar la información en niveles:

1. Información productiva o técnica.
2. Información económica.
3. Financiera.
4. Patrimonial.

A los fines del presente trabajo se desarrollará con mayor detalle información técnica, económica y financiera.

En base a la información registrada y comunicada es posible iniciar una gestión de empresa adecuada.

Los datos que se van presentando en cada ciclo deben ser transformados en información para que sean de utilidad en la gestión, por lo que deben llevarse a través de un sistema de registro metódico, cualquiera sea su forma.

Los registros permiten que los datos se analicen con periodicidad transformándose en información útil para evaluar y decidir convertidos en indicadores productivos, económicos, financieros y patrimoniales.

Según la sistematización planteada con anterioridad se categoriza:

1.1.1 *información técnica,*

Se plantea en primer lugar la necesidad de conocer la calidad y cantidad de los recursos productivos que dispone la explotación: tierra, capital, trabajo. Para lo que es necesaria la confección de inventarios. En el caso de la tierra es menester conocer la cantidad del recurso disponible, la calidad y capacidad de uso. Por último, respecto al capital, se necesita tener a disposición información referida a mejoras, maquinarias, equipos, instalaciones, ganado, insumos y producción en depósito.

Por otro lado, es importante que se conozca la cantidad, tiempo de ocupación y capacidad de la mano de obra asalariada.

Luego se tiene que determinar cómo se utilizan los factores productivos en cada actividad: que actividades se realizan, cuanto de cada una de ellas se desarrollan y como se llevan a cabo.

Para finalizar, es imperioso tener en cuenta los resultados totales del ciclo así como las medidas de eficiencia involucradas, ya que al tener indicadores se podrá evaluar los resultados productivos de la explotación y hacer comparaciones con explotaciones de la zona y otras regiones, así se visualizan las posibilidades reales de generar mejoras.

1.1.2 *Información Económica*

Permite cuantificar desde otro punto de vista, el económico. Para determinar este resultado se deben tener en cuenta los ingresos, egresos efectivos y no efectivos correspondientes al ejercicio productivo y que sean generados por la producción del establecimiento.

El resultado económico de la empresa agropecuaria se genera empleando el método de márgenes parciales y totales esquematizados en:

Gráfica I: Situación económica del establecimiento.

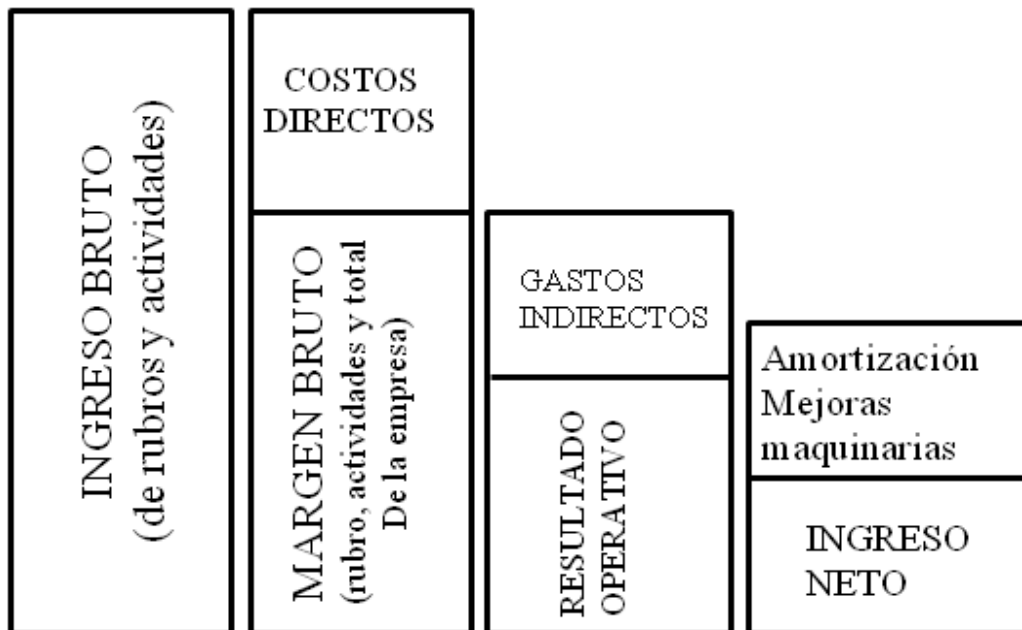


Ilustración 1: Situación Económica del Establecimiento (Adaptado de documento digital. Economía INTA EEA Manfredi. Lic. Granada Javier, 2000)

El ingreso bruto incluye los ingresos efectivos y no efectivos generados por la producción del establecimiento y correspondiente al ejercicio analizado. Es decir ventas y consumo de la producción del ejercicio, más la diferencia de inventarios (hacienda y existencia en depósitos).

Los costos directos de rubro o actividades incluyen los gastos, amortizaciones e intereses incurridos al realizar la actividad originaria. Al determinarlos, tener en cuenta: labores, insumos (semillas, herbicidas, insecticidas, fertilizantes, etc.), arrendamientos, mano de obra, amortizaciones directas, cosecha, comercialización, flete y seguros. En el caso de los costos directos ganaderos se deben contemplar: sanidad del ganado, alimentación, mano de obra específica, reposición, amortizaciones directas, gastos de comercialización, flete y costo de seguros por riesgos de precio o clima.

Al deducirle al ingreso bruto los costos directos se obtiene el margen bruto por rubro (soja, maíz, sorgo, carne, etc.). Luego al sumar estos últimos se obtienen los márgenes por actividades: agrícola y ganadera.

Finalmente, al agregarlos se obtiene el margen bruto total.

Por otro lado, el resultado operativo se determina descontando los gastos efectivos indirectos del margen bruto. Como gastos indirectos se plantean aquellos que aparecen independientes de la realización de la actividad determinada, estarán presentes se genere esta o no.

Al resultado operativo se le restan las amortizaciones indirectas de mejoras y maquinarias para obtener el Ingreso Neto. Expresando el valor que resulta del proceso productivo.

Por último, es posible determinar la rentabilidad económica de la explotación al expresar este ingreso neto como un porcentaje del activo promedio.

Todos los anteriores indicadores deben expresarse, exceptuando la rentabilidad económica, en montos totales y por hectárea trabajada, así se estará calculando medidas de eficiencia económica en función del factor tierra.

Otros indicadores de importancia son:

- Rendimiento indiferencia: (RI) indica la cantidad de producción mínima que se debe producir para cubrir los costos directos para llevar adelante el proceso productivo.
- Retorno por peso gastado: (RPG) muestra la relación entre el valor neto del producto y los costos directos.

1.1.3 Información financiera

Es aquella información que permite visualizar la liquidez o iliquidez de la empresa en el pasado, resultado financiero y en el futuro con el presupuesto financiero esperado. Para determinar esta situación hay que considerar los ingresos (entradas) y los egresos (salidas) efectivas en dinero en un periodo.

Al analizar el manejo financiero se debe prestar atención a: liquidez y productividad. Conocer la liquidez de la empresa permitirá evaluar si los saldos mensuales acumulados son o no suficientes para afrontar los gastos necesarios en el proceso productivo, determinado por la producción, comercialización, estructura de la empresa, deudas, retiros e inversiones.

Por el otro lado, la productividad es preciso considerarla para conocer si los excedentes monetarios no estén siendo improductivos o desaprovechados. En este nivel no se debe incluir ningún egreso o ingreso no monetario como las amortizaciones o variaciones de stock.

1.1.4 Información Patrimonial

Tiene la finalidad de analizar el capital puesto a disposición de la empresa a lo largo del tiempo, refiriéndose a la diferencia entre el activo y pasivo junto a su evolución, siendo el resultado el patrimonio neto.

La empresa agropecuaria debe conocer y manejar este sistema mínimo de información para comenzar a desarrollar una adecuada gestión y ordenamiento interno, su dominio debería ser objeto de corto plazo para todos los que estén realizando tareas de gerenciamiento.

Finalmente, la información generada solo será de utilidad si es analizada, interpretada y empleada como base para evaluar el pasado y sobre todo para la toma de decisiones de la organización.

1.2 El planeamiento operativo y sus instrumentos:

El planeamiento del tipo operativo consiste en establecer cómo se debe comportar la organización para el logro de los objetivos.

Los instrumentos que se emplean son: normas y procedimientos.

Las normas, pautas y procedimientos son una herramienta a utilizar en la etapa de organización de la empresa. En las entidades que incrementan el número de participantes, surge la necesidad de delegar o dicho de otra manera de descentralizar ciertas funciones con lo que comienza a requerirse la instalación de estas herramientas. No es lo primordial hacerlo como un fin en sí mismo, sino lo que interesa es fijar los medios para organizar las funciones que se realizan en la empresa (Producción, administración, comercialización, etc.).

El problema consiste en determinar el equilibrio entre la nada y el todo, lo que sería el punto donde se considere el tipo de organización, las funciones que se manejan y los diferentes niveles existentes, teniendo en cuenta que es tan malo no tener normas como tenerlas en exceso. Lo ideal es lograr una moderación entre la normalización y la creatividad de los integrantes de la empresa.

El establecimiento de las normas, pautas y procedimientos será de carácter subjetivo, no son generales sino especiales de cada empresa.

Como primera medida está la definición del circuito operativo de la empresa agropecuaria:

Gráfica II: Circuito operativo de la empresa agropecuaria.

Marco de referencia de las normas, pautas y procedimientos agropecuarios.

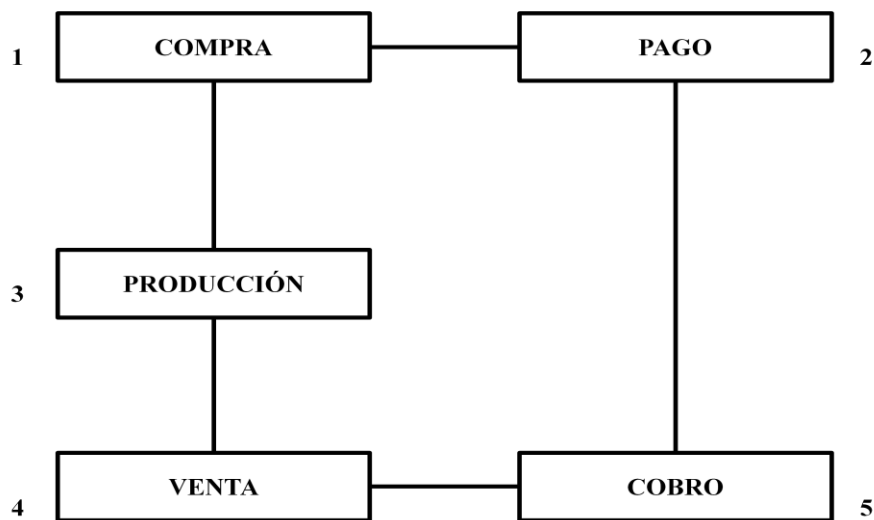


Ilustración 2: Circuito Operativo de la Empresa agropecuaria (Normas, pautas y procedimientos administrativos. Martínez Ferrario E. 1995. P. 158)

1.2.1 El proceso de planeamiento

Al poner en marcha el planeamiento propiamente dicho se entra en un proceso, desarrollando tres actividades básicamente:

- Se determinan las políticas a seguir.

- Se plantean las actividades productivas a realizar a través de un plan de producción.
- Se determina la infraestructura necesaria para realizar las actividades propuestas.

Al llevar adelante este tipo de planeamiento se está haciendo referencia al cómo y al quién. En primer lugar el cómo llevar adelante las actividades, punto en el que es fundamental llevar un análisis de los métodos de trabajo y su organización. Aquí se recurre a la teoría económica y al principio de sustitución, tratando de lograr la mayor producción con una combinación de recursos disponibles de mínimo costo, tiempo, esfuerzo y riesgos. Por el otro lado, el quién, haciendo referencia a los recursos humanos, quien produce, organiza, controla y planifica.

Otras herramientas del Planeamiento

A llevar adelante un planeamiento, se requiere tener un conocimiento exhaustivo de la empresa en la cual se llevará adelante. El análisis abarca a la empresa internamente y externamente. Al hablar de esto, se hace referencia al análisis F.O.D.A.

El análisis de situación que se plantea como herramienta del planeamiento, si se lleva adelante con el cuidado necesario, debería resultar en una lista de debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades. Información que es de utilidad al revisar las misiones de la organización, objetivos, propósitos, etc. Un análisis OPEDEPO PF sugiere estrategias que una vez identificadas deben evaluarse con criterios diferentes.

Este paso es tan importante en el proceso de planeación que muchas empresas inician sus planeamientos en este análisis. Con base a las deliberaciones que surgen de este proceso de conocimiento los directivos identifican las oportunidades sobresalientes y los peligros más serios a los cuales se está enfrentando la empresa. La postura frente a esto es el desarrollo de cursos de acción para tratar cada situación dependiendo de las potencialidades y debilidades.

El análisis culmina con un resumen de lo detallado en un cuadro que se divide en ambiente interno con las fortalezas y debilidades y el ambiente externo con las oportunidades y amenazas.



Por último se determina que al planificar, se está tratando con un proceso interrelacionado e integrado donde las actividades se está pensando simultáneamente con la organización, la ejecución, comunicación y el control.

II.3. ORGANIZACIÓN

Toda empresa y actividad se inicia considerando recursos: humanos, físicos y monetarios.

Los recursos humanos son todos los individuos que interactúan en la entidad, con diferentes características y caracteres. Estos podrán estar signados a la planificación, organización, ejecución, control o a la comunicación, pudiendo ser empleados, dueños, empresario, administrador, etc.

Estos miembros interactúan con otros recursos, llamados elementos físicos como el recurso tierra, bienes inmuebles, bienes muebles (maquinarias) también seres vivos (animales vacunos, vegetales, etc.)

Por otro lado, están los recursos monetarios, denominados capital.

La función de la organización consiste en establecer o asignar responsabilidades a los recursos humanos para que lleven adelante un objetivo en un marco de actividades determinadas. Los autores Koontz y O'Donnell (Martínez Ferrario. 1995, Pág., 135) dicen al respecto:

“El administrador está obligado a tomar las medidas que le permitan que cada individuo dentro de la organización contribuya de la mejor forma posible a la obtención de objetivos”.

A estos individuos se les asignará otros recursos y a su vez responsabilidades.

El proceso de planificar y posteriormente organizar es claro al iniciar una empresa, pero si esta ya está en marcha surgen los problemas de confusión entre etapas y funciones. Así es que por un lado aparece el rediseño como un factor importante al trabajar sobre estructuras existentes. Este se orienta al trabajo del cambio de estructuras rígidas a organismos vivos que estén a la altura de enfrentar las nuevas realidades competitivas. Y por el otro lado surge lo que la administración de procesos categorizó como mejoramiento de procesos, que es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso con el fin de mejorarlo.

El propósito es entender cada proceso, desentrañar los detalles con el fin de aprenderlo y conocerlo.

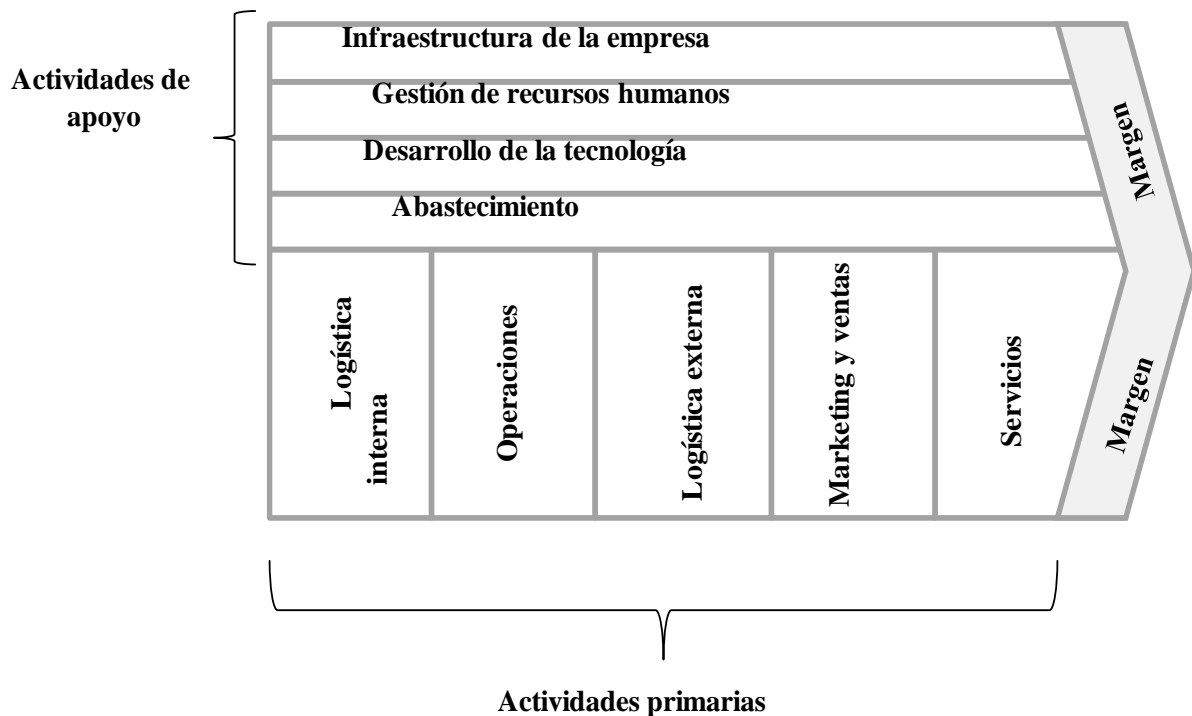
Los procesos sostienen toda actividad de trabajo y se presentan en todas las empresas y funciones. Estos a su vez están anidados en otros procesos a lo largo de la cadena de suministros de una entidad, esta conocida como cadena de valor, que es el conjunto de eslabones que conectados unos con otros abarcan los procesos de transformación de insumos en producción.

Cadena de Valor

En el trabajo se plasmaron a través de un diagnóstico, las actividades requeridas que se desempeña en cada negocio tanto agrícola como ganadero, respecto a ello, se hace referencia a la teoría que desarrolla la cadena de valor:

La cadena de valor planteada y desarrollada por Michel Porter describe las actividades dentro y fuera de la empresa que permiten se desarrolle un producto o servicio. Será según el costo de cada una de estas y el valor que las mismas ofrezcan lo que hará que se desarrolle el proyecto o servicio a ofrecer.

A continuación se expone gráficamente la cadena de valor de una organización:



Fuente: Porter, M. E (1985) Competitive advantage.

Johnson, Scholes, Whittington, Dirección estratégica, 2006. Pág 135.

Como se puede apreciar, las actividades se dividen en dos grupos: las primarias y las de apoyo. Dentro de las primeras, se ubican aquellas vinculadas directamente con la creación del producto y en las secundarias se incluyen aquellas que son el apoyo de las primeras.

Las descripciones de las diferentes actividades en la empresa pueden efectuarse de tal forma que contribuyan al análisis de la posición estratégica de la organización. Para ello es necesario que los directivos reflexionen sobre el papel que desempeñan esas actividades.

El mejoramiento antes mencionado se puede llevar adelante dividiendo el proceso detallando sus componentes y respondiendo a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué se está haciendo?
- b) ¿Cuándo se hace?
- c) ¿Quién lo está haciendo?
- d) ¿Dónde se está haciendo?
- e) ¿Cuánto tiempo requiere?
- f) ¿Cómo se está haciendo?

Para llevar adelante esta división se pueden emplear los diagramas de flujo o las gráficas de procesos:

2.1 Diagrama de flujos

Describe el flujo de la información, materiales, equipos, etc. No existe un formato único, puede desarrollarse con sencillez.

Lo común es que se identifiquen las operaciones que son esenciales para alcanzar el éxito en la actividad desarrollada y en aquellas donde es frecuente que ocurran fallas con mayor frecuencia.

2.2. Gráficas de proceso

Forma organizada de registrar todas las actividades que realiza una persona o máquina con empleo de insumos o materiales.

Retomando la organización:

“En todo tipo de empresa coexisten dos tipos de organizaciones: una denominada formal y otra informal”

La primera es la que establece el empresario y la segunda es aquella que no está establecida por las pautas sino por vínculos como los contactos sociales, familiares, etc. Lo interesante es poder conocer esta organización informal y emplearla en función a la empresa. En este marco se habla de un concepto fundamental que es la división del trabajo y la necesidad de organización y ordenamiento de la empresa al aparecer este concepto, ya que si es una sola persona la que planifica, organiza, comunica, ejecuta y controla, no haría falta hablar de organización.

La necesidad de organizar esta en la delegación o especialización del trabajo.

Cuando se quiere estructurar una empresa se deben establecer funciones, niveles jerárquicos y canales de comunicación.

En la forma de estructurar existen criterios de ordenamiento, estos son: la departamentalización, descentralización y la delegación.

a. Departamentalización

Una forma de hacerlo es por funciones, se genera una división de la empresa según las diferentes funciones desempeñadas. Se puede hablar de: funciones de planificación, comercialización, investigación y desarrollo, etc. En una empresa agropecuaria se estaría hablando de un departamento de producción, otro de comercialización y otro de administración.

En la práctica no se dan casos de formas puras de departamentalizar, es usual el empleo de formas mixtas.

b. Descentralización – Delegación

Al hablar de delegar, se está haciendo referencia a la decisión de los directivos de encomendar tareas a terceros.

Mientras que al descentralizar se está tomando la decisión de otorgar capacidad y autoridad de que niveles inferiores tomen decisiones.

La primera surge como consecuencia de la división del trabajo y la segunda es por una estrategia o política de la empresa.

En la actividad agropecuaria la división del trabajo es imprescindible y la forma de estructurarse, centralizar o descentralizar dependerá de los objetivos y criterios que tenga cada empresario sobre su organización.

II.4. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Mintzberg (2003, pág. 33.) en sus desarrollos sobre esta teoría, cita a Herbert Simon (1969) el cual habla de la esencia de las ciencias creadas por el hombre, que es el diseño la capacidad de modificar un sistema. Y en el caso de las organizaciones, generar cambios que influyan sobre la división del trabajo y mecanismos coordinadores afectando el funcionamiento de la organización.

La estructura de una organización puede definirse simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas (Mintzberg, 2003, pág.6.).

Es esperable que el diseñador sepa mezclar una buena cantidad de planeamiento, enriquecimiento de tareas y estructura, entre otras cosas importantes. Los elementos de la estructura deben seleccionarse para lograr consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización. (Mintzberg, 2003, pág.7.).

Mintzberg (2003) habla de que la empresa necesita un diagrama básico para representar a la organización. Este permitirá trabajar ordenados, de diferentes maneras para mostrar distintas cosas que van sucediendo dentro del ente y plasmará las diversas formas que puede tomar la organización.

Con el tiempo, la empresa se desarrolla, evoluciona y crece por lo que van apareciendo diversas necesidades, una de ellas: la supervisión y el control. Esto plantea que es necesario lograr organizar cada parte y que exista un gerente absoluto sobre la estructura que se estaría planteando.

Al hacerse más elaborada, se requiere que haya gente que se encargue del control y seguimiento, se solicita supervisión. Por lo cual, se crea una línea media, una jerarquía de autoridad en el núcleo operativo y una cumbre estratégica. Es notable que al incorporar a los gerentes surge una división de trabajo nueva, de tipo administrativo.

A medida que el proceso evolutivo se consolida con ampliación de la empresa, incorporación de gente, etc. Toda la estructura puede orientarse a la estandarización para coordinar el trabajo. La responsabilidad en este caso recaerá sobre un nuevo grupo los

analistas que también desempeñan tareas administrativas pero diferentes, comúnmente llamadas “staff”, fuera de la jerarquía de línea, llamada tecno estructura.

Finalmente, al crecer la organización también podría agregar unidades staff distintos para aprovisionarse de servicios indirectos, se llama a este grupo de gente: staff de apoyo.

A continuación, se muestra en un esquema las partes antes mencionadas:

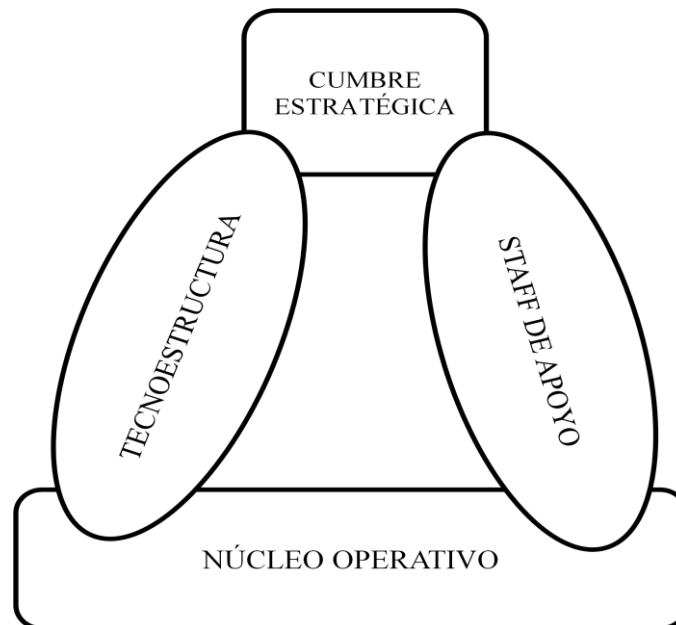


Ilustración 3: Las cinco partes básicas de la organización (Fuente: Henry Mintzberg, 2003. Diseño de organizaciones eficientes. Ed: El Ateneo, P. 17)

Este autor, divide la estructura en 5 elementos, que los define de la siguiente manera:

- **Cumbre estratégica:** Es la encargada de que se cumpla la misión de manera efectiva y de satisfacer las necesidades de lo que controlan o tengan poder sobre la organización.
- **Línea media:** cadena de gerentes con autoridad formal que une al núcleo operativo con la cumbre estratégica. Tienen autoridad directa (funcional) sobre operarios, encargados de coordinar o supervisar. **Autoridad Funcional:** *Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos.* Koontz y Weihrich 12ª ed. Página302.

- **El núcleo operativo:** abarca a los operarios, empleados, que hacen el trabajo. Vale aclarar que en el caso de una empresa agropecuaria estos se encargarían de asegurar los insumos, transformarlos en producción y distribuir los frutos, ya que no hay industrialización de los mismos.
- **La tecnoestructura:** Donde se ubican los analistas, estos están fuera de la corriente de trabajo operacional, el trabajo de estos se usa para hacer el de otros más efectivos.
- **Staff de apoyo:** Existen para facilitar apoyo a la organización fuera de la corriente de trabajo operacional. Ellos dan apoyo indirecto.

Herramientas del diseño:

3.1 Diseño de posiciones individuales

Es el punto de partida del diseño organizacional, donde se involucran tres parámetros: La especialización de la tarea, la formalización del comportamiento y la capacitación y adoctrinamiento.

3.1 Especialización de la tarea

Las tareas se especializan en dos dimensiones, por un lado según cuantas tareas estén contenidas en una actividad y por el otro lado, según cuanto control posean sobre el trabajo. A lo primero se lo denomina amplitud o alcance y a los segundo se lo determina como la profundidad.

3.1 a Especialización Horizontal

La especialización de tarea en la dimensión horizontal, forma predominante de división de trabajo, es una parte inherente de cada organización, verdaderamente de toda actividad humana. (Mintzberg, 2003, pág.34.).

Las empresas especializan sus tareas para aumentar la productividad, mejorar las destrezas del trabajador y ahorrar tiempos. Se orienta a que el trabajador sea un especialista en sus labores y sobre las máquinas que opera.

La clave: la repetición.

Los problemas: mayormente son motivacionales.

3.1 b Especialización Vertical

Separa el desempeño del trabajo de la administración de este. (Mintzberg, 2003, pág.35.).

Se asume el control de las tareas y de la toma de decisión sobre estas. Cuando se especializa en esta dimensión se hace buscando una perspectiva diferente para determinar cómo debe hacerse el trabajo.

- Ampliación de tarea

Es menester determinar que el término de ampliación se orienta a la ampliación horizontal y enriquecimiento de tarea hacia la ampliación vertical acoplada a la horizontal.

Si se amplía verticalmente una tarea se “enriquece” el trabajador, se ocupará de una amplia variedad de tareas, ganando control sobre ellas.

“La ampliación de la tarea vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea particular neutralicen las pérdidas de la especialización técnica menos óptima”. (Mintzberg, 2003, pág.40.).

3.1 d Formalización de comportamiento

“Representa la manera en que la organización prescribe la libertad de sus miembros, especialmente a estandarizar sus procesos de trabajo”. (Mintzberg, 2003, pág.43.).

Según el autor, *Mintzberg (2003)* hay tres formas de llevarlo adelante:

- 1) Por la posición: atribuida a las especificaciones de las tareas.
- 2) Por la corriente de trabajo: atribuidas a las especificaciones del trabajo.
- 3) Por reglas: atribuidas a las especificaciones en general.

No importa cuál sea el medio, el efecto sobre la persona es el mismo: regular el comportamiento, dicho de otra manera, como debe hacerse el trabajo.

Se formaliza para lograr: reducir variabilidad, para coordinar actividades y para imponer procedimientos más eficientes. Con la consecuencia de lograr estructuras más prolijas.

3.1 e Capacitación y adoctrinamiento

Tercer aspecto del diseño, con el cual las empresas pueden especificar que conocimientos y destrezas deben tener los que ocuparán determinados cargos y que normas deberán exhibir.

“La intención está en asegurarse del que ocupe el cargo desarrolle los comportamientos necesarios antes de empezar a trabajar” (Mintzberg, 2003, pág.50.).

- *Capacitación:* Proceso por el cual se enseñan los conocimientos y destrezas relacionadas al cargo.
- *Adoctrinamiento:* Proceso por el que se obtienen las normas organizacionales. El nuevo miembro aprende los valores, normas y esquemas de comportamiento de la empresa.

Es parte de la socialización de los miembros para beneficio de la empresa.

3.2 Diseño de la superestructura

A través del proceso de agrupar las unidades se establece un sistema de autoridad formal y es constituida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de dicha jerarquía.

El organigrama

Es como un mapa de la organización puesto en un contexto. Por un lado, a través de este es posible representar una imagen exacta de la división de trabajo, las posiciones de la organización, la agrupación de las unidades y como fluye la autoridad. Pero por el otro no es posible conocer las relaciones informales ni el desempeño económico de cada área.

Más allá de los puntos débiles que se le atribuyen, es importante que la empresa cuente con uno de estos “mapas” es un primer paso de ver como la organización está estructurada, en un sencillo gráfico o en un complicado sistema de superposición de funciones y representar en este el sistema de autoridad formal.

3.2 a Agrupamiento de unidades

Al hablar de agrupamiento se refiere a un proceso de uniones sucesivas, donde el diseñador plantea las tareas de arriba hacia abajo. Va combinando tareas en posiciones según el grado de especialización, formalización, capacitación y adoctrinamiento.

Luego se concentra en constituir la superestructura, determinando que y cuantas posiciones deben agruparse en las unidades de primer orden, luego repite el proceso para las unidades de segundo orden y continua así hasta completar la jerarquía.

“El agrupamiento es un medio para coordinar el trabajo en una organización”.
(Mintzberg, 2003, pág.58.).

Los efectos que se producirían en una empresa son:

- Establecimiento de un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
- Determina la necesidad de que las posiciones y unidades compartan recursos.
- Creará medidas de desempeño comunes.
- Alentará el ajuste mutuo.

- Bases para agrupar

Existen seis bases según el autor, *Mintzberg (2003)* para agrupar.

- 1) Agrupamiento según los conocimientos y destrezas del grupo de trabajo.
- 2) Agrupamiento por procesos de trabajo y función. Donde las unidades podrán estar agrupadas basándose en el proceso o actividad usada por el trabajador o bien según la función básica en la organización.
- 3) Agrupamiento por tiempo, considerando el tiempo requerido para realizar un trabajo.
- 4) Agrupamiento por producción, basándose en los productos o servicios que se hacen.
- 5) Agrupamiento por cliente, considerando a los diferentes clientes que se traten en la empresa.
- 6) Agrupamiento por lugar, tomando en cuenta la zona o región geográfica donde opera la empresa.

3.2. b Dimensión de la unidad

Se ocupa del tamaño que tendrá una unidad o grupo de trabajo. Cuanto mayor sea el uso de la estandarización para la coordinación, mayor será la dimensión proyectada para esa unidad, cuanto más capacitados, más control sobre sus actividades y eso deriva en dimensiones mayores. Pero, cuanto más se confíe en el ajuste mutuo, la dimensión es menor.

4.1 Completando la superestructura: Encadenamientos laterales.

El diseño no finaliza con las posiciones establecidas y la superestructura construida, hay que completarla con encadenamientos laterales.

4.1 a Sistemas de planeamiento y control.

Los planes y el control van juntos, actúan como reguladores de la producción y del comportamiento. Con un plan, se especifica la producción que se desea obtener en un momento futuro y con el control, se va a verificar si eso que planteamos obtener se logró.

Los planes especifican cantidades, calidad, costo, nivel de producción. Como planes se encuentran:

- ❖ Presupuestos: Son planes que especifican los costos.
- ❖ Programas: son planes que determinan los tiempos de producción.
- ❖ Objetivos: Son un tipo de plan que detalla la cantidad de producción para pedidos planteados con anterioridad.
- ❖ Planes operativos: Estos establecen variedad de normas principalmente respecto de los costos de la producción y cantidades de esta.
- ❖ Sistemas de planeamiento: Los analistas se encargan de esta parte, por ejemplo: un analista de control de calidad se encarga de hacer aquellos controles necesarios antes que la materia prima salga del campo.

Se plantean dos sistemas de planeamiento y control, distintos. Por un lado esta aquel que regula el comportamiento global (se enfoca en los resultados) y por el otro lado, el que se encarga de regular acciones específicas (orientado a las actividades). El primero, es el llamado “control de desempeño” y el segundo “planeamiento de la acción”. (Mintzberg, 2003. Pág. 92). “Los sistemas de control de desempeño pueden servir en dos propósitos: para medir y para motivar.” (Mintzberg, 2003. Pág. 94).

Con esto queda explícito que la empresa regulará las producciones de la manera que mejor le parezca.

4.2 b Dispositivos de enlace

Son dispositivos incorporados en las organizaciones alentando el contacto de enlace entre individuos, pueden integrarse a la estructura formal.

A continuación se exponen los dispositivos relevantes para el presente trabajo.

- 1) Gerentes integradores: Un individuo nuevo, con poder otorgado sobre las distintas unidades. *“El poder formal del gerente integrador siempre incluye algunos aspectos de la decisión que atraviesan los*

departamentos, pero nunca se extiende a la autoridad formal sobre el personal del departamento". (Mintzberg (2003, Pág. 103.).

- 2) Comisiones permanentes: Institucionalizar la reunión como medio de discusión de aquellos temas de interés. Reúne a miembros de distintas áreas para tratar asuntos comunes.

5.1 Sistema de toma de decisiones

"Cuando todo el poder de toma de decisión descansa en un solo punto en la organización, se llamará a la estructura centralizada y a medida que el poder se disperse entre mucha gente, se llamará a la estructura descentralizada". (Mintzberg (2003, Pág. 117).

- La descentralización

Esta forma de llevar adelante una organización es lograr que la toma de decisiones no se concentre en una sola persona y que pase a ser entendida y transmitida por un grupo, con lo que se logra la coordinación y consenso entre las partes involucradas. También, permite a la empresa, por un lado, responder rápidamente a las condiciones locales y por el otro, es un estímulo para la motivación.

Dentro de los usos de la descentralización, se detallan:

- La delegación del poder formal por la jerarquía.
- Dar poder de decisión a los miembros de la línea media.
- Dispersión física, con lo que distintos tipos de decisión recaen en diferentes lugares de la organización.

II.5. BENEFICIOS DEL PLANEAMIENTO

El proceso de planear puede generar complicaciones pero trae grandes satisfacciones. Al elaborarlo toda la organización se fortalece con éxito debido al trabajo realizado sobre los diferentes procedimientos que se llevaban a cabo y que a partir de esta organización, la empresa avanzará de manera más eficiente. Además de otorgarles a los miembros de la entidad una sensación de orden que les permite sentirse con mayor seguridad en el ámbito donde se desempeñan diariamente, así todas las personas vinculadas terminan con una visión compartida y con ideas concretas sobre cómo superar obstáculos para alcanzar objetivos previstos.

La utilidad principal del planeamiento es la de ayudar a una mejor comprensión del sistema de producción sobre el que se deben tomar decisiones de asignación de recursos. El objetivo de este proceso es asistir con información pertinente al aspecto racional de tomar decisiones sobre el futuro de la empresa eligiendo los medios adecuados con vistas a lograr los objetivos propuestos.



**CONCEPTUALIZACIÓN: PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y
GANADERA**

II.6. CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y GANADERA

En las empresas agrícolas – ganaderas, partiendo de la diversidad de producciones que se realizan, se pueden plasmar las siguientes clasificaciones:

1. Clasificación por cultivos: según el tipo de cultivo y tipo de cosecha.

La agrupación que se realiza es en cereales, oleaginosas y forrajeras, los que comprenden:

- Cereales y oleaginosas: trigo, maíz, soja, girasol, sorgo.
- Forrajeras: Avena, sorgo, centeno, pasturas mega térmicas, etc.

A los fines del presente trabajo solo se referirá a la producción de maíz, soja, sorgo y pasturas para ganadería.

A continuación se caracterizará brevemente las producciones involucradas:

1. El cultivo de la Soja

Al hablar de este cultivo, se hace referencia a una oleaginosa importante para la economía de nuestro país. Es una especie de origen asiático, que comenzó a cultivarse hace varios años en Argentina. La primer plantación de este cultivo se realizó en el año 1862, intento que no tuvo mucho apoyo por parte de los productores de aquellos tiempos. Con el paso de los años los intentos continuaron, salvando las opiniones negativas sobre el cultivo. Fue así que en 1962 se logra la primera exportación de soja con destino a Alemania.

Desde los años 70 en adelante la soja ha tomado protagonismo y el incremento en la producción año a año hasta la actualidad es notable.

Las provincias donde se concentra la mayor producción de soja en el país son: Santa Fé, Córdoba y Buenos Aires.

Actualmente la soja es uno de los productos de mayor incidencia sobre el Producto Bruto Agropecuario del país y el generador de mayor cantidad de divisas.

1.1. Producción de Soja

Esta oleaginosa presenta un ciclo que se divide en etapas que corresponden al desarrollo y crecimiento. Dentro de cada etapa hay una diferenciación según este

ocurriendo el estado vegetativo o reproductivo del cultivo, algunos visibles y otros que ocurren internamente. Todos son cambios que van a terminar en una planta madura con una cantidad determinada de granos, influenciada por las condiciones del ambiente.

La semilla de la soja, luego de ser germinada, posee dos hojas unifoliadas y una trifoliada. Pos emergencia, las hojas reanudan su crecimiento, se abren los cotiledones y se despliegan las hojas unifoliadas y luego las trifoliadas, proceso que depende mucho de la temperatura.

Internamente, en el tallo principal, se diferencian hojas nuevas cada una con sus meristemas axilares. Cada uno de estos diferenciará hojas nuevas y meristemas que ante buenas condiciones ambientales crecerán como ramificaciones.

En algún momento de la fase donde aparecen las hojas, ocurre la iniciación floral, etapa de transición al estado reproductivo.

El proceso continua con los primordios florales que avanzarán hasta flores completas, las que abrirán al llegar a R1 (estado reproductivo).

Posteriormente, comienzan abrirse los racimos secundarios en el resto de la planta. La floración en las ramas inicia en R1 desde la base hacia los extremos.

Luego de que se abren las flores (fecundación) las paredes de los ovarios se alargan para originar las vainas, mientras que internamente avanzan las semillas.

Superada la fase de diferenciación embrionaria las reservas comienzan a acumularse en los cotiledones y la humedad comienza a caer en la semilla, al llegar al 55% - 60 % de humedad se ha alcanzado la madurez fisiológica (R7).

La madurez plena se alcanza en R8, cuando el 95% de las vainas han alcanzado un color claro típico de la madurez.

1.2. Representación del ciclo de la soja

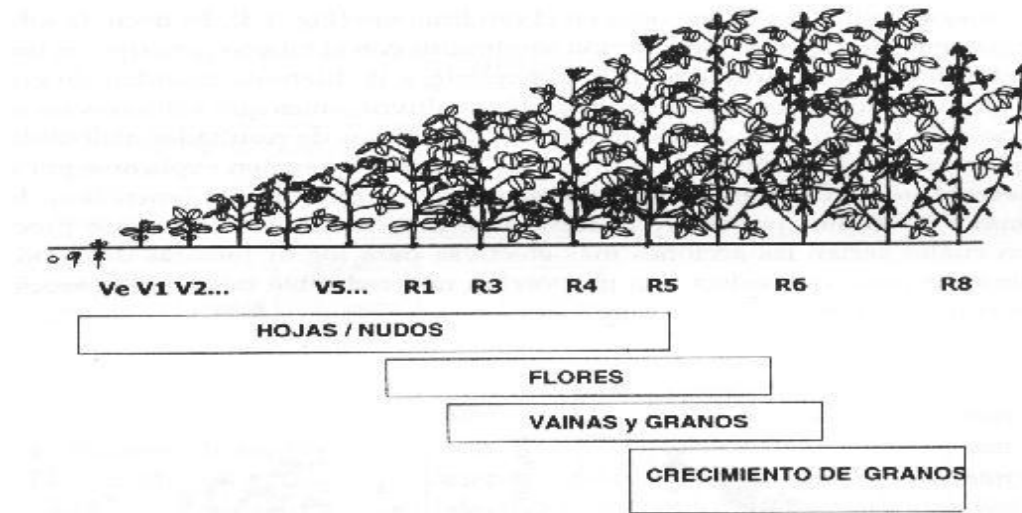


Ilustración 4: Ciclo de la Soja (Fuente: Producción de Soja, CREA 2008. Pág., 14. Adaptado de Kantolic et al.2004)

2. El cultivo de Maíz

Este cereal tiene su origen en Sudamérica, tanto la historia Maya como Azteca lo vinculan a la alimentación de sus civilizaciones. Desde el centro de origen se expandió hacia América del Norte y a través de América central hasta el sur de Chile. Desde el Caribe por la costa atlántica se expandió a Brasil y Argentina con los maíces Flint, amarillos, anaranjados o colorados, después del 1600. Las corrientes migratorias le permitieron desarrollar nuevas formas que son el origen de la variabilidad que se encuentran en estos tiempos.

Es un cultivo estival, que se cultiva en ambos hemisferios. En el Sur se lleva adelante en los meses de agosto a diciembre con la cosecha en los meses de marzo a mayo. En el Norte, la siembra se ubica en los meses de abril y mayo con la cosecha en los meses de septiembre a octubre.

La siembra del maíz se hace empleando semillas que comercializa un semillero estas son híbridas, poseen genes y cualidades únicas por ser un producto de la fecundación de una planta macho una planta hembra de maíz. Al cosecharla, como son de origen híbrido, no pueden volver a utilizarse para sembrar porque sus cualidades no serán

las mismas. Así año a año los productores maiceros deben comprar a los semilleros, condición que los motiva a continuar investigando en nuevas variedades.

En siembra directa, se implantan alrededor de sesenta a setenta mil semillas por hectárea con un espaciamiento entre surcos de 52 cm a 70 cm.

Puede fertilizarse al momento de la siembra con compuestos que aporten fósforo y nitrógeno. El fósforo es un nutriente que numerosos cultivos necesitan al momento de la emergencia, por ello se llama a este tipo de fertilizantes "arrancadores". Luego, cuando ha alcanzado la segunda o tercer hoja, el maíz se vuelve a fertilizar con un compuesto granulado denominado urea granulada o UAN, es un fertilizante líquido que se aplica en el momento óptimo donde la planta lo aprovechará al máximo, es importante aclarar que las condiciones ambientales afectan mucho la asimilación de los compuestos.

Actualmente, con las mejoras en el manejo se obtienen maíces con rendimientos interesantes, lo que beneficia a nuestro país como gran exportador de maíz al mundo.

El área que Argentina siembra de maíz equivale a 2, 41 millones de hectáreas, repartidas en cosecha como grano seco, silaje o consumo directo. Lo que serían 15 millones de toneladas con un rinde promedio nacional de 66 quintales por hectárea.

En relación a las provincias productoras, Córdoba es la que enmarca la mayor producción de maíz en la Argentina, con el 38% de la producción nacional, seguida por Buenos Aires con un 28% y ocupando el tercer lugar Santa Fé con el 14%.

2.1 Producción de Maíz

A lo largo de su ciclo es posible distinguir distintas fases de desarrollo, determinadas por cambios cualitativos en sus órganos en formación. Estos pueden o no ser observables.

2.2. Representación esquemática del ciclo ontogénico del maíz

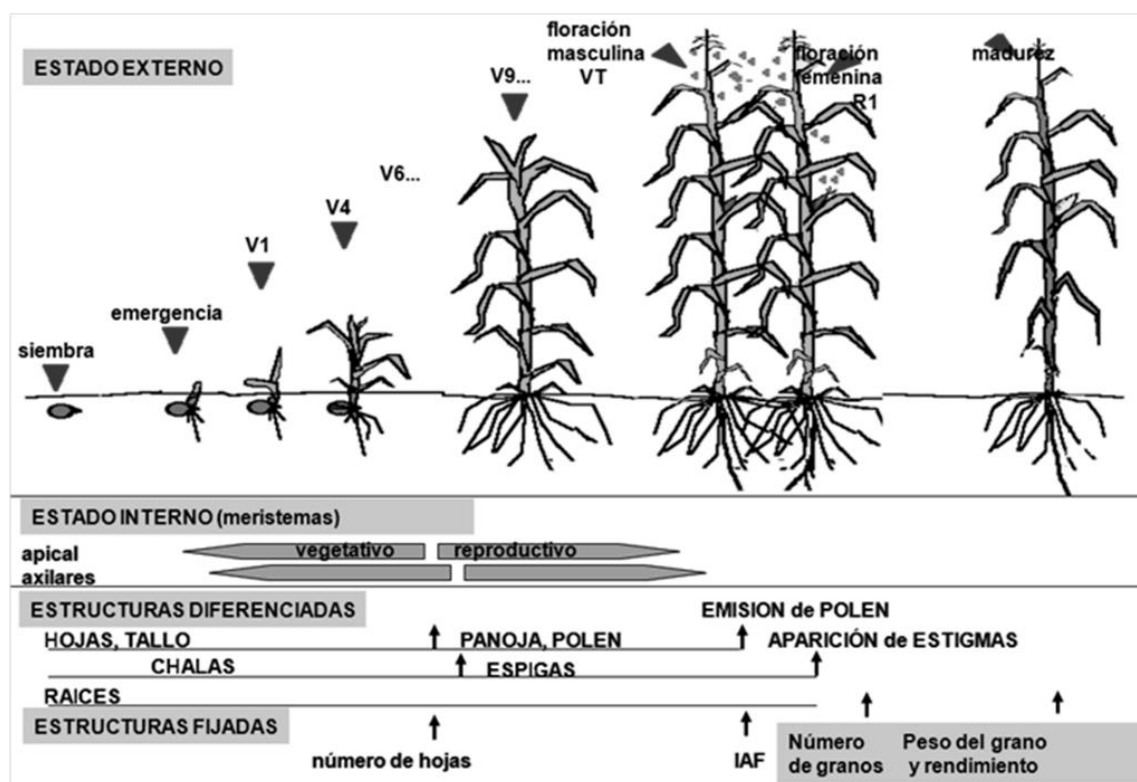


Ilustración 5: Ciclo Ontogénico del maíz (Fuente: Producción de Granos, bases funcionales para su manejo. Pág., 135. Representación esquemática del ciclo ontogénico del maíz, según Richie y Hanway. 2003)

El cultivo de maíz atraviesa por diferentes etapas a través de las cuales se definen órganos que participarán con diferentes grados de importancia en la definición del rendimiento. En el siguiente esquema se visualiza una representación de las sucesivas fases del desarrollo por las que atraviesa el cultivo.

La fase entre emergencia y la floración coincide con la etapa de aparición de hojas en la planta y se diferencia con la letra V y un número que indica la cantidad de hojas que se han desplegado en la planta. Desde emergencia hasta V6 las plántulas diferencian hojas que la planta tendrá hasta la floración, proceso fundamental ya que de ellas dependerá la eficiencia del cultivo para capturar la luz necesaria para la fotosíntesis.

A partir de V6 la planta entra en etapa de formación de estructuras reproductivas, primero la panoja, luego las espigas. El proceso continúa hasta la liberación del polen (anthesis) y la aparición de las barbas (floración femenina).

Los 30 días alrededor de la floración femenina es denominado el período crítico del cultivo, donde se definirá el número de espigas por planta y granos por espigas. En

este momento se define el componente más importante del rendimiento: número de granos por metro cuadrado. Posterior a la fecundación de las flores, lo que se denomina crecimiento de los granos quedando definido otro componente definitorio del rendimiento: El peso de los granos.

3. El cultivo de Sorgo

El sorgo es un cereal originario de África central, el ingreso de esta planta en América no es conocido.

Los primeros sorgos no tenían buenas cualidades, eran de tallos altos, susceptibles al vuelco y difíciles de cosechar con una maduración tardía.

El desarrollo posterior de los sorgos tipo precoces así como algunas variedades resistentes a enfermedades e insectos, junto con los desarrollos enfocados al mejoramiento de prácticas de producción contribuyeron al establecimiento del sorgo granífero como un importante cultivo.

Este tipo de cultivo es dispuesto generalmente en áreas demasiado secas o cálidas para la producción exitosa del maíz. Se originaron en los trópicos pero hoy en día están adaptados a distintas zonas hacia el norte y el sur. Siendo extensamente cultivado en África, India, Manchuria, Argentina y los Estados Unidos.

El sorgo tiene buena adaptabilidad en zonas áridas, debido a: su sistema radical, la dormancia, el enrollamiento de las hojas, la baja relación de transpiración y su cubierta cerosa. Además de tener la particularidad de reanudar el crecimiento pausado, una vez que se supera el stress hídrico.

En Argentina, los primeros indicios de este cultivo aparecen en 1950 con una intensificación y expansión desde 1970. La importancia que posee este cultivo para nuestro país está en la alimentación animal, con empleo de esta producción por el lado del forraje y del grano. A la vez que se lo emplea como cultivo primordial en las rotaciones para mantener la productividad, estabilidad y estructura del suelo.

El desarrollo de nuevos híbridos de sorgo, con mayor potencial de rendimiento ha sido un proceso continuo estimándose un incremento anual de la producción de aproximadamente 93 kg/ha.

Sin embargo, el potencial de rendimiento de los nuevos híbridos, no se ve reflejado en los rendimientos promedios de los últimos años en las distintas regiones

sorgueras del país, por problemas relacionados con el manejo del cultivo. Suelen darse condiciones de deficiencias hídricas en regiones semiáridas donde cultivos con mayor demanda de exigencias de humedad, como maíz y soja, sufren las mayores consecuencias, mientras que el sorgo, más adaptado al stress hídrico, produce con rentabilidad.

Estas condiciones climáticas están presentes en muchas regiones cerealeras del mundo, provocando una escasez de granos forrajeros a nivel mundial, impactando en los precios. Estas circunstancias hicieron que el sorgo, que fue un cultivo de gran importancia en el país, vuelva a tener actualidad trayendo una gran demanda de semilla para la siembra y necesidad de información sobre tecnología de su cultivo.

3.1 Producción de Sorgo

Existen dos grupos de sorgos, los anuales y los perennes, pero todos poseen la particularidad de ser gramíneas C4, de ciclo primavera – Estivo - Otoñal.

Los sorgos granífero, se utilizan con doble propósito ya que por un lado, poseen características aceptables para la hacienda (mientras que no posean mucho tallo, que es perjudicial) y por el otro, pueden emplearse como grano.

En cuanto a sus adaptaciones, se ubican bien en suelos francos, sueltos. Su siembra puede ser convencional o directa con sembradora de grano grueso. El distanciamiento entre líneas varía según la zona de producción, en zonas áridas es de 0,7m. Para florecer espera la ocurrencia de lluvias para el aporte de agua.

4. Pasturas y Forrajes

Una *pastura* es una entidad vegetal dinámica sujeta a numerosos cambios dependientes de factores genéticos y factores ambientales externos que afectan a su fisiología y condicionan su expresión productiva.

En cambio un *forraje* es toda pastura que es utilizada en un sistema productivo en busca de una respuesta animal planificada. La respuesta está condicionada no solo por la naturaleza de la pastura y el manejo técnico, también por la influencia del animal sobre la misma. Como sistema integrado animal – planta – ambiente se debe buscar la máxima producción de forraje en cantidad y calidad considerando el manejo de las variables

ambientales que determinan su éxito o fracaso (clima, plagas, suelo, enfermedades, etc.). Simultáneamente se deben considerar las variables del animal que delimitan el aprovechamiento del alimento producido y su conversión posterior a productos animales.

El desafío es lograr comprender la producción animal como un todo dinámico y no solo tener en cuenta sus componentes aislados.

4.1 El cultivo de Gramíneas

Las gramíneas son plantas agrícolas muy importantes. En estas se incluyen los cereales, las gramíneas forrajeras para ganado, la caña de azúcar, bambúes, gramíneas para recuperar terrenos degradados y gramíneas ornamentales.

La semilla de esta especie en realidad es un fruto, denominado cariósipide y es monospermo e indehiscente. El cariósipide contiene la semilla verdadera que tiene un embrión, en un extremo del fruto junto a suministro de endospermo. El tamaño del fruto de las gramíneas es variable.

En los denominados cereales desnudos, como el trigo y maíz, el grano solo posee cariósipide. Mientras que en la mayoría de las gramíneas, este se encuentra retenido en estructuras accesorias con función protectora y dispersora.

Conforme la planta se desarrolla el tallo se hace visible. En un principio con algunas hojas concéntricas, las más viejas dispuestas hacia el exterior y las más jóvenes creciendo en el centro y empujando hacia arriba hasta que emergen.

El tallo en la mayoría de las especies permanece corto durante el período vegetativo, algunas especies retrasan el crecimiento de este hasta la floración. Cuando se desarrolla el tallo, su estructura es uniforme: largo y estrecho con entrenudos sólidos o huecos, separados por nudos. Los nudos son visibles, como abultamientos leves del tallo.

El sistema radicular de la semilla consta de una raíz primaria y un pequeño número de ramificaciones de primer orden para luego cambiar a raíces adventicias.

Durante el crecimiento vegetativo, el meristema apical del tallo permanece cerca del suelo dando lugar a la aparición de hojas nuevas. Finalmente, comienza el desarrollo reproductivo. El ápice incrementa la tasa de crecimiento e inicia la inflorescencia, mientras que los entrenudos comienzan a elongarse. De esta forma, la inflorescencia es empujada hacia arriba emergiendo de entre las hojas que la rodean.

El cambio de crecimiento vegetativo a floración es definitivo para el rendimiento, aunque suelen haber algunas plantas que pueden revertir los estados.

En la mayoría de las gramíneas al crecimiento vegetativo lo sigue el desarrollo reproductivo. El tiempo del ciclo varía en cada especie. Cada inflorescencia contiene: flores, espiguillas y panícula.

4.2. Producción de Gatton Pannic - Panicum Maximum.

- Especie perenne, gramínea de ciclo primavero – estivo – otoñal.
- Sus hojas son largas con terminación en puntas finas.
- Su inflorescencia está representada por una panícula con espiguillas abiertas rojas púrpuras.
- Maduración desapareja de las semillas.

Crecen en praderas abiertas y en lugares de sombra. Crecen desde la primavera hasta fines del otoño. No son tolerantes a fuertes heladas. Esta variedad mega térmica requiere mayor humedad que otras variedades, prosperando a partir de los 800 milímetros anuales. Por eso es muy importante el conocimiento del clima de una región y saber que practicas llevar adelante y cuáles no.

Especie muy sensible a la fertilidad actual del suelo.

Su uso es básicamente para ganadería de cría y podría usarse para ciclos cortos de invernada.

La variedad Gatton es la más difundida en nuestro país, menos robusta, muy macollada con baja calidad de diferido.

Retomando la clasificación anterior, se hace referencia a:

Tipos de cosechas: los cultivos se agrupan en cosecha fina y gruesa según la característica de cada grano.

- Cosecha fina: trigo, cebada, avena, lino, etc. Siembra en los meses de invierno (mayo-agosto) y cosecha en los meses desde noviembre-diciembre.
- Cosecha gruesa: maíz, soja, sorgo, girasol. Siembra en los meses de verano (noviembre-enero) y la cosecha en los meses desde mayo-julio).

2. Clasificación de hacienda: según las especies, razas y categorías.

➤ Las normas se refieren a la vacuna, ovina, porcina y otras.

A los fines del presente trabajo solo se referirá a la producción comprometida que es la bovina, en producción de carne.

- Vacuna (bovina): producción de carne y leche.

➤ **Clasificación por razas:** se dividen en razas para carne y razas lecheras.

Las razas para carne se subdividen en función al origen, ya sean: británicas, continentales, cebú, cebuinas, derivadas del bisonte y búfalos de agua.

El origen cobra importancia porque de acuerdo a las pasturas y clima de la zona se comprenderá cual sería la región del país donde mejor se adaptaría una determinada raza en la cual expresaría su mayor potencial genético.

Generalidades por raza:

Las británicas

Originarias de Inglaterra y Escocia, son precoces y el depósito de grasa de cobertura se da a cualquier edad.

Continentales

Son originarias del continente europeo (Francia, Alemania, Suiza, España, entre otros países). Raza carnífera únicamente. De estas es originario el novillo tipo continental que termina en 460 y 560 kilogramos para el mercado de exportación. En nuestro país se las emplea para el cruzamiento con la raza Cebú y se las localiza en zonas marginales.

Cebú

Ganado tropical. Bovino con giba que lo diferencia del europeo. Originarias de India, Pakistán y África. Son más precoces que las británicas .

Cebuinas

Razas con el único fin de producir carne, son derivadas del cebú resultado del cruzamiento entre bovinos europeos y el Brahman (africano) para lograr una estabilización intermedia destinada a áreas cálidas con el objetivo de intensificar la producción de carne.

Es un animal robusto de gran tamaño, esqueleto fuerte y alta rusticidad otorgada por el cebú. La terminación de estos animales es de 500 kilogramos, destinados al mercado de invernada.

Africanas

Razas utilizadas para la producción de leche, carne y trabajo. Adaptados para sobrevivir y reproducirse en ambientes hostiles debido a cualidades como: habilidad materna, capacidad de recorrer grandes distancias, economía de agua, tolerancia al calor y habilidad para vivir con alimento de baja calidad.

A los fines de introducir al lector a las producciones de relevancia para esta organización, se llevará adelante una descripción de las razas que forman parte de los rodeos involucrados en el presente trabajo.

- **Braford**
- **Brangus**

Braford

Es una raza adaptada a las condiciones subtropicales de las zonas marginales de Argentina.

Se ha formado a partir del ganado cebú de alta rusticidad y la raza Hereford que aporta calidad de carne y fácil engorde a paso.

-Hereford: Originaria de Inglaterra, fue una de las primeras razas cárnicas importadas a América con amplia difusión. Su aptitud de engorde a pasto tiene reconocimiento especialmente por la calidad de las carnes argentinas. Una de las mayores virtudes de esta raza es la de proveer los famosos baby beef altamente apreciados en la cocina internacional (San Miguel y Serrahima. 2008).

Se la cría frecuentemente como raza pura, la reconocida como Polled Hereford y también para producir los famosos novillos “careta”, cruzados con Angus; se logra un excelente novillo muy buscado por los productores de invernada.

El animal Braford, posee resistencia a la garrapata y a la humedad con lo que logra resultados superiores a los de otras razas productoras de carne. (San Miguel y Serrahima. 2008)

Brangus

Se lo cría en Sudamérica desde 1960. Es una raza productora de carne derivada del cruzamiento entre el ganado cebuino y el Angus en distintas proporciones (San Miguel y Serrahima. 2008).

- *Angus*: Raza de origen británico, proveniente del norte de Escocia. Muy difundidas por sus aptitudes de rápido engorde y condiciones de fácil adaptación a climas templados y subtropicales no muy calurosos y con baja humedad relativa. Caracterizado por su pelaje de color negro y colorado.

Retomando el Brangus, se caracteriza un animal de pelaje negro o colorado, sin cuernos, que combina perfectamente adaptabilidad a zonas marginales y la calidad de la carne del Angus (San Miguel y Serrahima. 2008)

➤ Categorías:

Cuadro de categorías

Hasta 6 meses	De 6 meses a 1 año		De 1 a 2 años		De 2 a 3 años	Mayor a 3 años
Orejano o mamón	Terneros *	Hembras	Vaquillona		Vaquillona (reproductora)	Vaca
		Machos	Castrado	Novillito	Novillo	
			Entero	Torito	Toro (reproductor)	

Ilustración 6: Cuadro de Categoría de Animales (Fuente: Elaboración propia, adaptado de apunte de cátedra de Producción animal, Universidad Católica de Córdoba, 2010.)

Hembras

- 1) Terneros al pie: animal al pie de la vaca hasta los seis u ocho meses de edad.
- 2) Ternera destetada: cuando ya se ha retirado de la madre, de los seis u ocho meses hasta el año de edad (sin considerar destetes precoces).
- 3) Vaquillona: vientre en preparación para recibir servicio.
- 4) Vaca: Vientre en servicio que tuvo parición.

Machos

- 1) Ternero al pie: animal al pie de la vaca hasta los seis u ocho meses de edad.
- 2) Ternero destetado: Cuando se ha retirado de la madre, seis u ocho meses hasta el año de edad (sin considerar destetes precoces).

- 3) Machos castrados (destino faena).
 - a) Novillito
 - b) Novillo

- 4) Machos no castrados (destino reproducción).
 - a) Torito
 - b) Toro

Finalmente, es posible determinar que las empresas dentro del ámbito agrario pueden desarrollar variedad de actividades y categorizar sus establecimientos según las producciones que se lleven adelante, así quedarían conformados entidades dedicadas a: agricultura, ganadería o ambas en su forma mixta. Resaltando que la categorización que se lleve adelante es funcional al la ubicación geográfica del campo, el clima de la región en cuestión, las posibilidades e intereses que posea el empresario como productor rural.



CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

1. Recolección de información y datos relevantes.

La recolección de información es uno de los pasos principales para poder determinar sobre qué áreas deberá tener oficiosidad la planificación operativa que se pretende llevar a cabo.

1.1 Diseño e instrumentos de relevamiento

1.1.1 Se utilizaron entrevistas a los dueños-gerentes del campo, técnicos asesores y algunos empleados según los siguientes ejes:

- Desarrollo de los ciclos productivos.
- Desarrollo de métodos y procedimientos,
- Costos de producción.
- Insumos necesarios para cada negocio.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Niveles productivos, económicos y manejo financiero.
- Historia de la empresa, etapas y evolución.

1.1.2 Se utilizaron los siguientes cuestionarios para recabar información sobre:

- Diagnósticos funcionales.
- Desempeño de los recursos humanos.

1.2 Planificación de las acciones de relevamiento teniendo consideración las instancias formales y logísticas.

- Comunicación a los gerentes del establecimiento para plantear un cronograma de acción.
- Establecimiento de un cronograma de acción de aplicación de cuestionarios y entrevistas, el cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla relevamiento:

CRONOGRAMA DE RELEVAMIENTO DE DATOS			
Instrumento	Modalidad de aplicación	Fecha	Duración
CUESTIONARIOS			
Diagnóstico de la función comercial	Auto administrado	10/02/2012	3 horas aproximadamente.
Diagnóstico de la función financiera			
Diagnóstico de la producción			
ENTREVISTAS			
Dueño-Gerente del Campo	Personal	10/02/2011 al 10/02/2012	1 hora y media aproximadamente.
Dueño-Gerente del Campo			
Ingeniero agrónomo			
Médico veterinario			
Contador			
Empleados			

Modalidad de entrevistas:

Se llevaron adelante entrevistas del tipo abiertas. En el caso particular de los gerentes se llevo adelante un caso de entrevista grupal.

2. Análisis de Información y Datos Relevantes
3. Lineamientos finales

Se proponen los lineamientos que se deben llevar adelante para lograr los objetivos predeterminados.



CAPITULO IV: DESARROLLO

DIAGNÓSTICOS

1.1. El Sector

1.1.1. Diagnóstico situacional Agrícola

Oferta

Al referirnos al sector, en primer lugar se debe hablar del mercado en dos dimensiones: el de la oferta y demanda.

Sobre la oferta, en el caso de la **soja** se expone que Argentina ocupa el 3° lugar en la producción mundial de esta oleaginosa, después de Los Estados Unidos y Brasil. Este cultivo ocupa el 50% de la superficie cultivada del País y actualmente existen regiones donde es prácticamente el único cultivo. En varios lugares el cultivo avanza sobre zonas ganaderas y forestales.

Durante el período 2010/2011 la producción de soja en el país fue de 52,5 millones de toneladas, representando el 6% de la producción a nivel mundial.

Resultado del cambio climático, difusión de la siembra directa, aparición de nuevas variedades de cultivo, facilidad de manejo, bajos costos de implantación, altos precios internacionales, mayor consumo por incorporación a la dieta humana y la demanda externa, son algunas de las causas que han provocado la expansión del cultivo en deterioro de otros y usos de la tierra.

Por el lado del **maíz**, en nuestro país, este cereal representa el 22,5 millones de toneladas de las 861.000 millones de toneladas de la producción mundial, manteniéndose en un nivel de relativa constancia en los últimos nueve años.

El área sembrada disminuyó consecuencia del avance del cultivo de soja, pero en algunas zonas se ha fortalecido la producción en las últimas dos campañas agrícolas.

Si se lo analiza por el lado de la teoría, la baja en la superficie sembrada se atribuye a la caída de la oferta, aunque esta caída no significó disminución de los volúmenes de los granos gracias a los avances tecnológicos, en equipos e insumos productivos que provocaron incrementos considerables de los rendimientos.

Continuando con la oferta, el factor que hoy marca una diferencia valorable en el mercado es la posibilidad que tienen los países de producir, de expandir las fronteras y continuar produciendo alimentos. Desde este punto de vista, se encuentran muy pocos países que tengan aptitud agrícola y posibilidades de expansión. Estados Unidos se halla al límite de producción, las zonas urbanas han avanzado y están en competencia con las zonas agrícolas.

Por el lado de la Unión Europea también está al límite productivo, con zonas de sembradío muy antiguas y en los países que lograron adaptar las zonas para hacerlas cultivables, hoy también están en ese umbral.

En lo que respecta a los países del este Asiático y sur Asiático con China e India como referencia, resalta el hecho que poseen escasas zonas agrícolas para crecer. Por lo tanto, las oportunidades están enfocadas en Sudamérica, Australia y África.

Demanda

El destino prioritario de los granos que se obtienen a nivel nacional es al mercado interno, para consumo animal, humano e industrialización. Aquella parte de la producción que no se emplea internamente, se destina al mercado internacional, bajo la denominación de saldo exportable.

En lo que respecta al cultivo de la **soja**, parte de la campaña 2010/2011 se destino al consumo interno. Lo obtenido en los campos se deriva a la industria que le agrega valor transformándolo en aceite y harina de soja. El destino del aceite es el mercado internacional y el expeller se emplea para el consumo animal.

Así Argentina es reconocida como unos de los principales exportadores del complejo sojero grano-aceite-harina generando la principal fuente de divisas que posee el país.

En el caso del **maíz**, el principal destino es la exportación. En los últimos años los niveles de comercialización al exterior ha sido comparablemente menor sobre el consumo interno que ha crecido.

Argentina se ubica en el segundo puesto como exportador de maíz luego de los Estados Unidos.

En el contexto de la demanda, resaltan los siguientes hechos, momentos claves de los últimos años:

Por un lado aparece la figura de China, con su participación como comprador activo de alimentos, considerando del año 2000 en adelante. Vinculado a esto está el crecimiento económico de este país en conjunto con India, hablando de un crecimiento sostenido con incremento en volumen y calidad de alimentos generando una demanda aumentada.

Luego se enumera la producción de bio combustibles a partir del uso de commodities agrícolas. Motivados por dos causas, una en búsqueda de dejar de depender del petróleo y con el objetivo sustentable por delante de preservar el medioambiente. La comercialización con los países petroleros (Venezuela, Irán, Irak, Siria, entre otros) es conflictiva por lo que fue fundamental un desarrollo que supliera la necesidad de combustibles.

Por último, se plantea la cobertura de riesgo ante inflación con la participación de los fondos financieros con la compra de activos (entre ellos los commodities) buscando cubrirse de la inflación resultante de la creciente emisión de moneda, específicamente, dólares en Estados Unidos.

Formación de precios y el rol del Estado

Es una cualidad repetida en la historia Argentina que el Estado aplique medidas indirectas (como las retenciones) que afecten los precios internos de los productos de origen agrícola. Así queda plasmado en las sucesivas crisis como lo fue la del año 2001/2002, donde frente al estado de emergencia pública, en materia social, financiera, administrativa, económica y cambiaria sumado a la devaluación con el incremento de los precios internacionales y la alta necesidad de ingresos fiscales reaparecieron las retenciones para salvar la situación que atravesaba el país, fue a través del decreto 310/2002 aplicable a las producciones primarias de maíz, soja y trigo. Queda expuesto

que el gobierno genera una total intervención al funcionamiento del mercado de estas producciones.

Al referirnos a la formación de los precios debemos hacer hincapié en dos políticas claves: Una de ellas es que Argentina es tomador de precios, lo que significa que nuestros productos toman los precios desde Chicago (Chicago Board of Trade) que es el mercado formador de precios a nivel mundial por ser el centro donde se concentran la mayor cantidad de operaciones del mundo. Por lo tanto, a partir de las cotizaciones de dicho mercado es que el resto de estos van formando precios y aquí es donde se ubica Argentina. Tal formación se va dando gracias a que oferentes y demandantes operan basándose en la información y expectativas que poseen.

Otra de las políticas fue la de abastecimiento del mercado interno sin reparar en las consecuencia y costos que en que se incurrirían, donde uno de ellos es altísimo ya que se habla de la destrucción del mercado, un ejemplo claro es la pérdida de un socio estratégico como es Brasil para la venta de trigo.

Por último, en el caso del maíz y trigo, hoy el mercado está operando por cupos de exportación resultante de la diferencia entre el saldo de la producción total menos el consumo interno. Así, mientras continúen existiendo estos permisos, el mercado local continuará tomando de referencia los mercados externos, cuando estos se agoten se pierde por completo el rumbo y el mercado termina altamente atomizado.

1.1.2. Diagnóstico situacional Ganadero

Mercado de carnes en Argentina

Oferta ganadera

El nivel de producción en nuestro país es cercano a 5,5% de la producción mundial. Ocupando el quinto lugar entre los principales productores del mundo.

Se estima que nuestra industria frigorífica posee una capacidad de facturación anual cercana a los 4000 millones de dólares, equivalente al 6% del valor bruto de la producción del país, cercana al 1,8% del PBI.

El stock ganadero se estima de 55 millones de cabezas, donde el 43% corresponde a vacas, 17% a novillos y novillitos, 15% a vaquillonas y el resto se reparte entre terneros, terneras y toros.

Es importante resaltar que aunque la productividad aumentó, el stock se encuentra estancado hace más de una década, lo que pone a los productores en situación de alerta comparándonos con los países vecinos de Brasil y Uruguay, que en el mismo periodo han incrementado su oferta un 37% y 25% respectivamente. Los motivos del estancamiento de la oferta total de carne están en que los precios de la carne y la agricultura están definidos por el comercio internacional, donde la ganadería ha presentado precios mucho más bajos.

En segundo lugar, los principales bienes de cosecha gruesa evidenciaron un crecimiento significativo de la demanda, alcanzando precios muy altos. Bajo estas circunstancias y teniendo en cuenta el aumento de los costos de producción (presión impositiva) terminan siendo mucho más favorables las condiciones que otorga la agricultura tanto en términos absolutos como relativos. Así muchos productores abandonaron la ganadería y aquellos que tenían campos aptos para esta producción de alto rendimiento, se volcaron a la agricultura.

La reducción de la superficie ganadera se estima en 11 millones de hectáreas, lo que ha generado el desplazamiento hacia regiones extra pampeanas, más de tres millones de cabezas migraron al noreste argentino cuyos suelos menos fértiles obligaron a buscar nuevas formas de aumentar la productividad y eficiencia por hectárea de hacienda. La intensificación genera problemas debido a la falta de forrajes y carga excesiva en las tierras por subalimentación de los animales lo que repercute directamente en los índices de preñez y efectividad reproductiva, afectando la calidad presente y futura de las carnes arriesgando la sustentabilidad del sistema.

En lo que respecta a la capacidad productiva, se determinó que Argentina posee una capacidad de faena mayor a 20 millones de cabezas por año, pero que su capacidad ociosa esta alrededor del 40%. Las provincias con mayores porcentajes de faena del 2008

en adelante son Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. El mercado de carnes está altamente atomizado, dos terceras partes de la faena está en manos de 50 frigoríficos. El 83% de lo faenado se destina al mercado interno y el restante 17% al mercado de exportación.

Demanda de carnes

La mayor parte de la producción se destina al consumo interno, el canal tradicional de venta “carnicerías” son el principal medio de distribución y se encuentra altamente atomizado.

Internamente el consumo registra aumentos año a año. En 2007 se observó la mayor absorción interna de carne vacuna debido al crecimiento de la producción contra una contracción de las ventas al exterior en congelados y frescos (ajenos a cuota Hilton).

La expansión de la demanda local se puede sintetizar destacando:

- a) La significativa y gradual caída en la desocupación.
- b) El aumento en el gasto público y gasto destinado a planes sociales.
- c) El incremento salarial en algunos sectores.

Algunos de estos cambios impactaron sobre el ingreso de los sectores bajos de la sociedad cuya elasticidad sobre el consumo de carne es mayor comparada con la de sectores más favorecidos. Así el consumo se mantuvo aún cuando las presiones de demanda local, internacional y las limitantes de la oferta generaron un aumento de los precios del ganado.

Del 2007 a la fecha el mercado doméstico absorbió el 83% del total de la producción cárnica, destinando el restante 17% a la exportación.

Preferencias de consumo

Según datos del IPCVA (Instituto de promoción de la carne vacuna Argentina) El mercado local se inclina hacia los cortes frescos, tiernos y colores claros de animales jóvenes.

Comportamiento cíclico de los precios

En el corto plazo, los precios altos alentaron a los productores ganaderos a producir más, con esto demandaban cantidades adicionales de ganado (reteniendo

vientres o comprando más cabezas) compitiendo con el mercado local y el exportador. De la contracción de la oferta y la mayor competencia por el recurso más escaso, aumentaron los precios, el incremento fue mayor en términos relativos para animales jóvenes y hembras comparándolo con los adultos y machos. Así, puede decirse que en el corto plazo la relación existente entre precios esperados y faena, es negativa (a mayor precios esperado se retrae la faena por un tiempo).

En el largo plazo, comienza a aumentar la hacienda, resultado de la decisión anterior del productor. Así la oferta aumenta revirtiendo la relación precio – faena.

A medida que el mercado va volviendo al equilibrio (debido a la mayor oferta) va disminuyendo el precio, los ganaderos deciden producir menos haciendo bajar la demanda de vientres y aumenta la oferta. Los precios sufren una caída adicional, en la teoría los precios caerán hasta que el productor decida disminuir la oferta en pos de evitar el agotamiento de su hacienda, los precios se restablecen y el ciclo se regenera.

Continuando con la demanda, se observan aumentos significativos de la demanda internacional por las carnes argentinas. En este mercado, las principales causas de los incrementos son: a) la mejora competitiva de la Argentina, a partir de la devaluación de su moneda; b) los problemas sanitarios en Estados Unidos, Canadá y Brasil, que generaron demandas adicionales para nuestro país, ante la suspensión del abastecimiento por parte de los países afectados; c) la expansión de la demanda de carne vacuna en países como Rusia, Chile y Venezuela.

Con respecto a la demanda local, en los últimos años los volúmenes de consumo se recuperaron notablemente, respecto al panorama evidenciado antes, durante y después de la crisis de 2001. Este incremento de la demanda doméstica agregada, sumado al relativo estancamiento de la oferta ganadera y a las condiciones favorables para nuestro país en el comercio internacional, generaron una significativa y sostenida presión alcista sobre el precio del ganado vacuno. Cabe señalar, como lo hemos hecho con anterioridad, que los niveles de consumo de carne vacuna se mantuvieron aún frente a este panorama de crecimiento en los precios.

Precios al consumidor

En cuanto a los precios al consumidor, existen amplias diferencias según las provincias, ciudades, localidades y hasta a nivel barrial. Desde 2005 el gobierno viene negociando acuerdos de precios y valores de referencia con los diferentes eslabones del negocio de la carne, a fin de asegurar el abastecimiento interno y evitar el malestar general ante el aumento de los costos de vida de la población.

Es importante señalar que durante abril de 2008 los precios de la carne al consumidor presentaban incrementos cercanos al 20% respecto a los meses anteriores, en parte reflejando la suspensión parcial de actividades que experimentó el sector agropecuario en respuesta al nuevo esquema y aumento de las retenciones.

Las decisiones adoptadas por el gobierno con el objetivo de controlar la inflación en general y el mercado de la carne en particular, han despertado opiniones diferentes dentro y fuera de los grupos de interés directamente implicados. Actualmente, el paquete de medidas instrumentadas está siendo modificado, como resultado de la protesta popular originada a partir del aumento de las retenciones al sector agropecuario de marzo de 2008. A fin de comprender el escenario sobre el que se entablan las negociaciones, se van a nombrar las medidas que se han ido implementando a lo largo del tiempo.

Acuerdos de Precios

En marzo de 2006 la SAGPyA creó la Mesa de Ganados y Carnes. Este órgano ad hoc, se constituyó con el fin de establecer el primer acuerdo de precios de la carne, en respuesta a los aumentos paulatinos que se venían gestando desde fines de 2004. Se fijaron precios de referencia para los principales cortes (en principio, los más populares), los resultados no fueron los esperados. De hecho, la presión de la demanda siguió impactando sobre los precios, al tiempo que la atomización del sector dificultó la aplicación y verificación del cumplimiento de los acuerdos pautados.

Peso Mínimo de Faena

Esta medida prohíbe la faena de animales antes de que alcancen un determinado peso, cabe destacar que se trató de una medida progresiva. En el corto plazo, este instrumento busca postergar la faena de un determinado número de animales, reduciendo la oferta y conllevando a un probable aumento temporal de precios. En el largo plazo, el objetivo consiste en aumentar la producción total de carne. No obstante, esto depende de la decisión del ganadero, quien debe considerar los costos y beneficios de reorganizar su producción. Por último, cabe destacar que se desincentiva directamente a los corrales de engorde (especializados en vaquillonas), con efectos negativos sobre la actividad económica del sector y respecto a la reproducción total.

Retenciones

Los derechos de exportación o retenciones son impuestos que obligan a pagar un determinado monto, de acuerdo a la alícuota del momento, a todo aquel que realice una exportación. El exportador opera a precios internacionales, este suele trasladar el costo de las retenciones al valor que recibe el productor, siendo éste quien, en definitiva, las termina pagando. El aumento de los derechos de exportación constituye, por un lado, un desincentivo para los frigoríficos exportadores. Como consecuencia, se genera una disminución del precio del novillo de exportación y de otras categorías. Asimismo, se persigue el objetivo de controlar el aumento del precio de la carne en el mercado local. Por otro lado, mayores retenciones implican mayores ingresos fiscales.

Por último, las retenciones son consideradas como restricciones indebidas al comercio. De esta manera, las políticas que las emplean o promueven debilitan la posición del país en las negociaciones internacionales, en función de los mecanismos de resolución de controversias.

Eliminación de Reintegros

Los reintegros a la exportación consisten en la devolución total o parcial de los tributos interiores que se hubieran pagado en las distintas etapas de producción y comercialización de las mercaderías a exportar manufacturadas en el país, nuevas y sin uso. Su eliminación tiene un efecto similar al aumento de las retenciones, en el sentido de que desincentiva la exportación de carne vacuna.

Prohibición de las exportaciones

El objetivo de esta medida es poder destinar una mayor cantidad de carne al mercado interno, evitando el desabastecimiento y la escalada en los precios. No afecta directamente a la Cuota Hilton, ya han surgido reclamos por parte de competidores y beneficiarios de dicho acuerdo. Este tipo de mecanismo de control del mercado puede llegar a impactar negativamente en la imagen comercial del país, poniendo en riesgo la participación en nuevos mercados cuyas demandas en progresivo crecimiento se presentan como una oportunidad inigualable para los países exportadores.

Desde el punto de vista de la recaudación, la suspensión de las exportaciones significará una notable caída de los ingresos fiscales.

1.2. La Empresa

La razón social es ARGEO S.R.L integrada por dos socios fundadores, es una entidad dedicada a la producción agrícola y ganadera en ciclo completo.

Se dedica, por el lado de la agricultura, a la producción extensiva de maíz, soja y sorgo. Posee en esta unidad productiva maquinaria para pulverización, siembra y cosecha.

Por el lado de la ganadería, se dedica a la cría, recría, invernada y engorde a corral de ganados de las razas Brangus y Braford para producción de carne.

El establecimiento propio se ubica al norte de la provincia de Córdoba, específicamente en la Localidad de Villa de María de Río Seco y por otro lado también cuentan con un campo arrendado ubicado al sur, precisamente en la localidad de Merlo, Provincia de San Luis.

La empresa cuenta con la siguiente división de superficies:

- Superficie propia: 4100 hectáreas.
- Superficie alquilada agrícola: 2100 hectáreas.
- Superficie alquilada ganadera: 2500 hectáreas.

1.1.1 Reseña histórica

Todo comienza en la localidad de las Bajadas, lugar donde los actuales fundadores aprendieron las tareas rurales y sobre la vida de campo, gracias a la experiencia transmitida por el padre y su tío.

Más allá de pertenecer a una sociedad agrícola, ellos deciden independizarse, así es que se desplazan hacia la región centro de la provincia donde inician sus actividades como productores rurales, en este primer momento arrendando campos a entes privados. Con el paso de los años fueron cambiando los intereses y ellos deciden invertir, así es que para el año 1993 compran las primeras hectáreas agrícolas al norte de la Provincia, quedando así conformada la sociedad entre los dos hermanos.

Fundan Argeo como una sociedad de responsabilidad limitada, primero como un establecimiento agrícola y luego, con los años y adquiriendo nuevas superficies, pasan a un establecimiento mixto, con producción ganadera.

En la actualidad el establecimiento “Don Mateo” cuenta con hectáreas en producción agrícola extensiva, otras con monte selectivo y un porcentaje de corredores biológicos donde se ubica la ganadería en ciclo completo.

La empresa ha crecido en los últimos años en maquinaria, genética y diversificación por ambientes.

Finalmente, los hermanos cumplieron su objetivo, crecieron y progresaron. En el presente el desafío está en manos de la nueva generación que poseen el reto de lograr sostener la empresa de manera rentable.

1.1.2 Aspectos legales

La empresa está constituida bajo la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En esta empresa los socios le han cedido el uso de la tierra a la S.R.L, conservando ellos la propiedad como capital individual. El interés de los socios está vinculado con la intención de no comprometer o arriesgar la propiedad de la tierra en el negocio, ante cualquier contingencia de la empresa.

Los socios, se categorizan bajo la figura de comerciante estando habilitados para hacer ejercicio de los actos de comercio.

Por último, se remarca que los titulares se encuentran inscriptos ante la Administración Federal de Ingresos Públicos bajo la figura de responsables inscriptos.

Bajo esta figura el Estado está facultado para exigirles el pago de impuestos y contribuciones.

1.1.3 Características agroecológicas del área

Se exponen a continuación datos referidos a la zona agrícola donde se encuentran los campos en el Norte de la Provincia de Córdoba, en la Localidad de Villa de María de Rio Seco y también hacia el sur, en la Localidad de Merlo, Provincia de San Luis en zona de Cortadera.

1.1.3. A. Naturalezas de las áreas

Para realizar la siguiente caracterización se tomó como referencia las unidades cartográficas de la Provincia de Córdoba.

Pedanía Estancia:

- Unidad cartográfica: En este lugar se encuentran dos unidades de suelos MNpq-1 y MNen-65. El primero con características mejor adaptables a ganadería y el segundo con cualidades mejores para agricultura.

MNen-65:

- Índice de productividad de la unidad: 40
- Aptitud de uso: Clase VI
- Fisiografía: piedemonte oriental, conos aluviales.

MNpq-1:

- Índice de productividad de la unidad: 49
- Aptitud de uso: Clase IV
- Fisiografía: piedemonte oriental, abanicos aluviales.

1.1.3. B. Régimen Térmico:

La temperatura del aire y sus variaciones son la principal causa de un alto número de fenómenos meteorológicos. Desde el punto de vista agronómico se le da más importancia a esto ya que la gran mayoría de los fenómenos fisiológicos de los vegetales están influidos por la temperatura del aire. Además la temperatura se encuentra entre los factores que más afectan la propagación y desarrollo de enfermedades.

Las características térmicas del departamento Río Seco están representadas por la temperatura estival, representada por el valor térmico de 31,0°C del mes de enero y la

temperatura invernal de 10,8°C del mes de Julio. Dichos valores térmicos y la amplitud anual (20,2°C) son característicos de una localidad con clima templado.

La acumulación de grados-día, como expresión de las disponibilidades calóricas para el crecimiento vegetal alcanza a 3120 grados-día.

Las heladas ocurren todos los años con fecha media de ocurrencia el 4 de junio, para las primeras heladas y 25 de agosto para las últimas, quedando establecido un período libre de heladas de 283 días. (INTA, 2006)

1.1.4 1.1.3. C. Régimen Hídrico:

La aptitud agrícola y ganadera de un lugar, dependerá no solo de la cantidad de lluvias caídas durante el año, también de las épocas donde estas ocurran.

Al buscar la caracterización climática desde el punto de vista hídrico se debe considerar no solo la lluvia anual, también, su distribución en el transcurso del año. La forma de repartirse las precipitaciones durante los 12 meses recibe el nombre de régimen pluviométrico. Los montos anuales de precipitación (promedio histórico) en el departamento Rio Seco de son de 757,7 anuales.

La precipitación es del clima, el elemento relacionado directamente con la marcha de los cultivos, pero lo adecuado es considerar la humedad del suelo, ya que allí es donde el agua que las raíces emplean, se acumula. Al destacable es que iguales cantidades de precipitación no tienen el mismo efecto en cada estado vegetativo de la planta, época del año, características y humedad en el suelo. Los rendimientos de los cultivos correlacionan directamente con la humedad del suelo y con los componentes del balance.

Uno de los componentes principales del balance hídrico lo constituye la evapotranspiración. Es definida como la cantidad de agua que evapora el suelo y las plantas transpiran ante determinadas condiciones atmosféricas y de humedad edáfica. En el proceso se encuentran: evapotranspiración potencial y real. En el departamento analizado, la evapotranspiración potencial estimada fluctúa entre 606 y 863 milímetros anuales. (INTA, 2006).

Cabe destacar las variaciones estacionales en función de las lluvias. Entre febrero y mayo se registran equilibrios o excesos hídricos, con los siguientes porcentajes:

- Verano: en los meses de diciembre, enero y febrero se concentra el 45% de las lluvias.
- Otoño: entre marzo, abril y mayo esta el 26% de las precipitaciones.
- Invierno: es muy escaso el nivel de lluvias entre julio, junio y agosto (6%).
- Primavera: con el 23% de precipitaciones entre los meses de septiembre, octubre y noviembre.

Cortadera:

Para realizar la siguiente caracterización se tomó como referencia la hoja de suelo de la República Argentina correspondiente a la Provincia de San Luis.

Unidad taxonómica **Cortaderas**

a. Identificación:

El nombre de la serie de suelo es: Cortaderas

Símbolo: Ct

Calicata número 3-1010C

b. Ubicación general y geodésica:

A 4km al este de la localidad de Papagayos, departamento Chacabuco, Provincia de San Luis.

c. Factores formadores del suelo:

Los suelos de la serie Cortaderas, se encuentran en la depresión de Concarán dispuestos en una franja de Norte a Sur con ligera pendiente hace el Oeste. Están constituidos por sedimentos eólicos con aportes e derrames fluviales procedentes de Los Comechingones.

El *régimen de humedad* es ústico y el de temperatura térmica, con altitud aproximada de 800 m. Tiene poco desarrollo genético y el perfil es sencillo del tipo A-AC-C.

Estos suelos en parte se cultivan y en parte se destinan al pastoreo del monte natural.

- **Conclusión sistema agroecológico:**

Según los datos recabados del análisis agroecológico de la zona de influencia y desarrollo de la empresa se determina que es una zona con buenas aptitudes y condiciones para el desarrollo agrícola y ganadero, con algunas desventajas.

Por el lado de la agricultura en el Norte, los suelos son ricos en materia orgánica, vírgenes en muchas del las zonas permitiendo que los cultivos se expresen positivamente debido a que encuentran suelos aptos para su desarrollo y crecimiento. Las limitantes son por un lado el régimen hídrico, debido a que es una zona con un promedio por año menor a los 1000 milímetros. Pero según los datos de los últimos años, esta condición ha cambiado con el resultado de mejores lluvias, lo que favorece a los cultivos de verano de manera considerable ya que no solo encuentran suelos con materia orgánica sino que ayuda que estos expresen su potencial.

Por otro lado, la otra limitante son las altas temperaturas, desventaja que genera la aparición de plagas y el rápido desarrollo de las malezas por encontrar condiciones de humedad y temperatura. Pero lo más problemático es que con niveles de temperatura mayores a 30 grados centígrados el consumo de agua de los cultivos por día es mayor que en otra áreas agrícolas, debido a que los niveles de evapotranspiración son elevados.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se determina que es una zona con potencial, con posibilidades de expansión y evolución, siempre y cuando se lleve adelante la producción considerando las desventajas del sistema. Es así que para lograr el equilibrio se debe requerir el buen uso de las prácticas culturales y de manejo de los cultivos sustentablemente y de manera racional.

En cuanto a la agricultura en el Sur, se determina según los datos analizados que esta zona le da a los productores la posibilidad de diversificar climáticamente, el ambiente es diferente y las condiciones para la producción también. Los suelos son aptos para el desarrollo con la limitante hídrica, lo que complica las campañas agrícolas en años de sequía o con lluvias menores al promedio mínimo previsto.

Por el lado de la ganadería (Zona Villa de María de Río Seco), se reconoce que es una zona con óptimas condiciones para el desarrollo de esta actividad productiva, con altas posibilidades de crecer en vientres. Los montes permiten que se incorporen positivamente rodeos vacunos de razas fuertes o rústicas para la producción de carne y se desarrollen en estas áreas, así se accede a la posibilidad de tener dos negocios en el mismo establecimiento. Dentro de las limitantes, se vuelve a nombrar las altas temperaturas debido a algunas enfermedades y la necesidad de agua.

1.1.5 Estructura actual

Actualmente no existe una estructura definida ni organizada. Las tareas están concentradas en la gerencia. Por este lugar pasan todas las decisiones, los lineamientos son todos de arriba hacia abajo y es difícil lograr que haya una retribución constante de información en viceversa.

Los gerentes toman las decisiones y no planifican, solo toman decisiones en función de las situaciones que van viviendo en el día a día y según la experiencia, es en función de esto que los grupos de trabajo van desarrollando las tareas en cada ciclo productivo.

1.1.6 Tareas que desempeña cada socio

- Por un lado está el encargado de la producción agrícola, refiriéndose a todas las etapas productivas del ciclo, es menester aclarar que en este punto este socio si desarrolla alguna planificación, sin registros pero se maneja con cuidado la producción agrícola y el manejo de agro ecosistema.

También es responsable del manejo comercial del negocio ganadero, tiene relación estrecha con el asesor contable de la empresa y es el que lleva adelante el contacto con todos los proveedores de mayor rango, con las empresas acopiadoras para la comercialización de los commodities y negociación de contratos tanto de alquiler como de venta de cereales y oleaginosas.

Por último, este mismo socio también se encarga de llevar adelante el manejo de las finanzas de mayor importancia.

- Por el otro lado, está el segundo socio, este se encarga de hacer las tareas administrativas de los pagos, cobros, actividades bancarias, pago de los sueldos y jornales. También este hace de apoyo en algunas negociaciones de contratos de alquiler y venta de cereales.

Este socio es el encargado de la reparación de maquinarias, compra de repuestos, etc.

Por último, este también tiene contacto directo con el asesor contable en las operatorias diarias y obligaciones con las entidades del Estado y entes recaudadores.

1.1.7 Resumen de los negocios

En estos momentos la empresa cuenta con tres unidades de negocios, por un lado se lleva adelante ganadería extensiva en ciclo completo con rodeo de las razas Brangus y Braford, con 500 madres, de recría en 1755 has con pasturas mega térmicas (Gatton Pannic).

Por el lado de la agricultura se está produciendo maíz, soja y sorgo, eventualmente se generan rotaciones con trigo, poroto y garbanzo.

Y se ha comenzado a prestar servicios a terceros de: cosecha, siembra y pulverización.

Se resalta que únicamente se tomarán las unidades de negocio agrícola y ganadero a los fines del presente trabajo.

Unidad de negocios **AGRICULTURA**

A continuación se exponen los porcentajes de rotación que se vienen llevando adelante:

- En la provincia de San Luis: la rotación es de 40% de maíz/sorgo y 60 % de soja.
- En la Localidad de Cañada de Luque: la rotación es de 50% de maíz/sorgo y 50%soja.
- En la Localidad de Gutemberg: la rotación es de 50% maíz/sorgo y 50% soja.

La aplicación de fungicidas, insecticidas y herbicidas (pulverización terrestre) es propia.

La siembra se contrata (tercerizando el servicio) en un 70% y el restante 30% es realizado con maquinaria y personal del establecimiento.

La cosecha se realiza en su totalidad con maquinaria y personal de la organización.

Y por último, el 10% al 20% del maíz que se produce se utiliza para consumo animal, para generar las dietas de los rodeos vacunos.

Unidad de negocios **GANADERÍA**

- Stock: 500 madres
- Raza: Brangus Colorado y Braford
- Ciclo Completo.

Gráfica IV: Ciclo completo ganadero.



Ilustración 7: Ciclo Completo Ganadero (Fuente: Elaboración propia)

- Entore Rodeo general: Diciembre-Enero
- Entore Vaquillona 1er Servicio: 18 meses (junio)
- Destete Rodeo General: Depende del estado.
- Tiene un veterinario asesor.

- Al negocio lo lleva adelante uno de los socios y actualmente se incorporo uno de los hijos.
- La venta: Consumo interno: 380 kg o exportación entre 450 kilos y 500 kilos.

Gráfica V: Destino y selección.

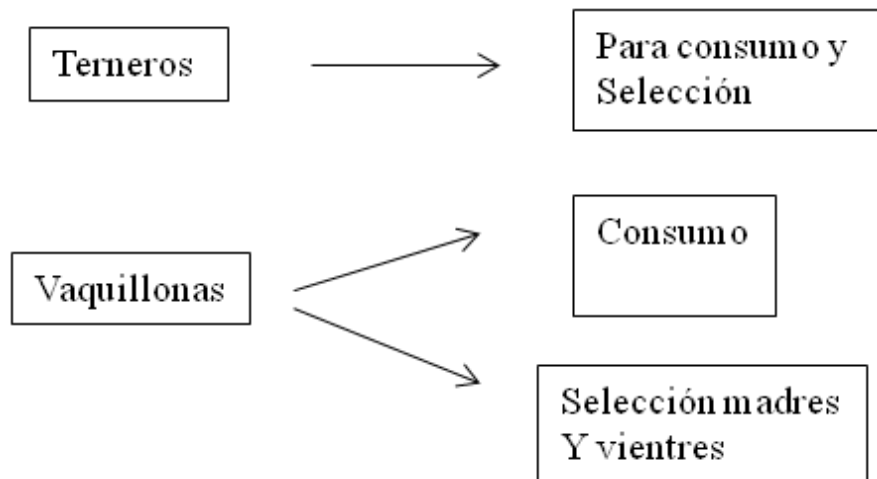


Ilustración 8: Destino y Selección de Animales (Fuente: Elaboración Propia)

- Actualmente no hay gestión económica del negocio.

Instalaciones más importantes

*En el **anexo II** se exponen todas las instalaciones y bienes de uso que posee la empresa, aquí se detallan solo algunos.*

- Planta de Silo 2000 tn.
- Balanza en los dos campos.
- Instalaciones ganaderas.
- 4 Casas.
- 3 Galpones.

1.1.6 Evolución de la compra, arrendamiento y rendimiento de las superficies de explotación.

En las siguientes gráficas se expone la evolución en el tiempo de:

- Superficie propia.
- Superficie alquilada.
- Evolución de los rendimientos.

(Los datos para confeccionar las mismas son de información recabada del establecimiento.)

Gráfica VI: Resumen de resultados y evolución de hectáreas

Superficie propia: Evolución en la compra de campos.

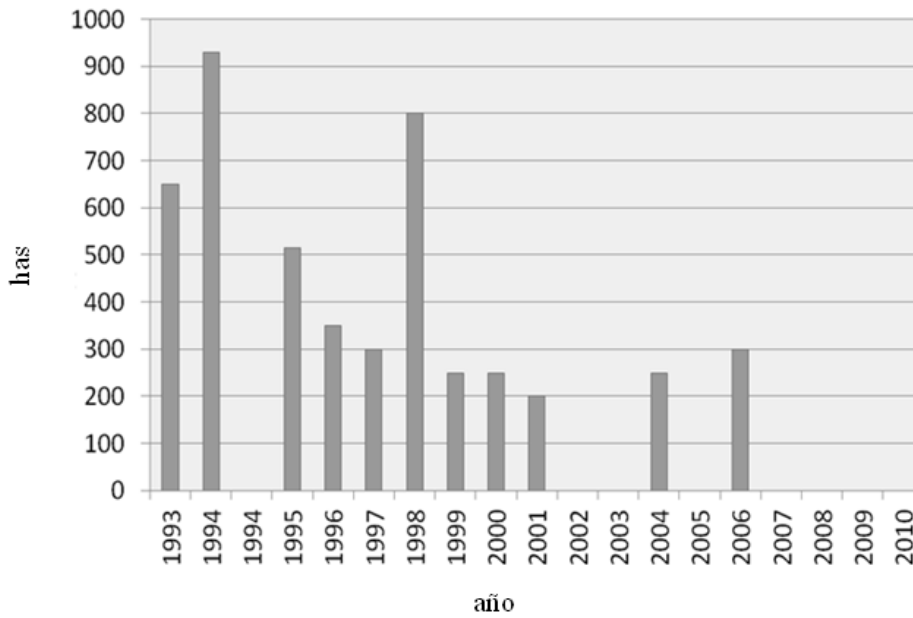


Ilustración 9: Superficie Propia: Evolución en la Compra de campos. (Fuente elaboración propia)

Superficie alquilada: Evolución de los arrendamientos.

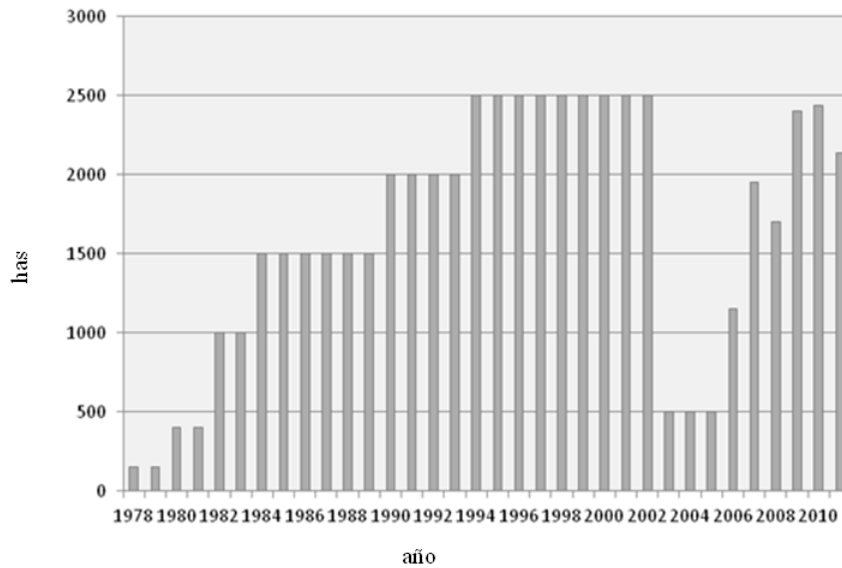


Ilustración 10: Superficie Propia: Evolución de los Arrendamientos. (Fuente elaboración propia)

Gráfica VII: Evolución de los rendimientos para maíz y soja:

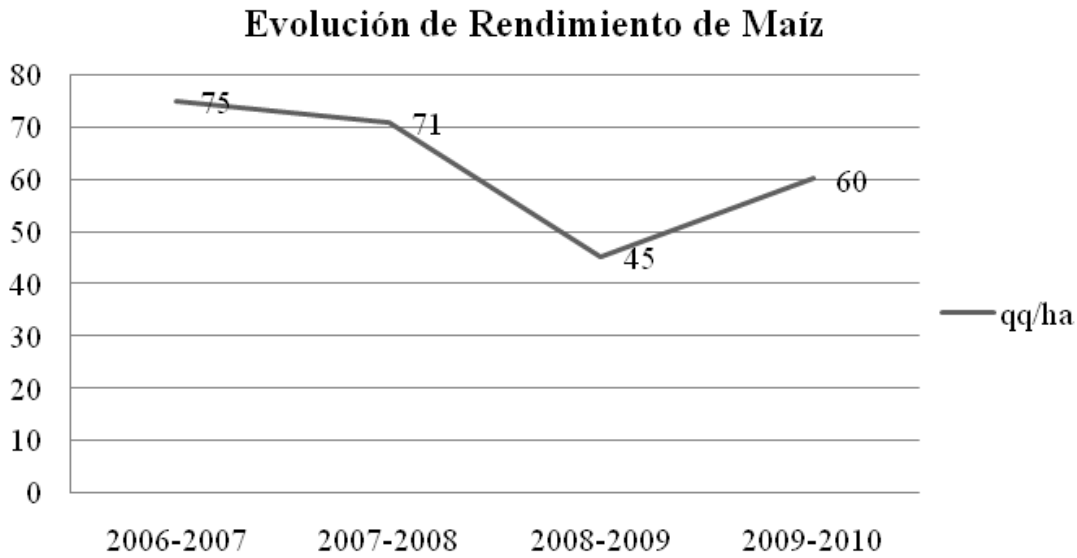


Ilustración 11: Evolución de Rendimiento de Maíz (Fuente: Elaboración Propia)

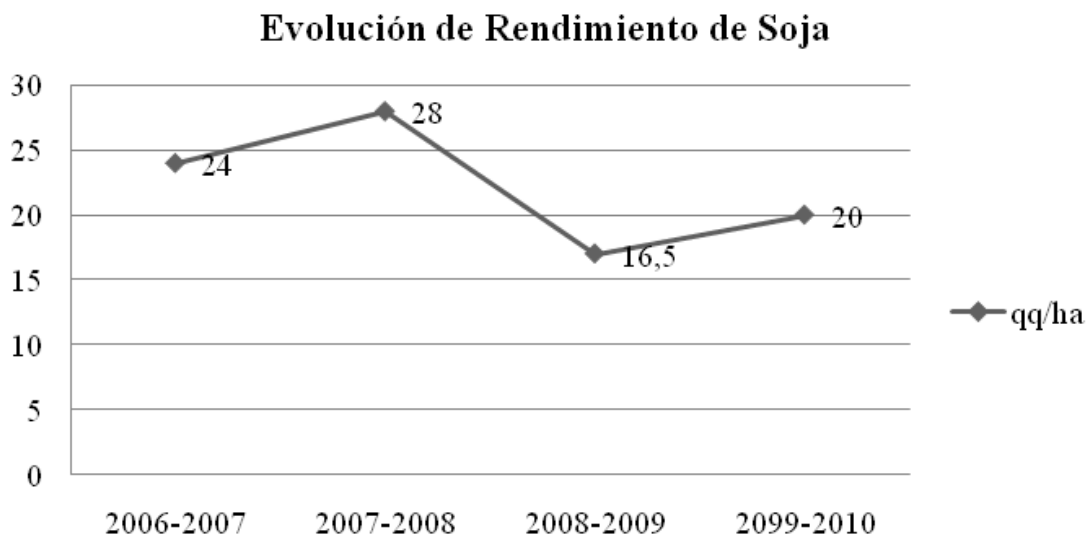


Ilustración 12: Evolución de Rendimiento de Soja (Fuente Elaboración Propia)

1.3. Diagnóstico funcional

A través de este análisis se procederá a determinar la situación actual del establecimiento en lo que se refiere a: comercio, finanzas, producción, recursos humanos, organización y dirección.

El objetivo es poner en evidencia las fortalezas y debilidades de la empresa de forma tal que le permitirá elegir las estrategias y modos de actuar futuros que mejor se adapten a sus recursos y capacidades.

Las tablas referentes a dichos análisis se encuentran en **anexo I**.

1.2.1 Función comercial

Los señores Gerardo y Armando Osella, como comerciantes de granos y hacienda vacuna se encuentran ubicados en el eslabón principal de la cadena agroalimentaria como productores primarios. Por lo tanto, se localizan en la cadena primaria comercial en la cual se establece entre:

- PRODUCTOR → ACOPIADOR.
- PRODUCTOR → FRIGORÍFICO-EXPORTACIÓN-
CONSIGNATARIOS DE
CARNES

Actuando estos como intermediarios o distribuidores con el producto primario y el exportador, compran la producción salida del campo sin ningún tipo de transformación ni proceso industria previo.

Una característica comparativa, es que como commodities (productos homogéneos sin diferenciación) en los últimos años se han obtenido productos de mayor calidad y rindes, en muchas oportunidades parte de la producción se destina a semilla por su calidad, buen poder germinativo y respuesta al medio ambiente. Esto es gracias a la innovación tecnológica que se viene empleando en la empresa, generando rindes mejores con la ventaja de tener menos descuentos (según normas y estándares de calidad vigentes) al momento de la venta.

a) *Compras:*

La compra de insumos se realiza con un grupo estable de proveedores, la empresa mantiene una relación ya de algunos años con buena respuesta y flexibilidad tanto para la anticipación de la mercadería y formas de financiamiento.

Los proveedores con que se viene trabajando estos últimos años son:

- Miru Agropecuaria con la línea de Monsanto. (Sinsacate).
- Bruno Tesan. (Jesús María) .
- Ninci Agüero con productos de la línea de Pionner. (Jesús maría).
- El Arriero (La Carlota).
- SinCor, para la compra de insumos ganaderos. (Sinsacate).
- Otros de menor magnitud en Merlo y Villa de María de Río Seco.

Las compras se hacen directamente, no hay un responsable para llevarlas adelante, normalmente las hace uno de los socios gerentes, pero en ocasiones ambos o alguno de los hijos. Se trata de tener anticipadamente el stock de insumos a emplear en cada campaña para no quedar “descalzados” y no pagar sobreprecios. Aunque en algunas oportunidades se ha tenido que afrontar gastos extras por no comprar de manera planificada.

b) *Ventas:*

Con las operaciones de venta, se trabaja normalmente con dos acopios de la zona, con amplitud de venta.

Se destaca como punto importante a resaltar que la empresa posee una planta de silo en el campo con una capacidad para 2500 toneladas de granos, de esta manera están capacitados para manejar los tiempos de venta de la producción, lo que significa que al tener la capacidad de acopio en el mismo campo pueden comercializar cuando los precios sean más favorables y no vender obligadamente al momento de la cosecha donde estos se ven deprimidos efecto causado por la alta oferta de granos en ese momento. A demás de

contar con la ventaja de poder emplear fletes con algún precio menor por ser fuera de época.

Otra forma de venta que se viene haciendo estos últimos años es a través de contratos de forward, se lo emplea a este instrumento financiero derivado, como contrato a largo plazo entre dos partes para la venta de granos a un precio fijo con una fecha de entrega predeterminada.

1.2.2 Función Financiera

La estructura de capital de la empresa o la mezcla entre deuda y capital a largo plazo se encuentra sujeta a los fondos propios por un lado y financiación a través de créditos bancarios. Actualmente la empresa ha contraído obligaciones con dos entidades financieras con la finalidad de obtener crédito para la modernización del plantel de maquinarias, deuda que en esta campaña final se completaría y disuelve la obligación contraída.

Por el otro lado, posee deudas a corto plazo con proveedores de insumos, con la finalidad de mantener los recursos necesarios para el capital de trabajo, es importante resaltar que en la operatoria normal en la producción agrícola y ganadera el ciclo del dinero de compras, pago, venta y cobro aquí está atada a los ciclos biológicos por lo cual en la mayoría de las situaciones se toma deuda por determinada cantidad de insumos pero que son para una campaña en particular, deuda que se salda al momento de la cosecha.

1.2.3 Función Producción

El análisis a continuación tiene en cuenta las variables de: capital fundiario, capital de explotación fijo y sistemas de producción.

Capital fundiario:

Se compone de los bienes inmóviles, o sea, aquellos que no se desplazan. Ver inventario de instalaciones Anexo II. Aquí se muestra en detalle cada uno de los elementos que componen las instalaciones antes mencionadas del establecimiento agrícola involucrado. Se destaca que se cuenta con los medios básicos para desempeñar el trabajo en las condiciones óptimas requeridas.

a) Capital de explotación fijo:

Hace referencia a todos los activos fijos con los que se cuenta en el campo. Estos se caracterizan con detalle en el Anexo II, en la planilla de maquinarias y equipos.

Se destaca que la empresa cuenta con un plantel suficiente para autoabastecerse de servicios ya que cuenta con maquinarias y tecnología para hacerlo no teniendo que recurrir a la contratación de los mismos. Salvo en el caso de que por alguna situación de solapamiento de actividades o cuestiones logísticas de distancia se tenga que recurrir a algún servicio de terceros en particular.

b) Sistemas de producción:

Los dueños actualmente solo están llevando rudimentariamente información sobre la variedad que se siembra, la fecha en que se implantó, los registros de lluvia, la aplicación de agroquímicos y la fecha de cosecha.

En las últimas tres campañas se incorpora la empresa a un grupo de empresarios de la zona donde se capacitan y nutren de información conjunta, esto llevó a que en cada final de campaña se tenga un registro más detallado de todo lo que se hizo y la planificación para el próximo ciclo agrícola. Las planillas con los registros se exponen en el Anexo III.

1.2.4 Función de Recursos Humanos

Dentro de la empresa se encuentra el siguiente personal de producción:

Personal para agricultura

- 5 empleados.
- Cobran un sueldo establecido por ley más premio por productividad. Ver anexo IV resolución sueldos y jornales empleados rurales.

- Antigüedad promedio de 10 años.

Personal Ganadería

- 6 empleados.
- Dos están afectados a mantenimiento. Antigüedad de 12 y 17 años. Uno está en carácter de encargado.
- Otros dos están dedicados al manejo de hacienda. Antigüedad de 7 y 6 años.
- Los sueldos son los establecidos por ley más premios por productividad. Ver anexo IV resolución sueldos y jornales empleados rurales.

Los dos socios se desempeñan en forma habitual y continua en la empresa, de los cuales hoy solo están trabajando normalmente dos de sus hijos, uno por cada uno de los socios. De los demás miembros de la familia, la relación laboral es esporádica haciendo tareas eventuales. Se considera importante nombrar que las edades de los hijos están en un rango normal, que va de los 23 a los 29 años, también que la generación mayor posee alta experiencia gracias a los años de ejercicio. Y que es habitual que se participe de charlas y capacitaciones.

Respecto al resto de los miembros ajenos a la familia, hay baja rotación de personal, no son profesionales. Los técnicos asesores sí son profesionales pero se encuentran en carácter de contratados externos a la empresa.

La forma de remuneración hacia los empleados es de salario por ley más premio por productividad. Los hijos no perciben sueldo.

Por último, el análisis (ver planillas anexo I) el clima en general es normal y bueno. Con alto poder y estructuras informales.

1.1.5 Función organización y dirección.

Más allá de tratarse de gente de campo, con sus creencias y maneras de hacer las cosas, es una empresa que busca el progreso. Una cuestión clave es que ambos socios buscaron crecer con los años, hasta la actualidad. Hoy son los hijos los que desean continuar esa labor preocupados por interiorizarse sobre lo nuevo en materia tecnológica, genética y sustentabilidad del sistema empresa-familia donde están inmersos. Resaltando que cuentan con el apoyo de la generación mayor.

La estructura organizacional, no está definida y es desorganizada. No existen cargos definidos, lo que trae el problema de que todos hacen todo, pero a la espera de las decisiones y caminos a seguir de uno de los socios, lo que genera que las tareas se determinen sobre la marcha generando conflictos. Así y todo, los miembros involucrados, ventajosamente son conocedores y concientes de las labores que deben desempeñar habitualmente.

El proceso de toma de decisiones es centralizado, siendo muy complicado llegar en tiempo y forma a todas las situaciones que se enfrentan diariamente ya que

actualmente las tareas son cada vez más, la tecnología avanza, el entorno y los riesgos cambian aún más tratándose de una actividad atada a los ciclos naturales biológicos.

1.1.6 Diagnóstico de la cadena de valor

A continuación se expone la *cadena de valor* del establecimiento agropecuario de Argeo S.R.L.

Se divide en dos grupos de actividades:

- ❖ Actividades primarias: las cuales se vinculan directamente con la creación o provisión de la producción.
- ❖ Actividades de apoyo: Son las que ayudan y sustentan a las actividades primarias.

A continuación se expone la cadena de valor de la actividad agrícola:

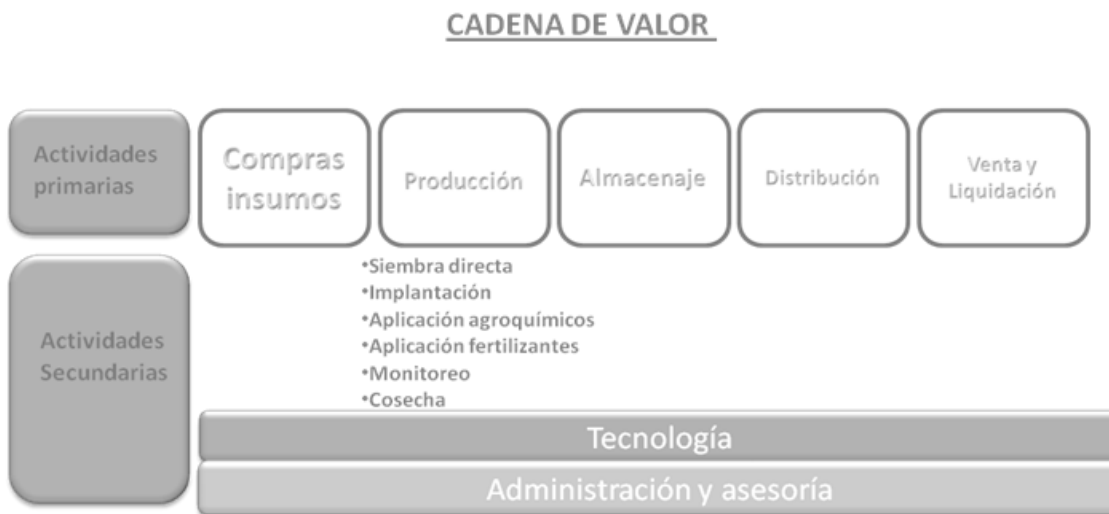


Ilustración 13: Cadena de Valor de la Actividad Agrícola (Fuente: Adaptado de Gerry Johnson, 2006, págs. 133-136)

Dentro de las actividades primarias de la organización se ubican:

- Compra de insumos: Actividades, costos y activos vinculados con la compra de semillas, fertilizantes, herbicidas, fungicidas, plaguicidas, combustible, repuestos y demás insumos necesarios.
- Producción: Todas las actividades que se requieren para transformar los insumos en productos.

- Almacenamiento: Hace referencia a aquellas actividades, costos y activos asociados al mantenimiento de los granos hasta el momento de la venta o traslado a la empresa acopiadora anterior a la exportación.
- Distribución: Entrega, costos de flete y comisión de acopio y/o corredor que se vinculan a la entrega de los granos al centro de acopio.
- Venta y liquidación: actividades, costos y activos asociados a la venta de los cereales y/o oleaginosas.

Dentro de las Actividades de apoyo:

- Actividades secundarias indirectas: Siembra directa, Implantación, aplicación agroquímicos, aplicación de fertilizantes y Monitoreo, todas estas que hacen posible el desarrollo de la actividad básica de producción.
- Tecnología: Aquellas actividades, costos y activos que se afilian a los conocimientos, procedimientos y activos que tienen el fin de mejorar el producto final y hacer sustentable el sistema productivo.
- Administración y asesoría: Actividades, costos y activos que se asocian a la administración, contabilidad, finanzas, asuntos legales y de regulación.

En cuanto a la actividad ganadera, su cadena de valor se expone a continuación:

CADENA DE VALOR



Ilustración 14: Cadena de Valor de la Actividad Ganadera (Fuente: Adaptado de Gerry Johnson, 2006, Pp. 133-136)

Dentro de las actividades primarias se exponen:

- Compra de insumos: Actividades, costos y activos vinculados con la compra de insumos para la sanidad animal, elementos para trabajo, herramientas, suplementos nutricionales, etc.
- Producción: Todas las actividades que involucra lograr el ciclo completo ganadero: cría, re cría, invernada y feed Lot.
- Distribución: Todas las actividades, requisitos y costos de transporte de los animales.
- Comercialización: Todas las actividades que involucra la venta de los animales.

Dentro de las actividades de apoyo

Se distinguieron dos ejes:

- Tecnología de insumos, lo que referencia todas las actividades y costos que se vinculan a los insumos y sus desarrollos.
- Tecnología de procesos, todas las actividades que forman parte de todo el ciclo.

1.4. Conclusión diagnóstica

Luego de los análisis, en primer lugar, es posible tener un conocimiento con mayor profundidad de lo que sucede en esta empresa en particular internamente y también del contexto donde se desempeña.

A medida que se avanza por los diferentes diagnósticos y análisis se va notando cuales son las necesidades que esta empresa posee y es en función de ello se determinaron los objetivos. Con esto se establece que es imperioso desarrollar y generar un plan integral de organización del sistema empresa, con un diseño organizacional e incorporación de la administración de operaciones.

En conclusión, si se logra la organización y sistematización se generarán los efectos positivos buscados, logrando en primer instancia que se comprenda la importancia de llevar adelante estos cambios ya que si la entidad está organizada y funciona de manera profesional los conflictos serán menores debido a que los roles serán determinados, habrá un diseño acorde a las necesidades, las decisiones serán planeadas, los recursos bien administrados, las finanzas de las familias no se confundirán con las de la empresa y habrá claridad de objetivos permitiéndole avanzar hacia nuevas ideas y proyectos con la oportunidad de crecer.

La empresa se creó con la intención de permanecer, para lograrlo debe mejorar la forma que sus miembros desempeñan hoy las actividades y llevar adelante un diseño organizacional acorde, que les permitirá ser más eficientes, crecer y sostenerse en el tiempo.

1.5. ANÁLISIS F.O.D.A

F.O.D.A. Unidad de negocios Agricultura

Fortalezas

Dentro de los puntos fuertes, en la unidad de negocios agrícola, el primero que surge está vinculado totalmente a los procesos que llevan adelante y que les permite estar actualizados ya que poseen tecnología de producción y emplean maquinaria especializada.

Otro punto positivo es el acceso a la genética de punta en las variedades de semillas que cultivan, asegurando calidad y productividad.

En el mismo nivel, es importante resaltar el manejo sustentable del sistema, en algunas zonas dedicadas a la producción agrícola, mantienen los montes categorizados como reservas y en otras realizan el correspondiente desmonte selectivo autorizado por el organismo controlador.

También, cuentan con experiencia en el manejo de la producción agrícola, conocen y saben cómo llevarla adelante.

Y por último, se ubican en una zona con potencialidad productiva, con regiones con posibilidades de expansión.

Debilidades

Dentro de los puntos débiles, el primero que aparece es la inexistencia de planificación en los ciclos agrícolas, no hay elaboración de planes operativos de la producción.

Otro punto es que no llevan registros formales de la producción, rendimientos y manejo del sistema.

En segundo lugar, no hay profundidad administrativa ni registros formales de la información económica y financiera.

También se encontró que hay superposición de labores por mal uso de los tiempos de trabajo, consecuencia de la falta de comunicación y desconocimiento de las tareas a desempeñarse.

Y finalmente se nombra la centralización de las decisiones de alto rango en una sola persona, tanto productivas como aquellas referidas al ámbito comercial y financiero.

Oportunidades

Dentro de los puntos positivos para esta empresa, en primer lugar aparece la posibilidad de tener acceso a una demanda creciente de alimentos a nivel mundial.

Luego, en un segundo punto, aparecen las nuevas tecnologías de producción, posibilidad de acceder a estas, como es el caso de variedades de semillas con adaptación a condiciones climáticas adversas, otras resistentes a enfermedades u agroquímicos, etc.

También cuenta la posibilidad de integrarse totalmente a la cadena de valor de los cereales, en: harinas, aceites, carnes, alimento balanceado, etc.

Y por último, el acceso a la comercialización de commodities al exterior como exportador, sin intermediarios, permitiéndole tomar los precios internacionales sin tener que sufrir totalmente aquellas limitantes expuestas por los cupos de exportación, sino que sea de forma repartida y con la posibilidad de reprimir las diferencias de los precios internos con los tomados directamente del mercado de Chicago.

Amenazas

Como puntos negativos para la empresa, en primera instancia se detallan las políticas de intervención en el mercado de commodities agrícola por parte del Estado.

Luego, se categoriza el riesgo climático que afecta a todas las producción rurales.

Atado a los movimientos de la economía del país, se detallan el incremento de los costos de los insumos atados a los vaivenes del tipo de cambio y la falta de insumos debido a las medidas de limitar las importaciones.

Otro tema relevante, es la aplicación de retenciones a las exportaciones, donde en años de malos resultados es un punto que impacta gravemente las utilidades del productor.

Y por último, no menos importante, se plantea la falta de visión de largo plazo del país que genera dudas al momento de decidir sobre cada ciclo agrícola.

F.O.D.A. Unidad de Negocios Ganadería

Fortalezas

En primer lugar, como punto positivo se destaca el manejo del ciclo completo, poseen el manejo desde la preñez hasta el último estadio del engorde a corral.

En segundo lugar, se plantea la ganadería de subsistencia que llevaron adelante y capitalización en vientres.

En cuanto al nivel de la producción del rodeo, manejan razas adaptadas y con condiciones genéticas óptimas que le permiten desarrollarse adecuadamente en regiones de climas cálidos.

Otro punto importante es la sanidad del rodeo, que se encuentra en muy buenas condiciones, siendo esto un agregado de valor ya que es fundamental al momento de la comercialización, más aún para la exportación. Son rodeos libres de aftosa y poseen trazabilidad.

Por último, poseen espacio, infraestructura y condiciones para crecer en cabezas por hectárea o kilos por hectárea, lo que les permitiría expandir el negocio.

Debilidades

Dentro de los puntos débiles, el primero que aparece es la inexistencia de planificación en los ciclos ganaderos, no hay elaboración de planes operativos de ningún tipo.

Otro punto es que no llevan registros formales de la producción, rendimientos de los rodeos y manejo del sistema.

En segundo lugar, no hay profundidad administrativa ni registros formales de la información económica y financiera.

No han crecido en los últimos años, se han mantenido en el mismo nivel productivo.

También se encontró que hay superposición de labores por mal uso de los tiempos de trabajo, consecuencia de la falta de comunicación y desconocimiento de las tareas a desempeñarse.

Y finalmente, la centralización de las decisiones en una sola persona, tanto productivas como aquellas referidas al ámbito comercial y financiero.

Oportunidades

En primer lugar está la posibilidad de acceder a una demanda sostenida y creciente del consumo de carnes.

Luego, aparece la recuperación de los precios de la ganadería. Se presenta la posibilidad de aprovechar este empuje para equilibrar los años de precios bajos y subsistencia.

El acceso a nuevas tecnologías que permiten hacer más eficiente las actividades involucradas, como el caso de la inseminación a tiempo fijo, las ecografías a campo, la compra de semen de reproductores con pedigree reconocido, etc.

Amenazas

Como puntos negativos para la empresa, en primera instancia se detallan las políticas de intervención del estado en el mercado de la carne con los controles de precios.

Luego, aparecen los riesgos que genera la inestabilidad comercial del país como exportador de carnes.

Atado a los movimientos de la economía del país y las políticas económicas, se detallan el incremento de los costos de los insumos atados a los vaivenes del tipo de cambio y la falta de insumos debido a las medidas de limitar las importaciones.

Y por último, no menos importante, se plantea la falta de visión de largo plazo del país que genera dudas al momento de decidir sobre que decisiones tomar en cada ciclo ganadero.

F.O.D.A de la empresa

Fortalezas

Dentro de los puntos fuertes, el primero que surge es que es una empresa sólida ya que posee bases consistentes donde se ha desarrollado y que le permitirán continuar, ellas son la curva de aprendizaje y el alto nivel tecnológico.

En segundo lugar, la diversificación por actividades y por zona geográfica es positiva, de esta manera disminuye el riesgo climático y productivo, es un punto favorable al momento de poseer experiencia en la adaptabilidad a diferentes sistemas.

En tercer lugar, otro punto positivo es que hay buena relación familiar entre los socios, más allá de las situaciones internas, entre ellos el vínculo es bueno.

Luego, la existencia de un líder emprendedor se considera como favorable, ya que este es conocedor, guía y energiza a la empresa. Tiene autoridad ganada por la experiencia.

En quinto lugar, se destaca el reconocimiento empresario, es una empresa respetada por el desempeño en el sector, credibilidad y forma de llevar adelante sus negocios.

También se enumera el potencial crecimiento. La empresa sabe hacer las cosas, conocen la actividad y lleva un manejo productivo eficiente.

También tiene la posibilidad de integrarse totalmente en la cadena productiva agregándole valor a los cereales que producen en forma de carne, no solo como lo vienen haciendo en ganadería, también con la producción porcina. O bien por el lado de los biocombustibles.

Por último, acceso a nuevos tipos de contratos de venta para lograr precios competitivos gracias al empleo de contratos de futuros lo que le permite a la empresa tomar una posición y asegurarse un precio rentable ante las oscilaciones del mercado.

Debilidades

El primer punto, es la desorganización. No existe el funcionamiento de la empresa como tal, no hay sistematización alguna y coexiste la falta de orden, planes y manejo de la información. No hacen gestión de negocios, solo llevan los manejos productivos y dejan de lado todo lo demás.

Hay un solapamiento entre los intereses de la familia y la empresa, los intereses son disimiles entre los miembros, se confunden los roles y cualquier miembro genera opiniones o interviene en decisiones rutinarias por ser parte de la familia, con la consecuencia de mala comunicación y falta de consenso.

Existe una altísima centralización de decisiones y tareas en uno de los socios gerentes. Todo pasa por este.

La inexistencia de la planificación de las operaciones de los negocios que se llevan adelante con ausencia de registros formales y profundidad administrativa.

Oportunidades

La empresa está localizada en una zona agroecológicamente competente y que ofrece buenas condiciones para crecer. A la vez que existen potenciales clientes para la prestación de servicios, ya que las empresas del sector no llegan a cubrir la demanda en las épocas de mayor solicitud de maquinaria para siembra y pulverización.

Otro punto, es la recuperación de los precios de la ganadería del último año y medio, la empresa pudo aprovechar y continuar debido a la ganadería de subsistencia y capitalización en vientres en el momento que todos salían del negocio por los bajos precios y la dificultad de mantenerse debido a las adversas condiciones del contexto económico.

El acceso a una demanda creciente de alimentos.

Las nuevas tecnologías de producción. La posibilidad de acceder a estas mejoras, por ejemplo en agricultura, nuevas variedades con mejor adaptación climática y a enfermedades.

Un punto relevante es el acceso a la comercialización de commodities al exterior como exportador, dejando la única posición de venta a través de acopios.

Amenazas

Las políticas vacilantes del país e intervención del Estado en el mercado de commodities generan inestabilidad al negocio familiar debido a los vaivenes de la economía Argentina.

También se enumera la falta de visión de largo plazo en el gobierno del País. Es muy difícil que se logre planificar con visión de futuro y decidir si no se conoce a donde se dirige y si va a ser posible que lo que se decida se pueda llevar adelante.

El riesgo climático, es un punto negativo que no se puede controlar pero que si debe tenerse en cuenta ya que todo en las empresas rurales está atado a este.

La falta de previsión del tipo de cambio, precios altamente variables debido a las ataduras con todo lo que ocurre en el mundo que impacta directamente a la economía del País ya que somos tomadores de estos (precios) y el alto apalancamiento operativo con los elevados costos fijos.

Otros dos puntos perjudiciales son por un lado, los incrementos de los costos de producción de la mano de la inflación que impacta directamente ya que la mayoría de los insumos agrícolas y ganaderos se compran a valor dólar. Y por otro lado, el aumento de los arrendamientos junto con el incremento del valor de la tierra.

También, se exponen las limitantes que imponen desde el gobierno en lo que se refiere a la prohibición de importaciones al país en los últimos meses y las limitantes con manejo desequilibrado de los cupos para exportar cereales, con alto riesgo de que exista un cierre de las exportaciones. Condiciones que no permiten que el empresario pueda prever o anticiparse en las decisiones ya que no conoce que es lo que sucederá al finalizar la campaña.

Por último, la presión fiscal, que cada vez la exigencia es mayor y el empresario no nota usufructo alguno ni en obras, mejoras, educación, etc.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1) Empresa sólida		1) Desorganización.	
2) Curva de aprendizaje y alto nivel tecnológico		2) Exceso de informalidad en el manejo.	
3) Diversificación por actividades y zona geográfica		3) Ausencia de planificación operativa.	
4) Buena relación entre los miembros, tanto familiar como empresarial.		4) Ausencia de registros informativos.	
5) Existencia de un líder empresario, con autoridad ganada por la experiencia.		5) Alta centralización de la toma de decisiones de alto rango y poder.	
6) Reconocimiento empresario.		6) Ausencia de planificación del ciclo agrícola.	
7) Uso de nueva formas de comercialización, a través de futuros y opciones.		7) Ausencia de planificación del ciclo ganadero.	
8) Acceso a tecnología de producción y maquinaria avanzada.		8) Falta de profundidad administrativa.	
9) Uso de genética avanzada en las variedades de cultivo.		9) Deficiencia en la comunicación.	
10) Manejo sustentable del sistema.		10) Falta de registros productivos, económicos y financieros de	
11) Manejo del ciclo completo ganadero.		cada unidad de negocio.	
12) Capitalización en vientres.		11) Meseta productiva en ganadería.	
13) Manejo de razas con trazabilidad con genética adaptada a climas adversos.			
14) Infraestructura adecuada y con posibilidades de expandirse y crecer.			
AMBIENTE EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1) Zona agroecológica con potencial crecimiento		1) Políticas vacilantes en el País.	
2) Recuperación de los precios ganaderos		2) Intervencionismo de estado	
3) Demanda de alimentos creciente		3) Falta de visión de largo plazo del gobierno	
4) Acceso a nuevas tecnologías de producción		4) Riesgo climático	
5) Acceso a la posición de exportador		5) Falta previsión del tipo del tipo de cambio	
6) Demanda sostenida y creciente del consumo de carne.		6) Presión fiscal creciente	
		7) Aumento de costos en los insumos	
		8) Variación de las retenciones	
		9) Inestabilidad comercial del país	
		10) Falta de insumos debido a las limitaciones para importar	

Tabla 1: Análisis FODA (Fuente: elaboración propia en base a Thompson, A. y Strickland, A.J., 2000)



PROPUESTAS

PROPUESTA I: NORMAS, PAUTAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Objetivo

Mejorar los procedimientos y manejo de la información. El interés está en organizar todas las funciones que se realizan en la empresa, determinando el área involucrada y sus responsables.

Alcance

Por el lado de los procedimientos, nos orientamos al circuito básico de operaciones en la empresa agropecuaria: Comprar, Pagar, Producir, Vender y Cobrar acoplado a las tareas que se desempeñan en todo el ciclo agrícola y ganadero. Se extiende hacia los responsables que se desempeñarán en cada área.

Acciones

Para lograr este objetivo:

- Identificar las normas para aplicar al proceso de operaciones básicas de la empresa agropecuaria, que son los siguientes:
 - Compras: Hace referencia a todo lo requerido (insumos) para la producción.
 - Pagos: Consiste en la cancelación de las obligaciones contraídas con las compras.
 - Producción y crecimiento biológico: Referido a la etapa de desarrollo de actividades de producción, transformación o elaboración de los productos.
 - Venta: Operación que va desde la salida de la mercadería del establecimiento hasta la venta o enajenación de un bien o prestación de un servicio.
 - Cobro: Percepción de los importes correspondientes a las ventas, colocaciones financieras o préstamos.
- Determinar cómo se harán las actividades antes nombradas, quién lo realizará, el área comprometida y los registros pertinentes, con los pasos y procedimientos

de la manera en que se va a sistematizar en la actualidad el proceso administrativo en la empresa.

Implementación de las acciones:

En el siguiente diagrama se presentaron las actividades básicas que deberán identificarse y llevar adelante sistemáticamente para lograr un mejor funcionamiento administrativo.

Marco de referencia de normas para los procedimientos administrativos agropecuarios:

Compras:

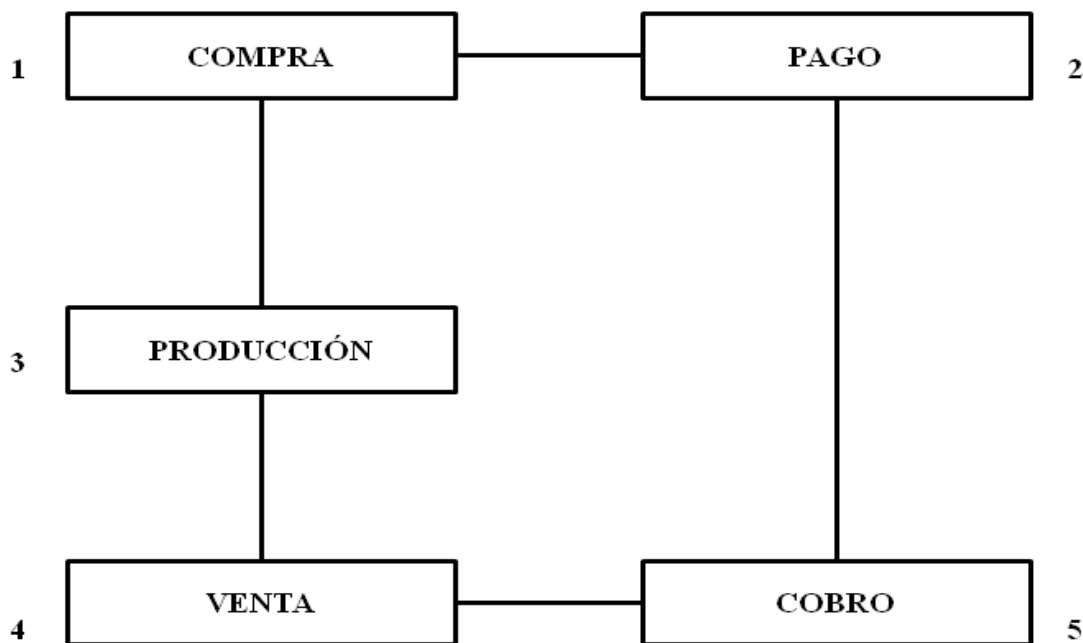


Ilustración 15: Procedimientos Administrativos Agropecuarios (Fuente: Adaptado de Eduardo Martínez Ferrario, pág158.)

❖ Tendrán que dividir para la operatoria de cada ciclo a las compras en dos ejes:

- Habituales o periódicas.
- No habituales o especiales.

Según el tipo de explotación será categorizada en los registros como:

Compras habituales

Patrones para las compras

Se deberá trabajar con las siguientes normas para la administración de las compras.

1. Según la oportunidad y nivel de compra.
2. Deberán tomar las decisiones utilizando el Costo de oportunidad, porque les permitirá analizar otras alternativas antes de aceptar o rechazar una propuesta de un proveedor.
3. Decidirán en función del Costo financiero, tomando como eje, la inmovilización del stock. En este caso se remarca que en el caso de insumos como: semillas u agroquímicos, es muchas veces conveniente mantener stock por anticiparse a la compra de dichos productos a fin de pagar menores precios o bien, tener la garantía de contar con los insumos de manera anticipada para la campaña, evitando tener que pagar extras por comprar tarde.
4. Controles: Según sea el riesgo de faltas del insumo.

Compras no habituales

Se incluirán en este registro aquellas compras que no son recurrentes, o mejor dicho para aquellas compras “especiales”, ya sea para adquirir algún bien de uso u inversiones no corrientes con erogación significativa. Ejemplo: comprar una cosechadora.

Procedimientos generales para las compras

Aplicarán los procedimientos de carácter general para las compras; según los objetivos del ciclo y la decisión estratégica de la campaña.

1. Deberán identificar un área que se encargue de esta actividad, aquella parte de la empresa que se ocupará de las compras de insumos con un responsable. En el caso de las habituales, será un responsable de agricultura y uno de ganadería. Y sobre las no habituales, quedarán a disposición de la dirección.

2. Tendrán que llevar adelante un análisis del proceso de compra respondiendo a las siguientes preguntas: (lo hará el responsable de generar las compras).

¿Qué es lo que se va a comprar? Especificarán las características de los insumos requeridos.

¿Cómo se lo va a comprar? Referido a la especificación de la forma en que se hará la compra, si en conjunto, individualmente, según vaya necesitándose o mixta.

¿Cuándo se lo va a comprar? Decidirán el momento de compra, ya sea anticipándose, especulando o sobre la marcha y según la necesidades.

¿Cuánto se va a comprar? Para responder a esta pregunta, deberán hacer un plan por escrito de la campaña entrante, con la superficie involucrada en la producción y necesidades de insumos para el ciclo agrícola, así se presupone las cantidades. En ganadería tendrán que hacer lo mismo, llevando un registro de las necesidades de insumos sanitarios o nutricionales según la cantidad de animales de cría, recría, engorde y en función de las pariciones de cada año. Es substancial que se le dé importancia al stock.

¿A Quién se lo va a comprar? Para esta pregunta pensarán en la selección del proveedor. En este caso ya existen proveedores conocidos con antigüedad, deberán comenzar a trabajar con más cotizaciones y control de mercadería.

3. Control de cantidades y calidad

En cuanto a la cantidad tendrán que trabajar con controles, los responsables de esta unidad deberán registrar que lo entregado coincida con las cantidades recibidas, ya sea en bolsas, cajas, pallets, inclusive en envases.

Corroborar la cantidad, llevar un inventario de lo que entra y sale de los depósitos, llevando registros de la calidad del insumo recibido, que esté dentro de los estándares acordados con el proveedor. En el caso de no poder hacer el control al momento de recepción, como ocurre normalmente en la actividad agrícola con algunos insumos como

semillas o fertilizantes y agroquímicos, se trabajará con muestras que se someterán a análisis; Por ejemplo: Un poder germinativo en semillas de maíz o soja previo a la campaña.

Planilla control compras: área agrícola y ganadera.

Compras AGRICULTURA

Producto	Proveedor/marca	Cantidad	Fecha	Movimiento	
				entrada	salida
Herbicida					
Fungicida					
Insecticida					
Fertilizante					
Curasemilla					
Inoculante					
Otro					
Otro					

Tabla 2: Planilla de Control de Compras de Agricultura (Fuente Elaboración Propia)

Compras GANADERÍA

Producto	Proveedor/marca	Cantidad	Fecha	Movimiento	
				entrada	salida
Vacunas					
Iniciadores					
Antiparasitarios					
Marcas					
Concentrados					
Vitaminas					
Otro					
Otro					

Tabla 3: Planilla de Control de Compras de Ganadería (Fuente Elaboración Propia)

Planilla control de calidad de insumo: semillas, Área agrícola.

Tipo de semilla, grupo, marca y categoría.	Poder Germinativo	Fecha
Soja 1°		
Soja 2°		
Maíz		
Sorgo		
Garbanzo		
Otro		

Tabla 4: Planilla de Control de Calidad de Semillas (Fuente Elaboración Propia)

Con esto se hace hincapié a implementar controles preventivos.

4. Almacenaje de la mercadería

Registro en un sistema de soporte de información el ingreso de la mercadería al establecimiento. Se deberán registrar: la ubicación, identificación y datos del control anterior. Los insumos se almacenarán, por un lado en cada campo los de uso normal y continuo según las necesidades y actividad del momento y por el otro lado, en un depósito individual (Depósito Sinsacate): la mercadería comprada con anticipación a la campaña y los sobrantes de stock.

5. Documentación

Este punto, es fundamental ya que si hacen un buen uso de los comprobantes podrán ordenarse y controlar de mejor manera cada actividad y cada compra.

Aquí se presentan los comprobantes involucrados los cuales deberán tener su correcta identificación, registro y control.

- Orden de compra: Documento que emitirá la empresa donde se detallarán todas las cualidades y los requerimientos de un determinado bien para un proveedor en particular. Se considerará la siguiente información: fecha, cantidad, precio, tipo de pago (efectivo o cuenta corriente) y momento de entrega.

- Modelo de orden de compra: todo lo que se vaya a comprar deberá salir con una orden de este tipo, que la emitirá el responsable administrativo autorizando a generar la compra, los proveedores solo entregaran mercadería con este documento. A

continuación se expone el modelo que tiene que comenzar a emplearse, numerado y rubricado con la razón social.

N°	Orden de compra	Fecha 01 / 01/2012																				
	ARGEO S.R.L																					
	Proveedor																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Cantidad</th> <th>Item</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Cantidad	Item																			
Cantidad	Item																					
	Imputar a :																					
	Retira:																					
	Firma del responsable administrativo																					

Ilustración 16: Orden de Compras (Fuente: Elaboración Propia)

- Remitos: Comprobante legal para el traslado de mercadería entre establecimientos o bien para la disposición de la mercadería del proveedor al empresa, con copia y firma de conformidad al momento de la recepción.
- Facturas: Comprobante legal. Posterior a la entrega de mercadería el proveedor proporciona la factura correspondiente, se deberá controlar que lo facturado concuerde con la orden de compra y lo recibido. Se recomienda que a los proveedores de mayor movimiento se les solicite resúmenes de cuenta cada un plazo de quince o veinte días para llevar un control de lo facturado. El responsable administrativo deberá fotocopiar la factura, enviar la original al contador en tiempo y forma y generar la carga correspondiente del insumo consumido según corresponda.

- **Registración:** Llevarán un registro de lo que va ingresando como compras según el rubro y el tipo de insumo. Se llevará registro de: proveedores. Libro I.V.A compras, registro de precios e inventarios. Se considera relevante aclarar que esta tarea la lleva adelante un contador que es tercero contratado por la empresa, pero será obligación que el responsable administrativo conozca esta documentación y mantenga al tanto a los directores al respecto.

6. Normas para movimientos y fondos

Tendrán que conformar una caja especial para la oficina. Donde (siguiendo la doctrina contable-administrativa) todo lo que ingrese de fondos se deposita en bancos, todo pago se realiza con cheques (salvo gastos menores) y los gastos menores se liquidan por medio de caja chica.

A si se mantendrá el saldo de la caja compuesto por

- Dinero en efectivo
- Valores a depositar corrientes.
- Valores a depositar no corrientes.

Todos aquellos documentos a cobrar, las inversiones, los créditos e inclusive aquellos documentos de cancelación de deudas, se llevarán en cuantas separadas. El responsable será el encargado de la Tesorería.

Otro tema relevante es que exista equilibrio entre las cuentas a pagar y cuentas a cobrar. Lograr equilibrio entre los plazos de pago y cobro. Tratar de que el cobro sea menor y más líquido que el pago, a mayor financiación y plazo.

7. Costo de oportunidad

Contemplan siempre el costo del capital propio.

8. Análisis de riesgo

Considerarán el riesgo asociado a la decisión de colocaciones, no es solo analizar la renta, también los riesgos asociados.

Pagos:

Esta operación consiste en cancelar las obligaciones contraídas en las compras efectuadas y servicios contratados.

Generalidades sobre los pagos

El Directorio deberá decidir una vez que respondan sobre ¿Qué alternativa conviene más para hacer el pago? Y ¿de qué manera se hará el pago, de contado o financiado?

Tomada la decisión del plazo del pago, deberán optar por el medio de pago: dólares, pesos o cheques. Deberán traspasar el criterio al responsable administrativo para que este lleve adelante la actividad comprometida.

Con este esquema lo que se quiere plasmar para la operatoria diaria es la importancia de analizar las alternativas antes de accionar. Y también confrontar las decisiones tomadas con el costo de oportunidad comparándolo con por ejemplo, la tasa de interés, cotización del dólar o la inflación del momento de la operación.

Procedimientos para los pagos

En este punto se considera el análisis del tiempo, ya que hay medios de pago que permiten un mejor aprovechamiento del tiempo.

Otro factor son los días de pago: Establecerán un día de pago a los proveedores. Tienen que determinar un día de pago a la semana (viernes) con recepción de facturas inclusive hasta el jueves, así se maneja de forma eficaz el cash flow. Y de la fecha de factura el pago se hará a 30 días, salvo que se hayan percibido descuentos o realizado acuerdos diferenciales con el proveedor.

En el margen de los procedimientos, lo siguiente son los controles. Tendrán que establecer una serie de controles:

- Primero, que las condiciones, plazos, valores acordados coincidan.
- Segundo, que el proveedor haya hecho entrega en tiempo y forma de la documentación.
- Tercero, que los bienes recibidos o servicios prestados sean según lo que se coteja con remitos.
- Cuarto, las liquidaciones y formas de descuentos.

- Quintos, cumplimiento de disposiciones impositivas o previsionales que obligan a actuar como agente de retención.

La caja chica, para los gastos menores, se fundará en la entrega al responsable administrativo de forma semanal una cantidad de dinero para que lleve adelante esos gastos de menor magnitud.

Sobre los sueldos y jornales, reúne características particulares. Como norma se plantea la separación de las funciones de control, liquidación y pago. En este orden, también se incorporan controles no solo de la asistencia al trabajo del personal, también la improductividad. El fin es pagarle a los que concurren a trabajar o caso contrario sancionar con descuentos aquellos que no se presentaron, se retiraron o bien no fueron a horario.

Por último, la liquidación, la cual la deberá continuar generando un profesional contable (miembro staff).

En cuanto al pago, emitirán una orden de pago y se receipta el recibo el cual se registrará y archivará individualmente con la información de cada empleado, por campo y rubro. Tarea que desempeñará el responsable administrativo.

Producción:

Es el crecimiento biológico o producción, elaboración o transformación de bienes o prestación de servicios.

Es necesario que instalen un método de análisis permanente de la producción y grado de eficiencia que tiene la empresa.

Para tal fin se plantea el análisis de riesgo, costo de oportunidad y tiempo.

Respecto al riesgo, más allá de que esta presupuesto que la agricultura en una actividad riesgosa por sí misma, hay algunas cuestiones que pueden resguardarse si en la planificación se toman en cuenta. Lo que se plantea es el empleo de seguros contra riesgos climáticos, un ejemplo: seguros contra caída de granizo, para lo cual si llegase a ocurrir algún evento climático desfavorable, no se perdería la totalidad de los recursos, sino que se dejaría de ganar una parte.

- a. La producción y el crecimiento biológico

Una temática fundamental que tiene relevancia al hacer el análisis de gestión es el hecho de comenzar analizando si se va a pagar por el crecimiento biológico o por el

excedente. Claro es que por el excedente, comprendiendo eso, se determina como norma que al momento de asignar recursos o personal primero analizar el desempeño y rendimiento normal (natural) sin adjudicación alguna y en caso de notar que con un aporte mayor de algún recurso los excedentes aumentan acceder a ello e incorporar lo necesario.

Procedimientos para producir

En cada sistema productivo (agricultura y ganadería) se aplicarán procedimientos y se mejorarán los existentes. En ambos casos se incorporan al ciclo los controles de existencias y crecimiento biológico. En el caso de agricultura lo llevará adelante un responsable del área agrícola con asesoramiento de un técnico staff, Ingeniero Agrónomo. Por el lado de la ganadería, deberán designar un responsable del área ganadera y contratar un médico veterinario para el control, seguimiento y asesoramiento.

En el caso de la agricultura es menester llevar un registro de los rindes, si estos están dentro del estándar determinado o no.

Y en ganadería, el técnico deberá proporcionar de cada ciclo índices determinados para llevar adelante dichos controles, por ejemplo: existencias en cabezas, terneros a pie, etc.

No llevar un registro detallado de estos bienes, es perder de vista el aspecto de mayor importancia para la empresa.

- Instalarán la modalidad de reuniones semanales prioritariamente los días sábados por la mañana entre los responsables de cada área con los socios para proporcionar información de las actividades que se han desempeñado, la evolución, contingencias y lo planificado para la semana en curso.

Responsabilidad de los bienes

Determinar quién es el responsable de cada bien. Con esta norma, se busca que se delimiten las responsabilidades ante situaciones fuera de lo normal.

Prevención en la producción

Instalarán la norma del control permanente de manera preventiva, con el fin de evitar la acumulación de erogaciones sobre insumos. Se remarca detectar de manera rápida: vacas que fallan en servicios, toros de baja fertilidad, toros con problemas de aplomos, genética de los materiales para la inseminación deficientes, semillas con bajo poder germinativo, acción de los agroquímicos, etc.

También aplicarán como norma el control de los recursos: tierra, capital y trabajo. En cuanto a la tierra, generar los análisis necesarios para determinar la capacidad productiva del recurso, para poder diferenciar los mejores suelos para las mejores variedades de semillas.

Documentación y registro

Como norma, se plantea el uso de vales internos de movimiento de productos, ya sea de entrada, salida o movimiento interno.

Para la salida, ante el empleo de remitos o guías, se determina el uso de fotocopia y archivo del original.

- Los documentos los deberán emitir de la administración hacia el responsable del área que lo solicite, luego del empleo de los mismos, el circuito se cierra con la entrega del comprobante para su registro y control.

Y el transporte de la producción de cereales, posterior a la emisión y uso de las cartas de porte y código de trazabilidad requerido, se determina el archivo de estos por campaña, campo y tipo de grano.

- Las cartas de porte son un comprobante fundamental para el control en agricultura, así como las guías en ganadería, deberá llevar un registro de estos y su archivo.

Planillas de registro cartas de porte.

CAMPAÑA AGRÍCOLA:

Producto	Variedad	Campo	Número carta de porte	Fecha	Transporte	Kg bruto	Diferencia	Kg neto

Tabla 5: Registro de Carta de Porte (Fuente Elaboración Propia)

Planilla de registro movimiento de hacienda.

Ciclo	Madres		Vaquillonas 1 servicio		Toros en servicio	Terneros al pie	Terneros destetados
	Preñadas	Vacías	Preñadas	Vacías			
ciclo 2							
ciclo 3							
ciclo 4							

Tabla 6: Planilla de registro movimiento de hacienda (Fuente: Elaboración Propia)

ciclo 1	Movimientos de hacienda		
	categoría	Destino	comprobantes, numeración, existencia
mes en curso			

Tabla 7: Tabla 6: Planilla de registro de Comprobantes movimiento de hacienda (Fuente: Elaboración Propia)

Venta

Es el proceso que va desde el establecimiento hasta la enajenación o venta del bien o servicio prestado.

Para los distintos tipos de ventas:

- A consignatarios.
- A campo.
- En mercados concentradores.
- Bajo contratos de opciones o futuros.
- Para exportación.
- Para frigoríficos.
- Extraordinarias.

Los procedimientos son similares a las compras. Tendrán que llevar adelante las siguientes acciones:

a. Tener un responsable, alguien que tendrá a su cargo esta función (comercialización).

Se propone que lo desempeñen los responsables de cada unidad de negocio (agricultura y ganadería) junto al administrador, tratando cada situación con alguno de los socios gerentes o con ambos.

b. Antes de accionar siempre responderán a las siguientes preguntas.

- ¿Qué vender? Especificarán que es lo que se venderá.
- ¿Cómo se venderá? La forma de la venta, sea centralizada o no. El valor de la venta y la financiación. También definirán la preferencia del canal de distribución o tipo de venta.

- ¿Cuándo vender? Oportunidad o momento de la operación de venta. Tener claro que muchas veces no es solo el hecho de vender, puede ocurrir que la empresa no necesite dinero y guarde las existencias y que justo sea un período de bajos precios en pizarra o bien ocurrir lo contrario que si requiera liquidez y tenga que vender más allá de los malos precios o caso contrario no necesitar efectivo pero decida vender por que las condiciones de los mercados son favorables.

- ¿Cuánto vender? Será por norma general tomar la decisión según la estrategia, el plan productivo y el análisis de oportunidad.

- ¿A quién vender? Analizarán los antecedentes de los potenciales compradores.
 - ¿Por quién vender? En este punto, la tarea la debe continuar llevando el socio con mayor experiencia pero como norma se incorporará (previo análisis) un integrante a este proceso para que conozca y aprenda de las decisiones a tomar en la negociación de la comercialización.
- c. Al momento de concretar la venta, explicitar: Las cantidades vendidas, tipo de producto y calidad, precio, plazo de entrega, el lugar y forma de entrega, forma de pago, descuentos otorgados, mermas, entre otras.

Planilla ventas agricultura por campaña.

Ventas Agricultura

Ciclo agrícola:

Campo	Producto	Cantidad	Fecha	Destino	Precio venta	Precio en dólares	Precio por quintal	Gasto comercialización	Flete	Bruto	Neto

Tabla 8: Planilla Venta Agricultura (Fuente: Producción Propia)

Cantidad venida de maíz	Precio	Modalidad	Fecha entrega	Neto	Acopio
Cantidad vendida de soja	Precio	Modalidad	Fecha entrega	Neto	Acopio
Cantidad vendida de sorgo	Precio	Modalidad	Fecha entrega	Neto	Acopio

Tabla 9: Planilla Contratos Agrícolas (Fuente: Producción Propia)

Planilla ventas ganadería por campaña.

Ciclo	Madres		Vaquillonas 1 servicio		Toros en servicio	Terneros al pie	Terneros destetados
	Preñadas	Vacías	Preñadas	Vacías			
ciclo 2							
ciclo 3							
ciclo 4							

Tabla 10: Planilla De Existencia Animal (Fuente: Producción Propia)

ciclo 1	Movimientos de hacienda		
	categoría	Destino	comprobantes, numeración, existencia
mes en curso			

Tabla 11: Planilla de Movimiento de Hacienda (Fuente: Producción Propia)

VENTAS															TOTAL AÑO
SALIDAS															
CATEGORÍA	UNIDAD	GASTOS COMERCIALIZACIÓN N %	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
TORO	CANTIDAD														
	KG/CAB														
	\$/KG														
VACA TERMINADA	CANTIDAD														
	KG/CAB														
	\$/KG														
VAQUILLONA	CANTIDAD														
	KG/CAB														
	\$/KG														
TERNERO	CANTIDAD														
	KG/CAB														
	\$/KG														
VAQUILLONA PREÑADA	CANTIDAD														
	KG/CAB														
	\$/KG														
VACA CONSERVA	CANTIDAD														
	KG/CAB														
	\$/KG														
TOTAL SALIDA	CANTIDAD														
	KG/CAB														
	\$/KG														

Tabla 12: Planilla de Ventas de Ganadería (Fuente Elaboración Propia)

Toda esta información deberá transmitirse de los responsables de las unidades negocio comprometidas con los socios gerentes en las reuniones semanales.

Documentación

Todos los comprobantes tendrán una numeración y el archivo por cliente, campo y rubro, para llevar mejor control ante extravíos. La documentación empleada:

- Remito: para la constancia de los bienes entregados.

- Factura: Documento que nos valoriza la acción. Confeccionado según disposiciones legales, para las ventas de cereal la liquidación reemplaza la factura.
- Documentación de transporte: guías de hacienda, TRI, cartas de porte, códigos de trazabilidad.
- Registros: En este caso, libro I.V.A ventas.

El responsable administrativo deberá reunir todas las facturas, liquidaciones, guías, cartas de porte, etc. Deberá una vez hechos los registros pertinentes hacer llegar el original al estudio contable. El ciclo finaliza con el archivo correspondiente.

Cobranza

Es la percepción que corresponde a la venta realizada.

Procedimientos para la cobranza

- a. Tendrán que analizar el medio de pago: Lo que hace referencia a controlar lo que nos entregan como forma de pago. El objetivo de la cobranza es que sea en efectivo de manera rápida, pero normalmente se reciben cheques, en estos casos se establece como norma tener especial cuidado con el manejo de estos en cuanto a que se maneje la menor cantidad de cheques de terceros por el peligro de incobrabilidad.
- b. Riesgo: Analizarán el factor riesgo para tratar de que sea mínimo siguiendo los siguientes principios.
 - Liquidarán de manera inmediata las cobranzas, intentar que los fondos estén el menor tiempo en la empresa, evitando riesgo de extravío y haciendo uso de una ventaja financiera.
 - Análisis de tiempo y costo de oportunidad.
 - Autorización de descuentos por pago rápido.
 - Control de recibos.
 - Documentación y registro: El recibo es el comprobante legal del sistema de cobranza, lo que posee una numeración correlativa, se determina que lleven el registro

y archivo de cada recibo, por cliente en cada rubro (lo mismo con las liquidaciones, en el caso de los cereales).

El responsable administrativo deberá llevar las ventas en una planilla que proporcionará el administrador, adjuntar el recibo a la venta realizada, dar a conocer al responsable contable y archivar de manera correcta.

- *Cobranza especial:* Como es el caso de las transferencias bancarias, así como con los recibos, al momento de la transferencia deberán registrar ese ingreso con el comprobante del banco, posterior a ello se efectúa el recibo y se envía al cliente, registrando la copia del mismo para control de la empresa.

PROPUESTA II: DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Objetivo

Aplicar los parámetros de diseño de:

- Diseño de posiciones individuales.
- Diseño de superestructura.
- Diseño de encadenamientos laterales.
- Diseño del sistema de toma de decisión.

Alcance

Involucra a todos los miembros de la empresa.

Acciones

Proponer las posiciones individuales para las actividades que se llevan adelante en la empresa.

Determinar el agrupamiento en unidades, su dimensión y estructura organizacional.

Plantear los encadenamientos laterales necesarios para lograr comunicación, coordinación y consistencia interna.

Exponer el nuevo organigrama.

Implementación de acciones:

Diseño de posiciones

1. Diseño de posiciones individuales.

Se determina el tipo de especialización y formalización del comportamiento en las actividades de:

- Siembra.
- Cosecha.
- Pulverización.
- Monitoreo.
- Reparación y mantenimiento.
- Administración.

1.1 Para los operarios que lleven adelante las actividades de siembra, pulverización y cosecha:

Tendrán que ser personas con alto conocimiento de la tarea que desempeñan, deben estar especializados en la dimensión vertical con enriquecimiento de la tarea que llevan adelante, el trabajador que haga esta tarea deberá conocer todo sobre esta, controlando cada aspecto.

1.1. A) Tarea: Siembra

El maquinista deberá conocer el proceso que lleva adelante de inicio a fin, también deberá saber: regular la máquina según el calibre de la semilla a sembrar, inocular, resolver problemas mecánicos que puedan aparecer en la máquina durante el desarrollo de la tarea, llevar adelante una siembra prolija, cuidando el espaciamiento entre hileras, entre otras características del manejo. Y por último saber utilizar los dispositivos tecnológicos de mapeo que posee la sembradora.

1.1. B) Tarea: Pulverización

El maquinista deberá conocer el proceso que lleva adelante de inicio a fin, también deberá saber: regular la máquina según el cultivo que va a fumigar (velocidad óptima, altura), resolver problemas mecánicos que puedan aparecer en la máquina durante el desarrollo de la tarea, llevar adelante una fumigación prolija cuidando la deriva y haciendo un buen uso de los agroquímicos (saber prepararlos) y de su integridad física empleando todos los elementos de protección personal. Y por último saber utilizar los dispositivos tecnológicos de mapeo que posee la pulverizadora.

1.1.C) Tarea: Cosecha

El maquinista deberá conocer el proceso que lleva adelante de inicio a fin, también deberá saber: regular la máquina según el tipo de grano a cosechar, plataforma a emplear, modificaciones, ajustes y reparaciones previos a la cosecha, resolver problemas mecánicos que puedan aparecer en la máquina durante el desarrollo de la tarea, llevar adelante una cosecha prolija, cuidando que la humedad del grano sea la óptima entre otras características del manejo. Y por último saber utilizar los dispositivos tecnológicos de mapeo que posee la cosechadora, como los monitores de rendimiento.

1.2. Para la tarea de monitoreo:

1.2 A) Deberán ser personas altamente especializadas en realizar esta actividad y con destrezas específicas que se ganarán con la repetición de la tarea a lo largo de la observación en los lotes durante varios ciclos agrícolas. Quien lleve adelante esta tarea deberá completarlo con un registro formal de lo observado.

1.3 Para las tareas de mantenimiento y reparaciones:

1.3. A) Los que lleven adelante estas actividades deberán ser especializados horizontalmente (especialistas en una tarea) así ahorrarán tiempo en el trabajo y mejorarán las destrezas. Al mismo tiempo tendrán que conocer el manejo de tareas asociadas a esa actividad principal (ampliando su dimensión) así ejecutará más tareas y podrá intercambiar con sus colegas. Así por ejemplo, la persona que se encargue de la reparación de las cosechadoras sabrá por ejemplo calibrar una sembradora. O aquel operario que tenga la tarea de reparar los alambrados de los corrales también sabrá acondicionar los comederos.

1.4 Para las tareas que enmarcan la Administración:

La propuesta aquí es que aquellas personas que se ubiquen en esta parte de la empresa tengan la capacidad de adaptarse a las tareas cambiantes y a la necesidad de respuesta rápida a los cambios que van surgiendo diariamente. Se plantea una baja especialización, para el administrador y alta especialización con ampliación de tarea para las actividades administrativas que son más repetitivas.

1.5 Para las tareas de los técnicos profesionales: Ingeniero agrónomo, Médico veterinario y Contador.

Las tareas que desempeñan cada uno tienen la característica de la complejidad, por lo tanto como profesionales se plantea una especialización en las dos dimensiones, vertical y horizontal.

2. Capacitación y Adoctrinamiento

2.1 Capacitación:

Deberán instalar un sistema de capacitación en distintos niveles, uno interno y otro externo a la empresa. Internamente, para enseñar los conocimientos y destrezas que el puesto requiere se propone que aquellos especialistas que ya están en el puesto desempeñándose le traspasen sus conocimientos a los que se incorporen o bien a los que están ampliando sus tareas. Y externamente, deberán imponer como norma la participación en cursos, actualizaciones y jornadas informativas sobre temas de interés (seguridad laboral, maquinaria agrícola, manipulación de agroquímicos, etc.). Los nuevos miembros que puedan ocupar cargos de administración deberán tener estudios universitarios y mantenerse actualizados constantemente.

2.2 Adoctrinamiento:

Deberán socializar a los nuevos miembros y aquellos que muestren interés en formar parte de la empresa en algún momento (hijos de los socios). Deberán tener una participación programada y consensuada por los directores y responsables de cada área donde estarán involucrados para que de esta manera aprendan los valores, normas y esquemas de comportamiento de la empresa y del área de interés.

Diseño de superestructura

1. Agrupamiento de unidades:

Se propone que lleven adelante un agrupamiento en unidades para que establezcan un sistema de autoridad formal, construyan la jerarquía en la empresa y ayude a lograr la coordinación del trabajo.

La propuesta es un agrupamiento mixto tomando las bases de:

- Agrupamiento por Funciones y procesos de trabajo.
- Funciones de: Dirección, Administración, Producción y Comercialización.
- Agrupamiento por lugar.
- Villa María de Río Seco y San Luis.

- Agrupamiento por producción.
 - Agricultura y Ganadería.

1.1 Organigrama

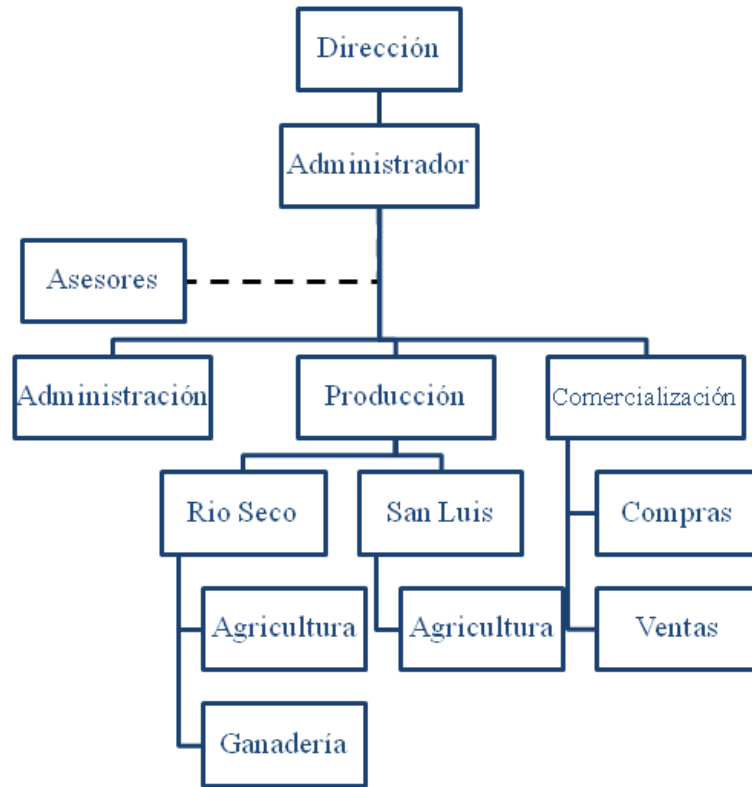


Ilustración 17: Organigrama Organizacional (Fuente: Elaboración Propia)

2. Dimensión de la unidad:

Considerando la estructura desde la base y subiendo por la jerarquía de unidades mayores a menores se planea para esta empresa:

- Núcleo Operativo: las unidades serán mayores con menos necesidad de supervisión directa, ya que los empleados auto regularán las tareas que desempeñarán, mayores destrezas y conocimientos de lo que hacen. Se vincularán a todos los empleados de la unidad agrícola y los de la unidad ganadera.
- Subiendo por la jerarquía, las unidades de la línea media serán menores, debido a que la toma de decisiones será más compleja y la necesidad del ajuste mutuo

mayor. Se consideró para ARGEO un responsable por cada unidad productiva, un administrador y un responsable administrativo.

- Donde se ubicarán a los asesores externos a la empresa (miembros staff) y a los técnicos responsables de cada área las unidades serán de pequeñas dimensiones ya que la comunicación y el ajuste mutuo serán primordiales. Se consideraron dos profesionales, un Ingeniero Agrónomo y un Médico Veterinario.

- El trabajo gerencial de los dos socios es complejo, la dimensión de esta unidad deberá ser pequeña (dos personas), con alta vinculación con los profesionales de las unidades antes mencionadas.

Diseño de encadenamientos laterales

1. Sistema de planeamiento y control:

Deberán aplicar la *planificación* en cada unidad desarrollada. Los planes les permitirán especificar la cantidad, calidad, costo y ritmo de las producciones con las características específicas en cada campaña agrícola y ciclo ganadero.

Tendrán que generar los planes y los presupuestos que le permitirán especificar los costos de lo planeado.

En esta etapa deberán afianzar sus planes operativos, estableciendo las normas, procesos y procedimientos.

Y para regular la producción tendrán que aplicar el control como norma. El *control de desempeño* en las tareas les permitirá medir los resultados de las acciones realizadas durante las campañas y ciclos ganaderos, proporcionará información que les permitirá evaluar para generar mejoras año a año.

Modelo de evaluación de desempeño y rendimiento

A continuación se expone la evaluación de desempeño que corresponderá al periodo actual. Esta expuesta en dos partes.

Evaluación:

El entrevistado responderá en función de la valoración que se le dé a determinados objetivos del área en cuestión.

Por el otro lado, deberá expresar la apreciación de aquellas habilidades que debe poseer el evaluado para desempeñarse en el puesto que ocupa. Al finalizar se encontrará con una tabla determinada para la valoración.

Datos de identificación:

Nombre:

Puesto:

Supervisa a:

Es supervisado por:

Período de evaluación:

Evaluador:.....

Tabla de valoración

% Cumplimiento		Alcance
A	Más de 95%	<i>El objetivo ha sido alcanzado casi en su totalidad. Dentro del 5% están consideradas las contingencias propias del contexto dinámico</i>
B	Entre 75% y 95%	<i>El objetivo es razonablemente alcanzado, aunque el individuo ha tenido dificultades para enfrentar algunas exigencias inherentes al puesto</i>
C	Entre 50% y 75%	<i>El objetivo es medianamente satisfecho pero no puede ser alcanzado en su totalidad debido a que la persona no se siente motivada para hacerlo</i>
D	25% y 50%	<i>El objetivo es pobremente satisfecho debido a que la persona no domina las destrezas básicas necesarias para alcanzarlo</i>
E	Menos 25%	<i>Se considera que el objetivo no ha sido alcanzado</i>

Tabla 13: Tabla de Valoraciones (Fuente: Adaptado de Werther y Davis, 2000)

1. Cumplimiento de objetivos específicos

a. Participación en reuniones empresariales de manera activa

¿Cumple el objetivo? SI NO

Porcentaje del cumplimiento: A – B –C –D –E

b. Comunica las decisiones e información de manera pertinente y oportuna

¿Cumple el objetivo? SI NO

Porcentaje del cumplimiento: A – B –C –D –E

c. Se preocupa por la mejora continua en la empresa, propone cosas nuevas, mejoras en los procesos, ideas nuevas, etc.

¿Cumple el objetivo? SI NO

Porcentaje del cumplimiento: A – B –C –D –E

d. Trabajo en equipo

¿Cumple el objetivo? SI NO

Porcentaje del cumplimiento: A – B –C –D –E

e. Responsabilidad en los resultados

¿Cumple el objetivo? SI NO

Porcentaje del cumplimiento: A – B –C –D –E

Niveles y registración de calificación

Nivel	Definición
5- Sobresaliente	<i>Excede notoriamente las expectativas de la destreza evaluada y produce resultados mejores a los esperados.</i>
4- Superior	<i>Supera cómodamente las expectativas de las destreza evaluada</i>
3- Satisfactorio	<i>Satisface razonablemente las expectativas de la destreza evaluada.</i>
2- Pobre	<i>Desempeño insuficiente y por debajo de lo esperado. No siempre satisface las expectativas de la destreza evaluada.</i>
1- Insatisfactorio	<i>No cumple con los requerimientos mínimos de la destreza evaluada. Demanda urgente orientación correctiva.</i>

Tabla 14: Niveles y registración de calificación (Fuente: Adaptado de Werther y Davis. 2000)

2. Valoración de actividades operativas

a. Domina los procesos u operaciones de su área de trabajo e

- interpreta y cumple con los objetivos establecidos _____
- b. Conoce el propósito de su trabajo y la relación existente entre las funciones de su puesto y los demás puestos de trabajo _____
- c. Deja constancia escrita de las acciones que realiza _____
- d. Desempeña sus tareas de forma eficiente, precisa, y en los plazos estipulados _____
- e. Utiliza herramientas y medios de control adecuados para evaluar el funcionamiento del área _____
- f. Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades _____
- g. Ante una situación conflictiva, delega rápida y adecuadamente el problema. _____

3. *Valoración de habilidades organizacionales*

- **Trabajo en equipo**

- h. Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo _____
- i. Demuestra interés en identificar las necesidades del grupo _____
- j. Interactúa efectivamente en el grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente _____

- **Responsabilidad y Compromiso**

- k. Asegura la confiabilidad, el énfasis y el interés puesto de manifiesto en el desempeño de su función _____
- l. Demuestra compromiso con las metas de la empresa y de su puesto de trabajo _____

- **Solución de Problemas y Manejo de Conflictos**

- m. Propone soluciones viables y acertadas considerando las normas y políticas de la empresa _____
- n. Propone soluciones alternativas ante la aparición de desvíos _____

- o. Se adapta a las diferentes condiciones laborales, de acuerdo a los requerimientos del puesto _____

- p. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas _____

- **Medidas de Seguridad y Cumplimiento de Normas**
- q. Implementan las medidas de seguridad adecuadas de acuerdo a los materiales (Fertilizantes, insecticida, etc.) y maquinarias utilizadas _____

PUNTAJE TOTAL:

DESEMPEÑO GLOBAL:

Escala de valoración del desempeño

<i>1- Insatisfactorio</i>	17-30,6
<i>2- Pobre</i>	30,7-44,2
<i>3-Satisfactorio</i>	44,3- 57,8
<i>4- Superior</i>	57,9- 71,4
<i>5- Sobresaliente</i>	71,4-85

Tabla 15: Escala de Valoración de Desempeño (Fuente: Adaptado de Werther y Davis. 2000)

Para el cálculo: Determinar el número que se repite mayor cantidad de veces, luego sumar la cantidad de veces que se repite el mismo número y multiplicarlo por ese número.

Luego se deben sumar los puntajes para cada número y contrastar con la tabla de valoración.

Aclaración: Pueden existir valores borderline.

2. Dispositivos de enlace:

En primer lugar, para lograr la coordinación buscada se propone incorporar la imagen de un administrador como posición de enlace en la estructura formal. Este miembro deberá conocer todo, tratará con los directores y con los responsables de cada

área pero no pasará por encima de estos respecto a las tareas sobre los empleados de cada unidad operativa, será un comunicador y orientador para no perder de vista la eficiencia como objetivo de cada área. Tendrá conocimiento y control sobre el proceso de toma de decisión, formará parte de las reuniones semanales y evaluará el planeamiento, el desempeño y generará el control pertinente en cada área.

Luego, se plantea una posición de enlace que unirá las unidades de línea con la de staff. Lo que se proyecta es que los profesionales del staff estarán a disposición de los miembros de línea (responsables de cada área) para aconsejarlos, apoyarlos, etc.

Y por último, se disponen las reuniones permanentes como medio de discusión de todos los temas de interés que van surgiendo, ya sea para la planificación, presupuestación, decisiones de nuevos emprendimientos, entre otras.

- La propuesta es que se reúnan una vez a la semana, los directores, administrador y los responsables de cada unidad.

Diseño de toma de decisiones

1. Descentralización:

Es menester que otorguen capacidad y autoridad de tomar decisiones a los niveles inferiores de la empresa. Los nuevos integrantes, como son los hijos, considerados aptos para desempeñarse en alguna actividad dentro de la organización tiene que ir teniendo paulatinamente poder de decidir, comenzando con decisiones sencillas para ir avanzando en aquellas de mayor complejidad.

Las decisiones se tomarán a través del consenso. Se incorporarán las reuniones semanales para la exposición de los diferentes miembros y por área.

Tendrán que dar poder de decidir y actuar a los responsables de las unidades productivas, la dirección generará supervisión sobre estos.

Conclusión del Diseño organizacional

Con la aplicación de las herramientas del diseño la empresa ha quedado diferenciada en cinco partes: cumbre estratégica, línea media, staff de apoyo, tecnoestructura y núcleo operativo.

En primer lugar queda identificada una cumbre estratégica, con el directorio. Aquí se ubicarán los socios, la dimensión de la unidad será pequeña así como los miembros que la conforman. Esta unidad decidirá sobre la asignación de los recursos, va a orientar los trabajos, autorizará llevar adelante decisiones sobre emprendimientos de envergadura, intervendrá en la solución de conflictos de la misma índole, estará atenta al desempeño general y de los resultados de cada unidad, se preocupará por la motivación y recompensas de los empleados y serán comunicadores en busca de la coordinación y el consenso con las demás unidades. Su manera de vincularse será a través del ajuste mutuo.

Al descender por la estructura se alcanzan los mandos medios, en donde se agruparon aquellos que están entre el directorio y los empleados a campo. Aquí se localizaron a la administración y los responsables de las unidades producción y comercialización, aquí la especialización variará según las tareas que desempeñen, cada unidad tendrá sus miembros y cada uno de ellos conocerá cuáles son sus responsabilidades y actividades a llevar adelante. En esta misma línea se incorporó la imagen del staff de apoyo con el profesional contable, agrícola y el médico veterinario.

Por último, queda nombrar a la parte operativa, donde estructuralmente se localizan los: tractoristas, maquinistas, personal de ganadería, etc. La producción no puede estandarizarse pero si las tareas del empleado, conocimientos y destrezas para que indirectamente se obtenga coordinación y control.

Propuesta III: Planificación operativa del Negocio Agrícola.

Propuesta III: Planificación operativa del Negocio Agrícola.

Objetivo

- Organizar y sistematizar la unidad agricultura a través de un plan productivo, desarrollando cada proceso operativo involucrado.

Alcance

Dos áreas involucradas, la vinculada a la producción agrícola tanto en el norte como en el sur y también el área contable al remitirnos a los costos por actividad.

Acciones

Para lograr tal objetivo, se deben llevar adelante las siguientes actividades:

- Desarrollar un Diagrama de flujos circular donde figure todo el ciclo agrícola con las actividades que se llevan a cavo.
- Elaborar el cronograma a seguir donde figurarán todas las labores involucradas en un ciclo agrícola, el personal afectado y las maquinarias.
- Desarrollar los procedimientos y procesos operativos de cada actividad del ciclo con los responsables y áreas involucradas.
- Generar las planillas de registro de información: productiva, técnica y financiera.
- Empleando la información anterior, exponer un ejemplo del desarrollo de márgenes brutos de la campaña agrícola anterior para tres de las producciones: maíz, soja y sorgo.

Implementación de las acciones

Administración de Operaciones para ARGEO

En el siguiente diagrama se expone de manera ordenada el ciclo como debe seguirse en la empresa:

Diagrama:

➤ Inicia con la planificación, presupuestación y observación de lotes.

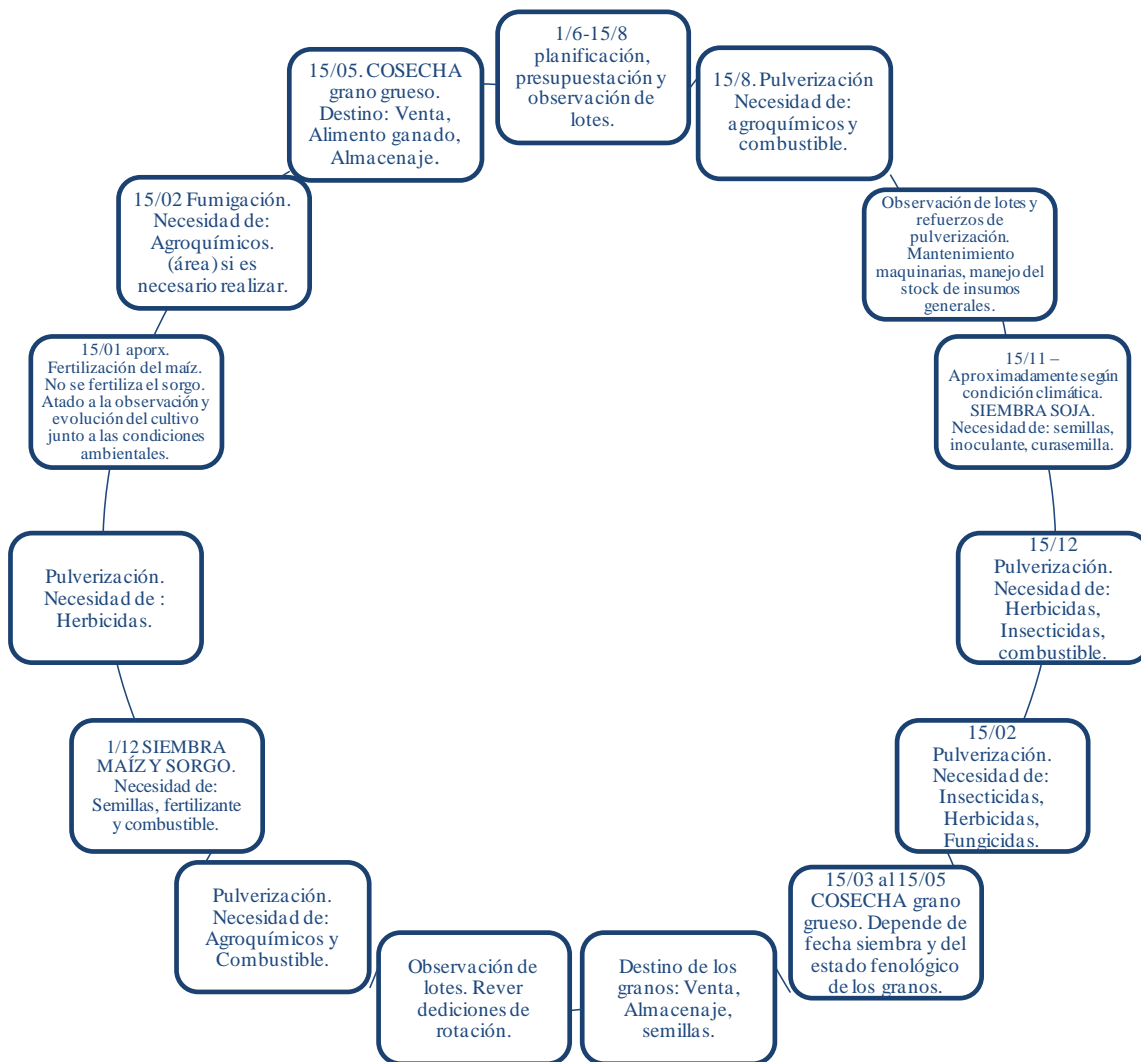


Ilustración 18: Procedimientos Operativos del Ciclo Agrícola para la Empresa ARGEO S.R.L. (Fuente: Elaboración Propia)

En el ciclo agrícola están involucradas una serie de actividades, se expone a continuación como deben realizarse.

- Compra de combustible

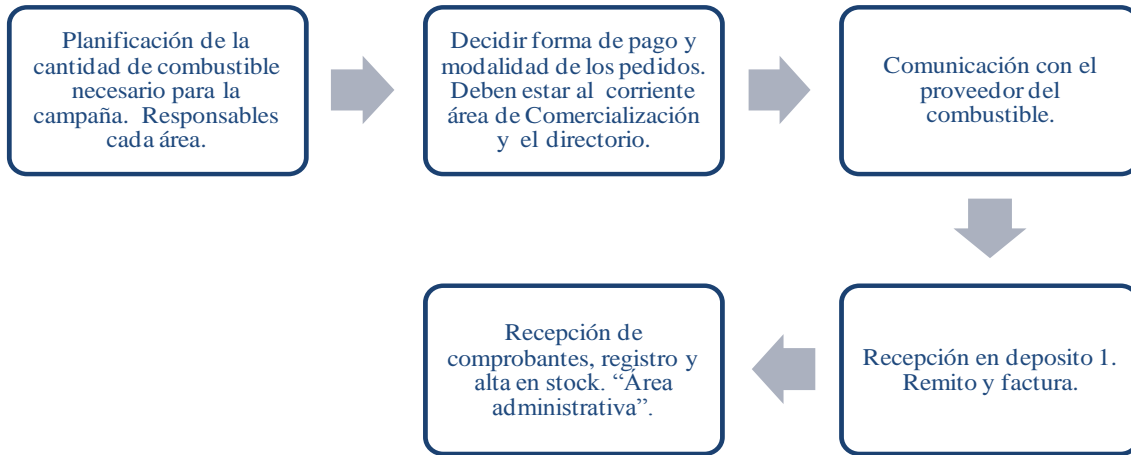


Ilustración 19: Procedimiento de Compra de Combustible (Fuente Elaboración propia)

- Pulverización

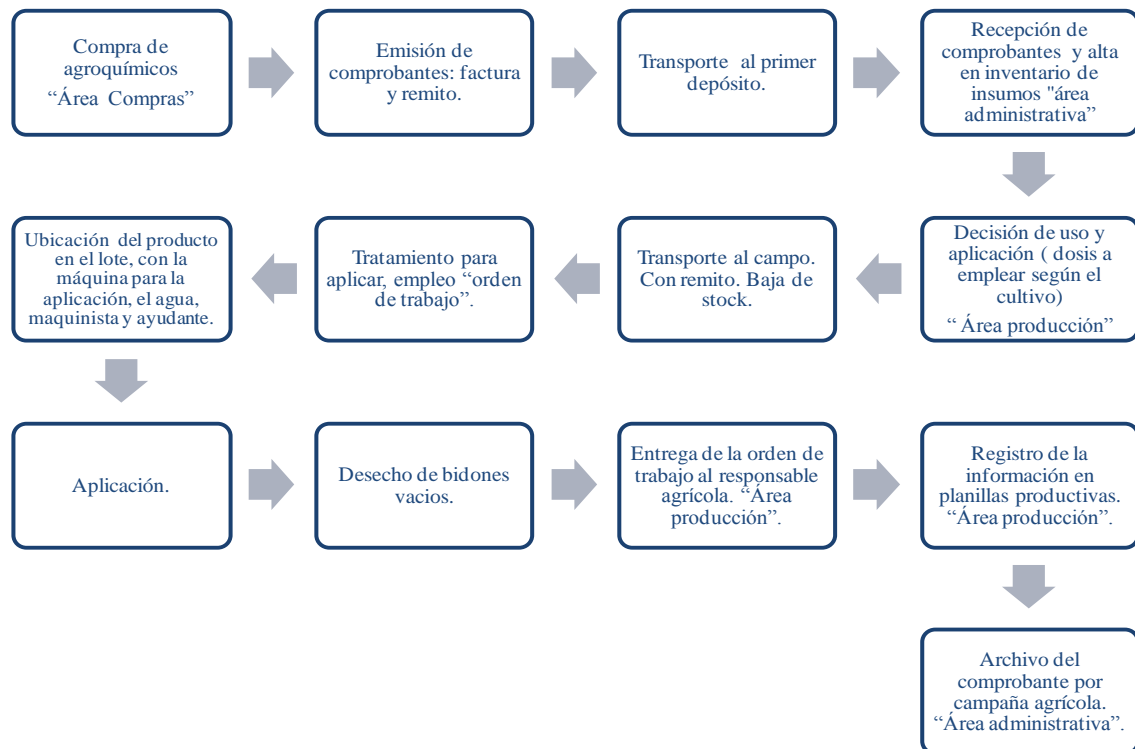


Ilustración 20: Procedimiento de Pulverización (Fuente Elaboración Propia)

• Fertilización

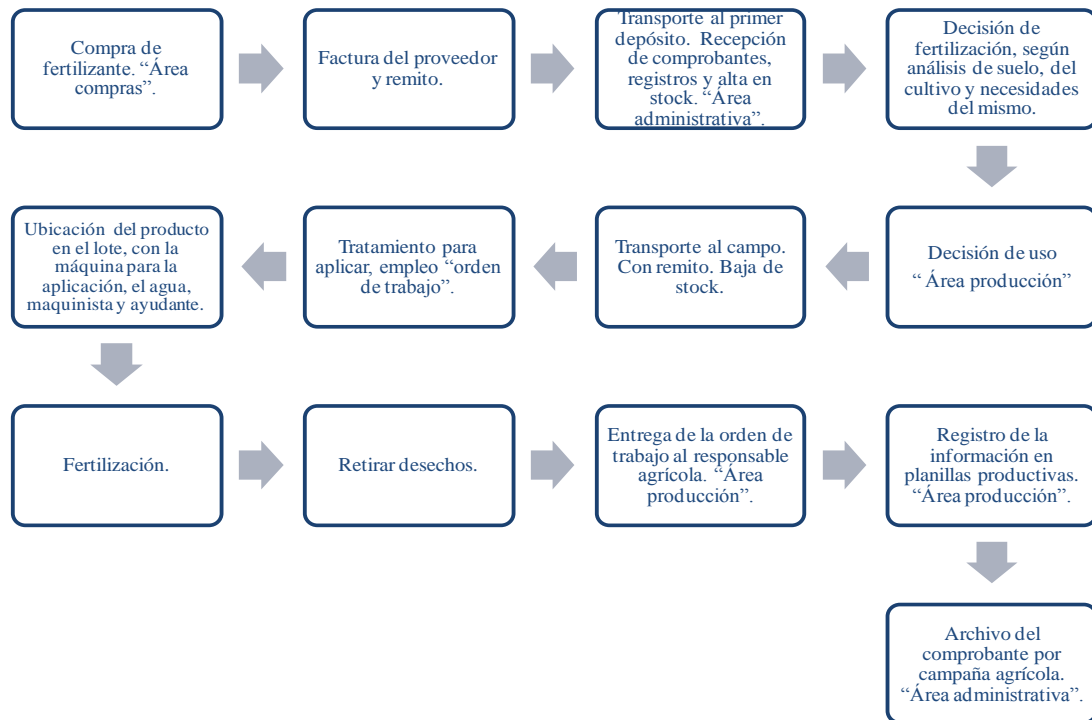


Ilustración 21: Procedimiento de Fertilización (Fuente: Elaboración Propia)

• Siembra

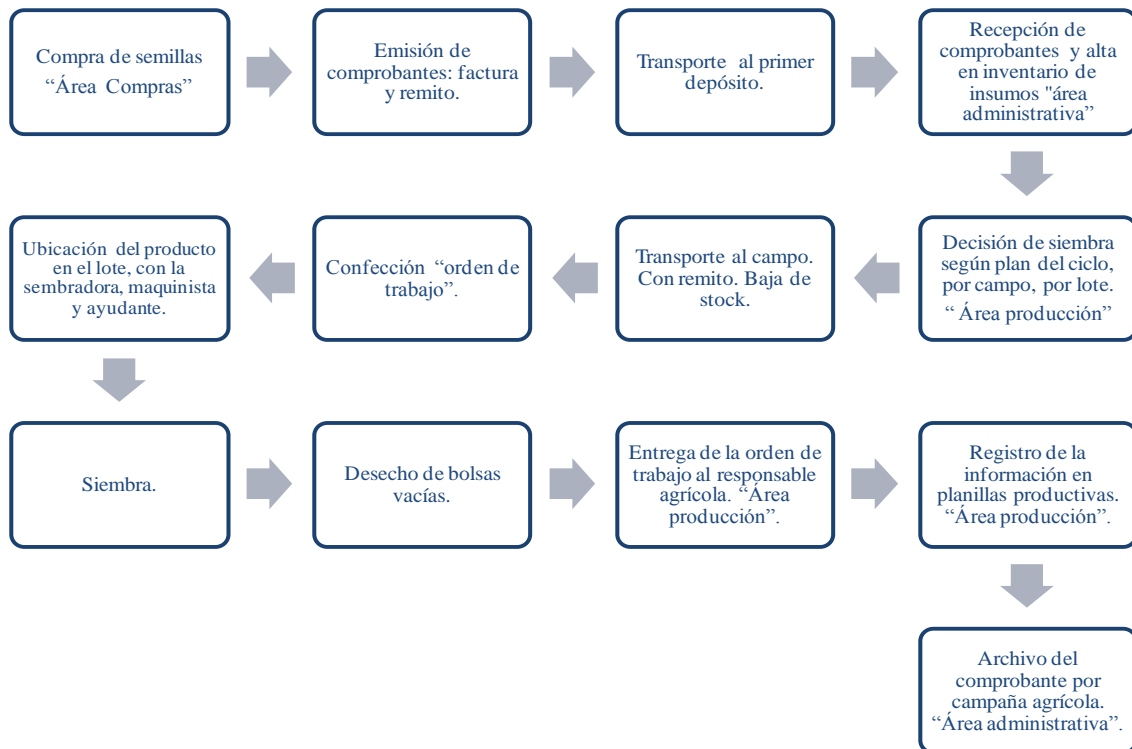


Ilustración 22: Procedimiento de Siembra (Fuente: Elaboración Propia)

• Cosecha

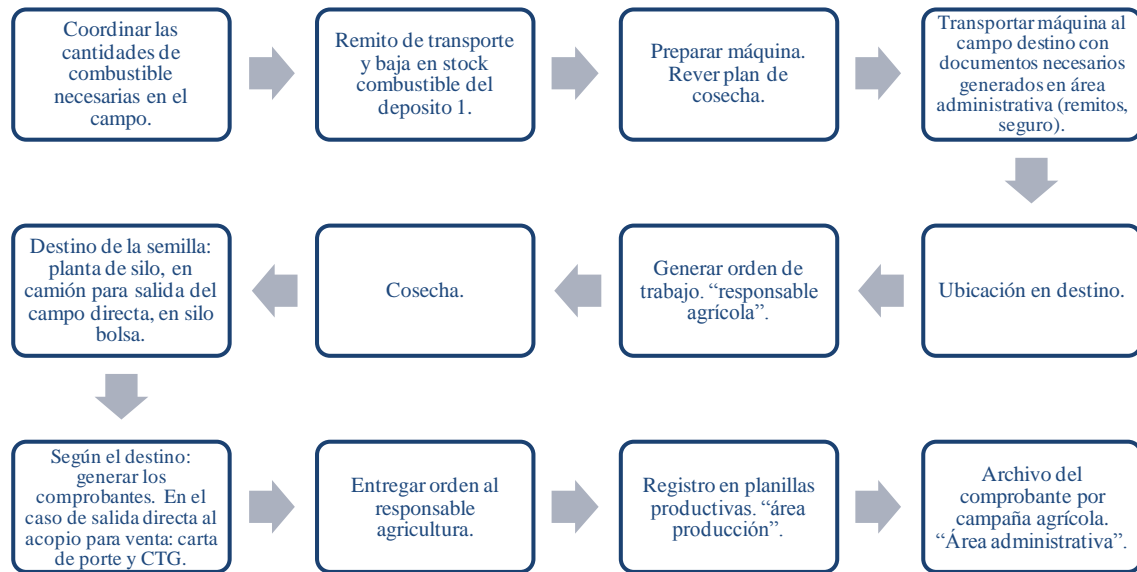


Ilustración 23: Proceso de Cosecha (Fuente: Elaboración Propia)

Pulverización

Personal involucrado:

- Responsable compras.
- Responsable producción agrícola.
- Maquinista.
- Asistente.
- Administrativo.

Tiempo de actividad: Esta determinado en función a las hectáreas a pulverizar.

- 20 hectáreas por hora.

Siembra

Personal involucrado:

- Responsable compras.
- Responsable producción agrícola.
- Maquinista.
- Asistente.
- Administrativo.

Tiempo de actividad: 40 hectáreas por día. En función al cultivo a sembrar.

Fertilización

Personal involucrado:

- Responsable compras.
- Responsable producción agrícola.
- Maquinista.
- Asistente.
- Administrativo.

Tiempo de actividad: Esta determinado en función a las hectáreas a pulverizar.

- 20 hectáreas por hora.

Cosecha

Personal Involucrado:

- Responsable producción agrícola.
- Maquinista.
- Tolvero.
- Administrativo.

Tiempo de actividad: Esta definido en función a:

- Superficie (hectáreas).
- El cultivo.
- La humedad relativa.
- Ancho de plataforma recolectora.

Todas las operaciones deberán desarrollarse como se ha expresado en cada diagrama, como un proceso ordenado, en un área determinada, con su responsable a cargo y llevando adelante los registros pertinentes.

PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD AGRICULTURA: REGISTROS INFORMATIVOS.

En el cronograma a continuación se exponen: Procesos productivos por actividad, tiempos, maquinaria involucrada y recursos humanos requeridos.

Cronograma: *Referencia de colores del cronograma*

<i>Siembra</i>	Yellow
<i>Pulverización</i>	Green
<i>protección de cultivos</i>	Blue
<i>Cosecha</i>	Red



CRONOGRAMA ACTIVIDADES

Actividad	MESES											cantidad de empleados	función	observaciones		
	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo				junio	
Siembra norte (5187 has)						75 días	15-ene							12	8 sembradores y 4 semilleros	Se disminuye la cantidad de semilleros si se unen las máquinas
Protección de cultivos monitoreo	monitoreo											1	control de cultivos siembra y cosecha			
Pulverización												2	1 asistente operador y 1 operador			
Cosecha norte														6	2 maquinistas y 4 tolveros	comparte empleados con siembra
Siembra sur (1100 has)						60 días										
Pulverización	contratado											0				
Protección de cultivos monitoreo	monitoreo											1				
Cosecha sur														0		
total														total	16	

Tabla: cronograma Agrícola. Elaboración propia.

Tablas operativas.

1. Siembra

1.1 Maquinaria involucrada, tiempos y personal para el ciclo.

Maquinarias				
sembradoras	ancho metros	has día de 16 hs	personal	personal
pierobon 3B 26-40	10,4	70,0	3	2 semb y 1 semillero
pierobon 18-52	9,36	65,0	3	2 semb y 1 semillero
pierobon 20-52	10,4	70,0	3	2 semb y 1 semillero
pierobon 13-42	5,46	40,0	3	2 semb y 1 semillero
total			12	

Tabla 16: Maquinaria involucrada, tiempos y personal para el ciclo (Fuente Elaboración Propia)

1.2 Tiempo requerido para siembra.

Siembra	
producto	días
soja 110 has día	23,6
maíz 135 has día	19,2
siembra	2594

Tabla 17: Tiempo Requerido para el ciclo de siembra (Fuente Elaboración Propia)

2. Cosecha

2.1 Maquinaria y personal involucrado.

Maquinaria cosecha	cantidad	personal
<i>cosechadora</i>	2	2
<i>tolvas</i>	4	4
<i>total</i>	6	6

Tabla 18: Maquinaria y Personal Requerido para la Cosecha (Fuente Elaboración Propia)

3. Pulverización

3.1 Tabla maquinaria.

Pulverizadora	cantidad
<i>Metalfor autopropulsada</i>	1
<i>arrastre</i>	0

Tabla 19: Maquinaria disponible para la Pulverización (Fuente Elaboración Propia)

4. Plan operativo de las actividades agrícolas para Argeo

En primer lugar los miembros de esta unidad de negocios deberán conocer el cronograma para ubicarse en el tiempo sobre las decisiones que se van tomando.

Luego, tendrán que desempeñar cada actividad en función de los procesos desarrollados respetando los registros de información y la comunicación con los responsables del área involucrada.

Por último, emplearán los siguientes desarrollos para complementar y facilitar el registro de información tanto productiva, económica y financiera para cada ciclo agrícola.

Se exponen una serie de tablas que tendrán que implementarse para registrar datos necesarios para la gestión del negocio. Como en la actualidad no se llevan registros al respecto, se plantean las siguientes planillas.

➤ Registros que tendrá que llevar el responsable de la unidad y transferir la información sintetizada al administrador.

❖ Establecimiento:

- Superficie ha total:

HECTÁREAS

- Superficie al inicio:
- Superficie al final:

VALOR

- Valor inicial:
- Valor final:

RENDIMIENTOS

- Soja, Maíz, Sorgo.

<i>Promedio</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>
-----------------	---------------	---------------

Tabla 20: Tabla de Rendimiento (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA.)

Planillas GASTOS DIRECTOS

- Maíz
- Soja
- Sorgo

Rubro	concepto	unidad/ha	unidad	\$/unidad	total	\$/ha	semana	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M

Tabla 21: Planilla de Gastos Directos (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA.)

Implementos

Nombre	Hp mínimo tiro	Velocidad K/H.	Ancho labor	Coef. Tiempo efectivo	Capacidad de trabajo ha/ H	Tiempo operativo H/ha

Tabla 22: Registro de Implementos Agrícolas (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA)

Autopropulsadas					
Nombre	velocidad k/h	Ancho labor	Coefficiente tiempo efectivo	Capacidad de trabajo ha/h	Tiempo operativo h/ha

Tabla 23: Planilla de Maquinaria Autopropulsada (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA)

- Registros que tendrá que llevar el administrador de la empresa:

Recursos Humanos: *Personal por campo*

Rubro	Total \$	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	% IVA
Aguinaldo														
Bonificaciones														
Capacitación														21%
Otros gastos														
Sueldos														

Tabla 24: Registro de Personal por Campo (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA.)

Existencias

Nombre	Existencias inicio tn	Producto neto inicio	\$/TN	Neto cierre \$/TN

Tabla 25: Existencia de Stock (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA)

Administración y estructura

Planilla Gastos generales

Rubro	Concepto	Cantidad	Unidad	\$ por unidad	Total \$	\$/ha	Mes

Tabla 26: Planilla de Gastos Generales (Fuente: Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA)

Planilla Gastos por ha

Rubro	Concepto	Unidad	Unidad/ha	\$ por unidad	Total \$	\$/ha	Mes

Tabla 27: Planilla de Gastos por Hectárea (Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de base información planeamiento CREA.)

1.1. Planilla resumen de actividades:

La siguiente planilla deberá adjuntarla el responsable de agricultura al cronograma, aquí expresara mes a mes las tareas previstas y es un medio de resumen para

presentar en las reuniones con los socios y los empleados al momento de transmitirle las directivas a seguir.

PLAN DE ACTIVIDADES												
Cultivo/Mes	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
SOJA												
MAÍZ												
SORGO												
GATTON P.												

Tabla 28: Plan de Actividades (Fuente: Elaboración Propia)

- B: Barbecho invierno.
- S: Siembra.
- P: Pulverización.
- F: Fertilización.
- M: Monitoreo.
- C: Cosecha.

En esta planilla se colocará cada actividad en los meses que se desarrollan según cada cultivo, así se tendrá conocimiento de que actividad corresponde llevar adelante en cada etapa y que meses son los más críticos.

1.2. Registro de costos por hectárea

1) Planilla de costeo por actividades

Se expone la siguiente planilla resumen que el responsable de agricultura deberá llevar adelante para el registro y seguimientos de los costos de las actividades en cada lote (con su respectiva cantidad de hectáreas) por mes. De esta manera conocerán los meses de mayores actividades y erogaciones. Esta planilla deberá manejarla en conjunto con el administrador como una síntesis de la información.

Actividad	campo	lote	has	cultivo	\$/ha	subtotal	total mes
mes: abril							
mes: mayo							
mes: junio							
mes: julio							
mes: agosto							
mes: septiembre							
mes: octubre							
mes: noviembre							
mes: diciembre							
mes: enero							
mes: febrero							
mes: marzo							
total acumulado							

Tabla 29: Costeo de Actividades por Mes (Fuente: Elaboración Propia)

1.3. Registro productivo

La manera que llevarán adelante el registro de cada producción de esta unidad de negocios se plantea a continuación en las siguientes planillas:

Planificación Operativa de la Empresa ARGEO S.R.L



SOJA

Información productiva

Para el registro de los insumos, deberán llevar un seguimiento de los costos incurridos en cada campo, las cantidades y el valor de compra.

Planillas Costeo por campo y lote de los insumos utilizados en: **SOJA**

PLANILLA PRODUCTIVA SOJA																														
Empresa	Campo	Zona	Lote	Calidad Lote	Serie de Suelo	Superf (has)	Antecesor	Fecha de siembra	R5	Varietad Soja	Grupo de Madurez	Sist. Labr.	Dist. Entre líneas	Rinde (qq/ha)	Rinde (qq tot)	N	P	S	Precip. (mm)	Fecha precip.	Riego (mm)	Densidad (pl/mts) logradas	Granizo	Efic.(kg/mm)	Inoculación (Sí/No)	Fungicida/Producto	Momento de Aplicación	Semillero		

Tabla 30: Planillas Costeo por campo y lote de los insumos utilizados en: SOJA (Fuente. Elaboración propia)



COSTEO SOJA

CAMPO	ZONA NORT E	LOTE	SEMILLA			INOCULANTE								
	ZONA SUR		SEMILLERO	KG/HA	COSTO SEMILLA	NITRAGIN APRON/DOSIS	PRECIO DOSIS	PRODUCTO /DOSIS	PRECIO DOSIS					
			HERBICIDAS/GLIFOSATOS											
			LTS GLIFO/HA	PRECIO GLIFO	KG ROUND UP MAX/HA	PRECIO ULTRAMAX								
			HERBICIDAS/OTROS											
			LTS 2-4D ESTER/HA	PRECIO ESTER	LTS BANVEL/HA	PRECIO BANVEL	ALTEZA	PRECIO ALTEZA						
			INSECTICIDAS											
			LTS CLOROPIRIFÓS/HA	PRECIO CLOROP	LTS CIPERMETRINA/HA	PRECIO CIPER	INTREPID	PRECIO INTREPID	FASTAC	PRECIO FASTAC	KARATE	PRECIO KARATE		
			FUNGICIDAS											
			AMISTAR	PRECIO AMISTAR										

Tabla 31: Insumos de Producción de Soja (Fuente. Elaboración Propia) Registro de Costos de Soja.



SOJA

LABORES PROPIAS

CAMPO	ZONA	LOTE	FECHA	SEIMBRA/PASADAS	PULVERIZACIÓN TERRESTRE/PASADAS	PRECIO TERRESTRE	PULVERIZACIÓN AÉREA	PRECIO AVIÓN

LABORES CONTRATADAS

CAMPO	ZONA	LOTE	FECHA	SEIMBRA/PASADAS	PULVERIZACIÓN TERRESTRE/PASADAS	PRECIO TERRESTRE	PULVERIZACIÓN AÉREA	PRECIO AVIÓN

Tabla 32: Planilla de Registro de Costos de Labores (Fuente Elaboración Propia)

Planificación Operativa de la Empresa ARGEO S.R.L



MAÍZ

Información productiva

Para el registro de los insumos, deberán llevar un seguimiento de los costos incurridos en cada campo, las cantidades y el valor de compra.

PLANILLA PRODUCTIVA MAÍZ																															
Empresa	Campo	Zona	Lote	Calidad Lote	Serie de Suelo	Superf (has)	Cultivo Antecesor 08-09	Ciclo Sj ante	Ciclo trigo Antecesor	Fecha de siembra	Hib. Mz	Sist. Labr.	Dist. Entre líneas	Rinde (qq/ha)	Rinde (qq tot)	N	P	S	Fecha precip.	Precip. (mm)	Riego (mm)	Densidad (pl/mts) logradas	Granizo	Efic.(kg/mm)	curado en semilla	Aplicacion de Insec Pos Emergente	Fungicidas Producto	Fecha Aplicación de Fungicida	Semillero		

Tabla 33: Planillas Costeo por campo y lote de los insumos utilizados en: MAÍZ (Fuente. Elaboración propia)



COSTOS MAÍZ

CAMPO	ZONA NORTE	LOTE	SEMILLAS			CURASEMILLA						
	ZONA SUR		SEMILLERO	BOLSAS /HA	COSTO POR BOLSA	PRODUCTO	DOSIS	PRECIO				
HERBICIDAS A												
			LTS FULL/HA	PRECIO FULL	KG ROUND UP MAX/HA	PRECIO MAX	ATRAZINA/ HA	PRECIO ATRAZINA	BICEPACK	PRECIO BICE	DUALGOLD	PRECIO DUALG
HERBICIDAS B												
			LTS 2-4D ESTER/HA	PRECIO ESTER	TORDON	PRECIO TORDON						
INSECTICIDAS/VARIOS												
			LTS CLOROPIRIFOS/ HA	PRECIO CLOR	LTS CIPERMETRINA	PRECIO CIPER	KARATE	PRECIO KARATE	BALA	PRECIO BALA		
			FUNGICIDAS									
			AMISTAR	PRECIO AMISTAR								

Tabla 34: Registro de Costos de Insumos de Producción de Maíz (Fuente. Elaboración Propia)



<i>MAÍZ</i>								
LABORES PROPIAS								
CAMPO	ZONA	LOTE	FECHA	SEIMBRA/PASADAS	PULVERIZACIÓN TERRESTRE/PASADAS	PRECIO TERRESTRE	PULVERIZACIÓN AÉREA	PRECIO AVIÓN
LABORES CONTRATADAS								
CAMPO	ZONA	LOTE	FECHA	SEIMBRA/PASADAS	PULVERIZACIÓN TERRESTRE/PASADAS	PRECIO TERRESTRE	PULVERIZACIÓN AÉREA	PRECIO AVIÓN

Tabla 35: Planilla de Registro de Costos de Labores (Fuente Elaboración Propia)



SORGO

Información Productiva

Para el registro de los insumos, deberán llevar un seguimiento de los costos incurridos en cada campo, las cantidades y el valor de compra.

PLANILLA PRODUCTIVA SORGO																													
Empresa	Campo	Zona	Lote	Calidad Lote	Serie de Suelo	Superf (has)	Cultivo Antecesor 08-09	Ciclo Sj ante	Ciclo trigo Antecesor	Fecha de siembra	Hibrido	Sist. Labr.	Dist. Entre líneas	Rinde (qq/ha)	Rinde (qq tot)	N	P	S	Fecha precip.	Precip. (mm)	Riego (mm)	Densidad (pl/mts) logradas	Granizo	Efic.(kg/mm)	curado en semilla	Aplicacion de Insec Pos Emergente	Semillero		

Tabla 36: Planillas Costeo por campo y lote de los insumos utilizados en: Sorgo (Fuente. Elaboración propia)



COSTOS SORGO

CAMPO	ZONA SUR	LOTE	SEMILLAS									
			SEMILLERO	BOLSAS/HA	COSTO POR BOLSA							
			HERBICIDAS A									
			LTS FULL/HA	PRECIO FULL	KG ROUND UP MAX/HA	PRECIO MAX	ATRAZINA/HA	PRECIO ATRAZINA	BICEPACK	PRECIO BICE	DUALGOLD	PRECIO DUALG
			HERBICIDAS B									
			LTS 2-4D ESTER/HA	PRECIO ESTER	TORDON	PRECIO TORDON						
			INSECTICIDAS/VARIOS									
			LTS CLOROPIRIFOS/HA	PRECIO CLOR	LTS CIPERMETRINA	PRECIO CIPER	KARATE	PRECIO KARATE	BALA	PRECIO BALA		

Tabla 37: Registro de Costos de Insumos de Producción de Sorgo (Fuente. Elaboración Propia)



SORGO

LABORES PROPIAS								
CAMPO	ZONA	LOTE	FECHA	SEIMBRA/PASADAS	PULVERIZACIÓN TERRESTRE/PASADAS	PRECIO TERRESTRE	PULVERIZACIÓN AÉREA	PRECIO AVIÓN
LABORES CONTRATADAS								
CAMPO	ZONA	LOTE	FECHA	SEIMBRA/PASADAS	PULVERIZACIÓN TERRESTRE/PASADAS	PRECIO TERRESTRE	PULVERIZACIÓN AÉREA	PRECIO AVIÓN

Tabla 38: Planilla de Registro de Costos de Labores (Fuente Elaboración Propia)

1.4. Complementos de registro

1) Planilla de costeo: Insumos

A continuación se exponen las planillas de semillas y agroquímicos que deberán llevar adelante en el área producción. Se busca que incorporen el uso de cotizaciones y seguimiento de las variaciones de precios en el mercado y por proveedor.

Planillas semillas

SOJA			
tipo semilla	kg totales	u\$\$/kg	u\$\$ total
<i>semilla fiscalizada</i>			
<i>semilla de productor</i>			
<i>semilla propia</i>			

MAÍZ		
Semilla de Maíz	u\$\$/bolsa	variedades
<i>Hibrido 1</i>		
<i>Hibrido 2</i>		
<i>Hibrido 3</i>		
<i>Hibrido 4</i>		
<i>Hibrido 5</i>		
<i>Hibrido 6</i>		
<i>Hibrido 7</i>		

SORGO	
Semilla	Valor/bolsa

Tabla 39: Planilla de Insumos Semillas (Fuente Elaboración Propia)

Planilla Agroquímicos Cura Semillas y Fertilizantes

INSUMOS	COMPUESTO	VALOR \$	DÓLARES	PROVEEDOR	CANTIDAD
<i>Glifosato</i>					
<i>Sulfosato</i>					
<i>Randaup Full</i>					
<i>Randaup Max</i>					
<i>Ultramax</i>					
<i>2-4 D Ester</i>					
<i>2-4 D sal</i>					
<i>Banvel</i>					
<i>galant r</i>					
<i>panzer</i>					
<i>Atrazina g90</i>					
<i>Alteza</i>					
<i>Clorpirifos</i>					
<i>Cipermetrina</i>					
<i>fastac</i>					
<i>Bala</i>					
<i>Tordon</i>					
<i>Curasemilla (u\$/ha)</i>					
<i>Amistar xtra</i>					
<i>Natural oleo</i>					
<i>ninbus</i>					
<i>Inoculante (u\$/ha)</i>					
<i>Urea</i>					
<i>UAN</i>					
<i>PDA</i>					
<i>Otro</i>					
<i>Otro</i>					
<i>Otro</i>					

Tabla 40: Planilla de Agroquímicos Cura Semillas y Fertilizantes (Fuente: Elaboración Propia)

Registros de resultados

El responsable del área deberá reunir la información pertinente para transferirle al administrador, este último tendrá que generar estos resultados cada campaña agrícola.

Se expone a continuación a manera de ejemplo el cálculo del margen bruto por zona, estos resultados se lograrán una vez que en un ciclo agrícola la empresa lleve un registro de los gastos incurridos, los ingresos por las ventas, los rendimientos productivos y los precios de cotización.

- Margen Bruto Maíz
- Margen Bruto Soja
- Margen Bruto Sorgo

Margen Bruto Agrícola

Deberán llevar el siguiente registro cada campaña.

Se expone para ello las planillas diseñadas para esta empresa, diferenciadas para cada producción: soja, maíz y sorgo. Se dispuso un análisis de sensibilidad funcional a los diferentes rendimientos de las producciones antes mencionadas.

- Ingresos \$/ha

Ingresos Brutos

Gastos Comercialización

Ingreso Neto

- Implantación

Labores

Fertilización

Semilla

Herbicidas

Insecticidas

Fungicidas

Otros gastos

Total implantación

- Cosecha

Total cosecha

- Margen Bruto

Arrendamiento

- Margen Bruto con arrendamiento

- Gatos indirectos

RESULTADO

Relación ingresos – gastos

Costo tonelada Producida

MARGEN BRUTO MAÍZ ZONA: RÍO SECO				
Ingresos		PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO
<i>Rendimientos qq/ha</i>		75	86,3	63,8
<i>Ingreso bruto u\$/ha</i>		1350	1553,4	1148,4
<i>Gastos comercialización u\$/ha</i>		289,5	333,1	246,3
<i>Ingreso neto u\$/ha</i>		1060,5	1220,3	902,1
<i>Implantación</i>	<i>% del gasto</i>	<i>u\$/ha</i>		
<i>Labores</i>	12,1	55,7		
<i>Fertilización</i>	28,2	130,4		
<i>Semilla</i>	26	120		
<i>Herbicida</i>	7,6	35,3		
<i>Insecticida</i>	2,7	12,5		
<i>Fungicidas</i>	5,6	26		
<i>Otros Gastos</i>	0,4	2		
<i>Total implantación</i>	82,7	381,9	381,9	381,9
<i>Cosecha</i>	17,3	80	80	80
<i>Total Gastos</i>	100	461,9	461,9	461,9
<i>Margen Bruto</i>		598,6	758,4	440,2
<i>Arrendamiento</i>		240	240	240
<i>Margen Bruto c/arrendamiento</i>		358,6	518,4	200
<i>Estructura</i>		60	60	60
<i>Margen Neto</i>		538,6	698,4	380,2
<i>Margen Neto c/arrendamiento</i>		298,6	458,4	140,2
<i>Relación Ingreso-Gasto</i>		2,3	2,6	2
<i>Costo tonelada producida</i>		61,6	53,5	72,4

Tabla 41: Margen Bruto Maíz. Zona: Rio Seco (Fuente: Elaboración Propia)

Análisis sensibilidad Precio – Rendimiento.

valor dólar/ Mb	63,8qq		75,0 qq		86,3qq	
	MB u\$/ha	%	MB u\$/ha	%	MB u\$/ha	%
13,6 u\$7qq	271,4	45,3	400,1	66,8	530	88,5
16 u\$7qq	440,2	73,5	598,6	100	758,4	126,7
18,4 u\$7qq	609	101,7	797,1	133,2	986,7	164,8

Tabla 42: Análisis sensibilidad Precio – Rendimiento (Fuente Elaboración Propia)

MARGEN BRUTO SOJA ZONA: RÍO SECO				
Ingresos		PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO
<i>Rendimientos qq/ha</i>		27	31	23
<i>Ingreso bruto u\$/ha</i>		756	868	644
<i>Gastos comercialización u\$/ha</i>		102,1	117,2	86,9
<i>Ingreso neto u\$/ha</i>		653,9	750,8	557,1
<i>Implantación</i>	<i>% del gasto</i>	<i>u\$/ha</i>		
<i>Labores</i>	16,2	35,8		
<i>Fertilización</i>	15,4	34		
<i>Semilla</i>	14,5	32		
<i>Herbicida</i>	16,3	36		
<i>Insecticida</i>	6,1	13,6		
<i>Fungicidas</i>				
<i>Otros Gastos</i>				
<i>Total implantación</i>	68,4	151,3	151,3	151,3
<i>Cosecha</i>	31,6	70	70	70
<i>Total Gastos</i>	100	221,3	221,3	221,3
<i>Margen Bruto</i>		432,6	529,5	335,8
<i>Arrendamiento</i>		240	240	240
<i>Margen Bruto c/arrendamiento</i>		192,6	289,5	95,8
<i>Estructura</i>		15	15	15
<i>Margen Neto</i>		417,6	514,5	320,8
<i>Margen Neto c/arrendamiento</i>		177,6	274,5	80,8
<i>Relación Ingreso-Gasto</i>		3	3,4	2,5
<i>Costo tonelada producida</i>		82	71,4	96,2

Tabla 43: Margen Bruto Soja. Zona: Rio Seco (Fuente: Elaboración Propia)

Análisis sensibilidad Precio – Rendimiento.

valor dólar/ Mb	23,0,5qq		27,0 qq		31,0qq	
	MB u\$/ha	%	MB u\$/ha	%	MB u\$/ha	%
13,6 u\$/7qq	240,1	55,5	320,4	74,1	400,6	92,6
16 u\$/7qq	335,8	77,6	432,6	100	529,5	122,4
18,4 u\$/7qq	431,4	99,7	544,9	126	658,4	152,2

Tabla 44: Tabla 17: Análisis sensibilidad Precio – Rendimiento (Fuente Elaboración Propia)

MARGEN BRUTO SORGO ZONA: SAN LUIS				
Ingresos		PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO
<i>Rendimientos qq/ha</i>		50	57,5	42,5
<i>Ingreso bruto u\$/ha</i>		800	920	680
<i>Gastos comercialización u\$/ha</i>		191	219,6	162,4
<i>Ingreso neto u\$/ha</i>		609	700,4	517,6
<i>Implantación</i>	% del gasto	u\$/ha		
<i>Labores</i>	20,1	44,5		
<i>Fertilización</i>	15,3	34		
<i>Semilla</i>	15,6	34,7		
<i>Herbicida</i>	5,3	11,7		
<i>Insecticida</i>	10,4	23		
<i>Fungicidas</i>				
<i>Otros Gastos</i>				
Total implantación	66,7	147,9	147,9	147,9
<i>Cosecha</i>	33,4	74,1	74,1	74,1
Total Gastos	100,1	222	222	222
Margen Bruto		387,1	478,4	295,7
<i>Arrendamiento</i>		240	240	240
<i>Margen Bruto c/arrendamiento</i>		147,1	238,4	55,7
<i>Estructura</i>		59,3	59,3	59,3
Margen Neto		327,8	419,1	236,4
<i>Margen Neto c/arrendamiento</i>		87,8	179,1	-3,6
<i>Relación Ingreso-Gasto</i>		2,7	3,2	2,3
Costo tonelada producida		44,4	38,6	52,2

Tabla 45: Margen Bruto Sorgo. Zona: San Luis (Fuente: Elaboración Propia)

Análisis sensibilidad Precio – Rendimiento.

valor dólar/ Mb	42,5qq		50,0 qq		57,5qq	
	MB u\$/ha	%	MB u\$/ha	%	MB u\$/ha	%
13,6 u\$7qq	195,7	50,6	269,4	69,6	343,1	88,6
16 u\$7qq	295,7	76,4	387,1	100	478,4	123,6
18,4 u\$7qq	395,6	102,2	504,6	130,4	613,4	158,5

Tabla 46: Tabla 17: Análisis sensibilidad Precio – Rendimiento (Fuente Elaboración Propia)

- Fórmulas de cálculo de apoyo ver Anexo III.

Indicadores productivos

a. Rendimiento de las producciones:

- Rendimiento (kg/ha sembrada):

1. Kilos cosechados (kg) / Sup. Sembrada (Ha semb.)
2. En quintales/ha sembrada: Quintales cosechados / Sup. Sembrada
3. En toneladas/ha sembrada: Toneladas cosechadas / Sup. Sembrada

Participación de un cultivo (%): $(\text{Sup. Sembrada del cultivo (ha)} / \text{Sup. Total sembrada (ha)}) \times 100$

Presupuesto financiero

Es muy importante que lleven un registro del dinero necesario para los planes de cada campaña, para tal fin se diseño una planilla sencilla de registro, la intención es que una vez generada esta información el administrador la exponga en un presupuesto global de la empresa y sea presentado al inicio de cada campaña en las reuniones con los responsables y los directores.

PRESUPUESTO												
CONCEPTO/ MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
TOTAL INGRESOS												
EGRESOS												
pago IVA												
TOTAL EGRESOS												
SALDO MENSUAL												
SALDO ACUMULADO												
crédito fiscal												
débito fiscal												
IVA retenciones												
IVA saldo financiero												
SALDO MENSUAL TOTAL												
SALDO ACUMULADO TOTAL												

Tabla 47: Presupuesto Agricultura (Fuente: Elaboración Propia)

PROPUESTA IV: PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL NEGOCIO GANADERO.

Objetivo

- Organizar y sistematizar la unidad ganadería a través de un plan productivo, desarrollando cada proceso operativo involucrado.

Alcance

Dos áreas involucradas, la vinculada a la producción ganadera y el área administrativa al remitirnos a los costos por actividad.

Acciones

Para lograr tal objetivo, se deben llevar adelante las siguientes actividades:

- Desarrollar un Diagrama de flujo donde figure todo el ciclo completo ganadero con las actividades comprometidas.
- Elaborar el cronograma a seguir donde figurarán todas las labores involucradas en un ciclo.
- Desarrollar los procedimientos y procesos operativos de cada actividad del ciclo con los responsables y áreas involucradas.
- Generar las planillas de registro de información: productiva, técnica y financiera.

Implementación de acciones

1. Planificación unidad productiva ganadería

1.1. Cronograma anual para la empresa Argeo

Se expusieron las tareas que deberán llevar adelante coordinadas por el responsable de esta área. El personal de esta unidad lo componen 3 personas que responderán al responsable técnico (responsable de la unidad) y a su vez esta persona mantendrá contacto fluido con el médico veterinario (Asesor, miembro staff).

Tabla de referencias

Red	Servicio rodeo general
	Pariciones rodeo general
	Destete Rodeo general
Azul	Servicio vaquillonas 18 meses
	Diagnóstico de preñez vaquillonas
	Destete vaquillonas
Amarillo	Período de pastoreo
Verde	engorde a corral



Actividad/Meses	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
<i>Servicio rodeo general</i>							Red						
<i>Servicio vaquillonas 18 m</i>												Blue	
<i>Diagnostico de preñez</i>			Blue									Red	
<i>Parición</i>				Red	Red	Red				Blue			
<i>Destete</i>		Blue								Red			
periodo de inverte	Yellow									Yellow			
feed Lot	Yellow										Green		

Tabla 48: Cronograma Ganadero (Fuente: Elaboración Propia)

Etapas y tiempos del ciclo:

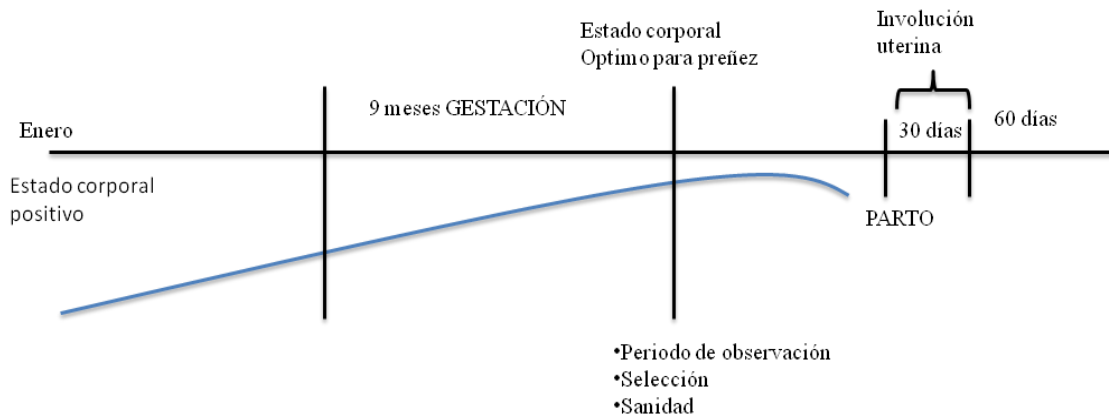


Ilustración 24: Etapas y Tiempos del Ciclo Completo Ganadero (Fuente: Elaboración Propia)

Los involucrados en esta unidad deberán conocer y comprender como llevar adelante las actividades detalladas en el diagrama, será el encargado de esta unidad el que facilite los conocimientos necesarios. También, deberán tomar como norma de trabajo el planteo de los meses críticos de trabajo diferenciando y comunicando a los miembros de la unidad: mes, tarea relevante a desempeñar y factores claves para llevarla adelante.

2. Capacitación del personal:

A continuación se desarrollaron dos diagramas para esta unidad de negocios, tendrán que estar expuestos en la sala de reuniones en el campo en pizarras donde se pueda trabajar sobre estas, resaltando que podrá tener modificaciones a lo largo del tiempo. El responsable de la unidad ganadera llevará adelante estas reuniones grupales con los empleados de la unidad.

2.1. Gráfica por actividades

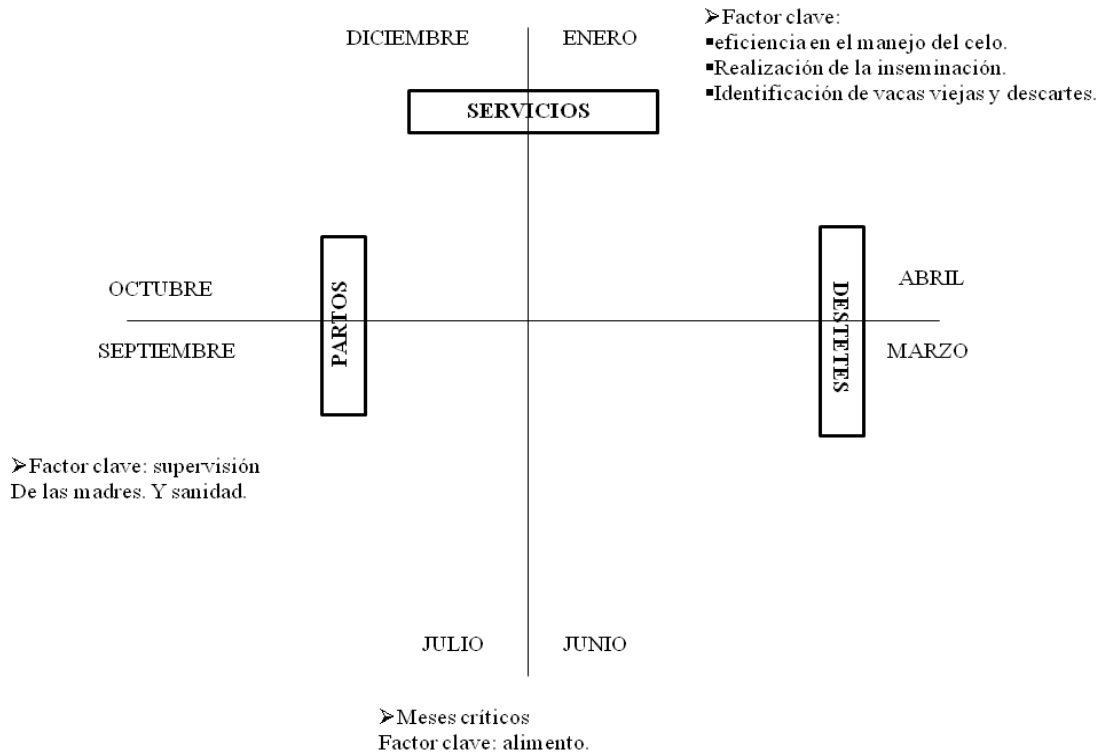


Ilustración 25: Grafico de Actividades para capacitación de personal (Fuente: Elaboración Propia)

Objetivos:

- Capacitar a los involucrados en la unidad sobre los momentos claves del ciclo con las actividades en cada etapa.
- Proporcionar toda la información de lo que ocurre en el ciclo, con los puntos críticos y los momentos en que ocurren los hechos de mayor relevancia en la producción.

2.2. Exposición de actividades en meses de tactos y selección.

En los meses de febrero y marzo se deben realizar los tactos.

De lo que se seleccionará :

- Vacas vacías
 - Vacas preñadas
- > Destino es la venta.

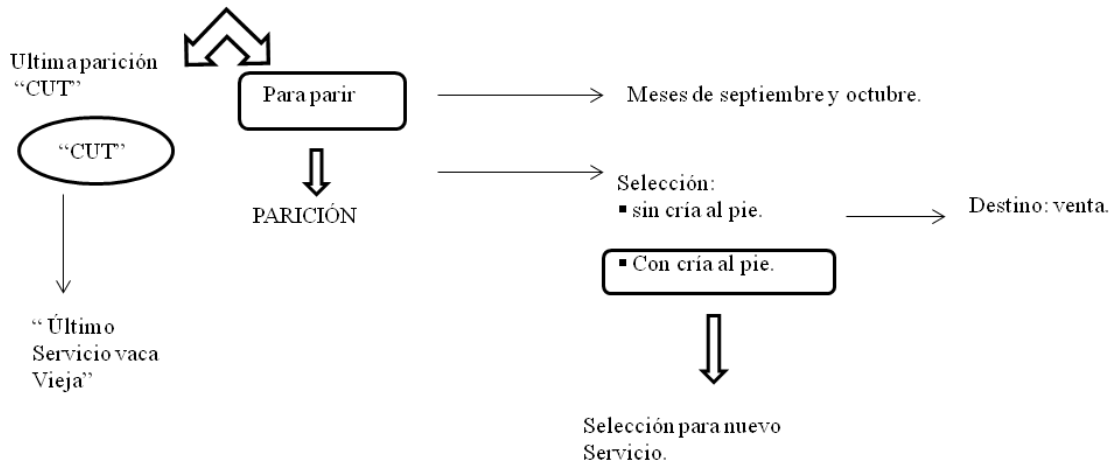


Ilustración 26: Exposición de las Actividades de Tacto y Selección (Fuente: Elaboración Propia)

Objetivo:

- Capacitar a los empleados sobre los criterios de la selección en el rodeo e identificar las diferentes categorías.
- Dar a conocer cuál es el destino de las categorías manejadas.

3. Planteo

El negocio ganadero se lo planteó en función de tres ejes para seguir con los registros generales. Los ejes son:

- Variables económicas.
- Costeo.
- Resultados.

Respecto a las variables económicas se previeron los siguientes modelos de registro y trabajo.

La propuesta es de creación propia.

1) Variables económicas.

La intención es que lleven un registro mensual. Información que dispondrá el administrador y responsable de la unidad.

PRECIO				
Gasoil	% consumo	precio		
maíz \$/tn	valor dólar	cantidad	precio	
Categoría	\$/kg	Kg/cab	\$/cab	Dólar
<i>Toro</i>				
<i>Novillo</i>				
<i>terneros</i>				
<i>Vaca conserva</i>				
<i>Vaca preñada</i>				
<i>Vaquillona preñada</i>				

Tabla 49: Variables Económicas Generales (Fuente: Elaboración Propia)

➤ En el segundo eje “costos” se propone que realicen el registro en tres partes: gastos varios, precio de insumos y por último costo de la maquinaria propia involucrada. Aclarando que en caso de contratar algún servicio se modifica el registro y se completa con la información del proveedor del mismo.

➤ Información que dispondrá el administrador y responsable de la unidad.

GASTOS DIRECTOS			
Concepto	personal	sanidad	nutrición
<i>Valor mensual</i>			
<i>\$/cabeza</i>			
<i>\$/rodeo</i>			
GASTOS INDIRECTOS			
Concepto	estructura	administración	
<i>\$/ha</i>			
<i>\$/ha</i>			
CAPITAL			
Concepto	Tierra	Mejoras y otros bienes	
<i>\$/ha</i>			

Tabla 50: Planilla de Gastos Directos, Indirectos y Capital (Fuente: Elaboración Propia)

- PRECIO DE INSUMOS y por último el registro de MAQUINARIA Y LABORES.

PRECIO INSUMOS				
Nombre	precio unitario	unidad medida	cantidad	proveedor
<i>Semilla Gatton Panic</i>				
<i>Vacunas</i>				
<i>Cura bicheros</i>				
<i>Etc.</i>				
MAQUINARIA				
CONCEPTO/MES	mes a	mes b	mes c	...
valor UTA				
PERSONAL				
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES				
REPUESTOS Y REPARACIONES				
TOTAL				
LABORES				
TIPO/MES/VALOR	mes a	mes b	mes c	...
Desmalezado				
Rolado, etc.				

Tabla 51: Registro de Insumos, Maquinaria y Labores (Fuente Elaboración Propia)

Gastos insumos y labores		
<i>insumos</i>	<i>producto</i>	<i>cantidad</i>
<i>semilla</i>		
<i>curasemilla</i>		
<i>herbicida</i>		
<i>Fungicida</i>		
<i>Insecticida</i>		
<i>Fertilizante</i>		
Implantación		
unidad/ha	unidad	u\$/u
Conservación		
unidad/ha	unidad	u\$/u

Tabla 52: Registro de Gastos de insumos y laborales, Implantación y Conservación (Fuente elaboración Propia)

Resultados de la unidad

1) Planilla de Resultados

Este registro lo conformará el administrador con información proporcionada por el responsable de la unidad.

INDICADORES DE RENDIMIENTO (MENSUAL-TRIMESTRAL)	
PROCREO	
% preñez	
% pérdida preñez-destete	
% destete general	
% reposición	
PRODUCCIÓN CARNE	
Producción total	
Producción por ha	
Carga EV	
OFERTA Y BALANCE FORRAJERO	
CONCEPTO	CANTIDADES
Verdeo	
pastura	
campo natural	
cantidad rollos	
concentrado	
balanceado	
OFERTA FORRAJERA	
EXCEDENTE FORRAJERO	
SALDO FORRAJERO	
RESULTADOS ECONÓMICOS	
MARGEN BRUTO	
RESULTADO POR PRODUCCIÓN	
ACTIVO	
RENTABILIDAD	

Tabla 53: Planilla de Resultados (Fuente: Elaboración Propia)

Resultados Económicos

RESULTADO ECONÓMICO MODELO						
<i>AÑO:</i>		<i>SUPERFICIE GANADERA:</i>				
<i>CAMPO:</i>		<i>PRODUCCIÓN DE CARNE:</i>				
INGRESOS	U\$S TOTALES	U\$ HA	U\$ KG	KILOS		
<i>SALIDAS</i>						
<i>ENTRADAS</i>						
<i>DIFERENCIAS INVENTARIO</i>						
<i>INGRESO NETO</i>						
GASTOS	U\$S TOTALES	U\$ HA	U\$ KG	%CD	%CI	% INDIFERENCIA
<i>PERSONAL</i>						
<i>SANIDAD</i>						
<i>ALIMENTACIÓN</i>						
<i>pasturas</i>						
<i>verdeos</i>						
<i>maíz</i>						
<i>conservación pradera</i>						
<i>TOTAL GASTOS</i>						
<i>MARGEN BRUTO CON AMORTIZACIÓN</i>						
<i>AMORTIZACIÓN PRADERA</i>						
<i>TOTAL CD</i>						
<i>MARGEN BRUTO CON AMORTIZACIÓN</i>						
<i>ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA</i>						
<i>TOTAL COSTOS</i>						
<i>RESULTADO PRODUCCIÓN</i>						

Tabla 54: Planilla de Resultado Económico (Fuente: Elaboración Propia)

- Las fórmulas para los cálculos de los indicadores ganaderos se exponen en el ANEXO III.

Planificación De Operaciones Ganaderas para ARGEO S.R.L

A continuación se expone el diagrama el ciclo completo ganadero de esta unidad de negocios.

1. Esquema de la unidad de producción ganadera.

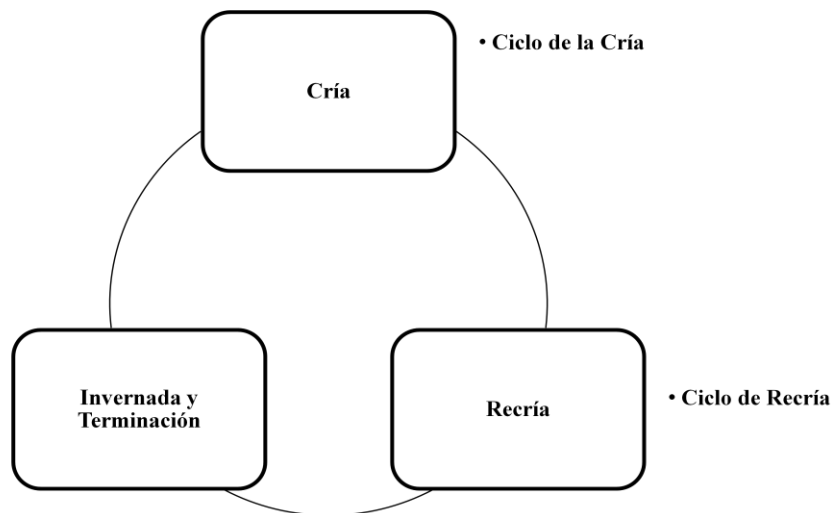


Ilustración: Diagrama de operaciones Ganaderas en ciclo completo. Fuente: Elaboración propia.

Ciclos operativos

A continuación se exponen: En primer lugar, como deberán llevar adelante las operaciones involucradas en cada etapa del ciclo ganadero de forma ordenada mediante un diagrama de flujo y en segundo lugar: los registros que deberán desarrollar y realizar en dichas operaciones, las actividades y el personal involucrado.

- 1.1. La cría.

- 1.1. A. El objetivo: un ternero por vaca por año.

- 1.1. B. Personal involucrado:

- Responsable producción. Acompañamiento y dirección de cada actividad programada. Este tendrá el contacto directo con el Médico veterinario.

- 3 empleados, asalariados. Con actividades solo vinculadas a la unidad ganadera.
- Médico veterinario. Tendrá que hacer un seguimiento y control en función al objetivo. Aquí necesitarán alta especialización, propia de un profesional.

1.1 C. Ciclo operativo de la cría

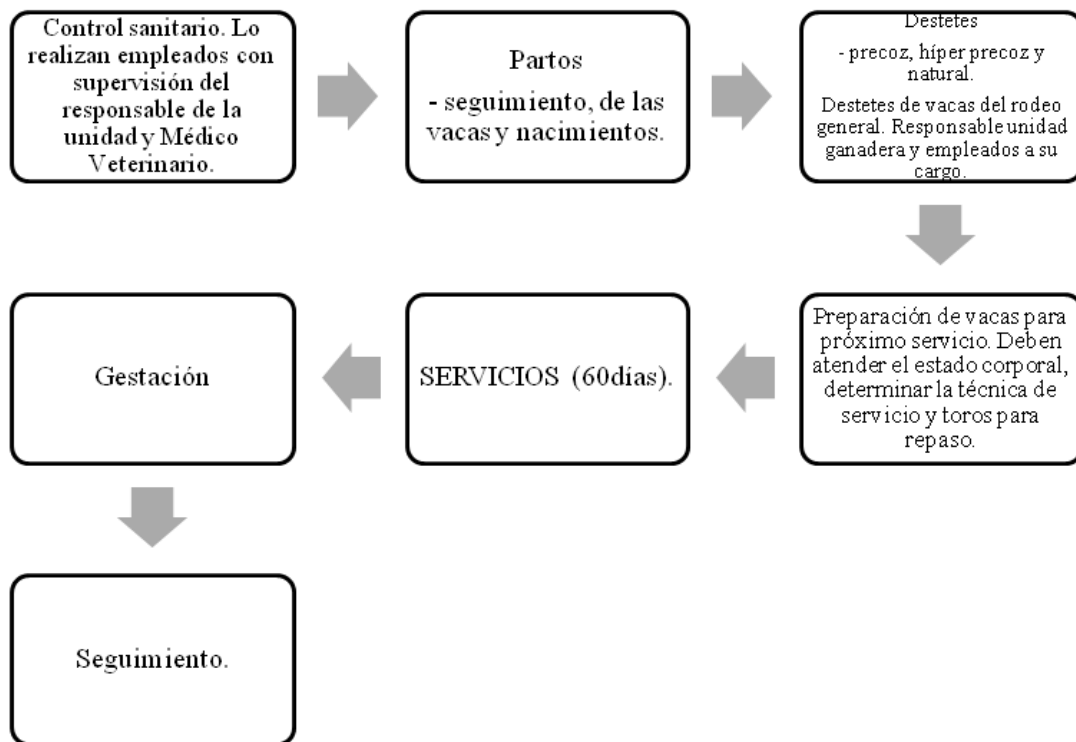


Ilustración 27: Ciclo Operativo de Cría (Fuente: Elaboración Propia)

1.1 D. Registros

- 1) Deberán llevar una planilla con información de:
 - Tropa.
 - Caravanas individuales y binomio de trazabilidad.
- 2) Dentro de este ciclo, propongo que para una mejor información a auditar sobre ganado bovino, es necesario que el productor lleve la “planilla de existencias de hacienda bovina, en la cría” que a continuación expongo:

1.2 2.1) Planilla existencias: cría.

Mortandad			Periodo de tiempo	Entradas			
				Concepto	Terneros	Terneras	Totales
Día	Terneros	Terneras	semana 1	<i>Existencia anterior</i>			
1				<i>Traslados</i>			
2				<i>Diferencia recuento</i>			
3				<i>Compras</i>			
4				<i>Otros ítems</i>			
5				<i>Total entradas</i>			
6				<i>Salidas</i>			
7				<i>Vendidos</i>			
8				<i>Traslados</i>			
9				<i>Mortandad</i>			
10				<i>Consumo</i>			
11				<i>Total entradas</i>			
12				<i>Total salidas</i>			
13				semana 2	Entradas		
14			Concepto		Terneros	Terneras	Totales
15			<i>Existencia anterior</i>				
16			<i>Traslados</i>				
17			<i>Diferencia recuento</i>				
18			<i>Compras</i>				
19			<i>Otros ítems</i>				
20			<i>Total entradas</i>				
21			<i>Salidas</i>				
22			<i>Vendidos</i>				
23			<i>Traslados</i>				
			<i>Mortandad</i>				
			<i>Consumo</i>				
			<i>Total entradas</i>				
Total			<i>Total salidas</i>				

Tabla 55: Planilla de Existencia (Fuente: Elaboración Propia)

➤ *Consideraciones de los registros:*

- Mortandad: Considerarán las muertes que ocurren al nacimiento.

Diferenciando entre machos y hembras.

Entradas

- Existencia del mes anterior: Número de nacimientos anteriores.
- Traslados: Movimientos internos entre establecimientos de la misma empresa.
- Nacimientos: Animales nacidos en la semana de recuento.
- Diferencia de recuento: Registro de los errores de recuentos anteriores.
- Compras: Compras de hacienda, con comprobantes que deben ser utilizados por el administrativo que lleve adelante el registro de las compras y para enviárselos al contador que deberá llevar adelante su registro en los libros contables.
- Otros ítems: Para considerar ingresos por conceptos especiales.

Al finalizar, realizar las sumatorias y exponer los totales.

Salidas

- Ventas: Consignadas con comprobantes (facturas) de venta. El contador (miembro staff) llevará los registros IVA ventas, libro diario, guías de traslado, etc. Y el responsable de la unidad debe traspasar la información de las ventas del periodo relevado.
- Traslados: Registro de movimientos internos.
- Mortandad: Total de muertes producidas en un mes.
- Diferencia de recuento: Errores anteriores de recuento o por robos.
- Otros ítems: Pueden consignarse salidas especiales, por ejemplo: muertes por traslado.

Al finalizar, realizarán las sumatorias y expondrán los totales. El resultado determinará las existencias actuales.

3) Sanidad

Realizar este seguimiento con cada rodeo es fundamental, deberán hacerlo de manera consecutiva.

Los datos a campo los deberá registrar el empleado que ejecuta la actividad, las planillas se las facilitará el responsable de la unidad y luego este deberá llevar el seguimiento y registro de los datos solicitados.

3.1) *Cronograma sanitario*

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Vacunación a realizar												
1 <i>Aftosa</i>				todos						terneros		
2 <i>Carbunclo</i>										adultos		
3 <i>Mancha y Gangrena</i>			todos						todos			
4 <i>Brucelosis</i>				ternera								
5 <i>Mosca de los cuernos</i>	todos	todos	todos								todos	todos
6 <i>Antiparasitario</i>			destete			destete			destete			
7 <i>IBR. Querato</i>								1 dosis	2 dosis			
8 <i>Cobre</i>									vacas			
9 <i>Leptospirosis</i>				vacas								
10 <i>Vitaminas Minerales</i>				vacas								
11 <i>Revisar toros</i>							pre serv					
12 <i>Sales minerales</i>				vacas	vacas	vacas	vacas	vacas				
13 <i>Endectocida</i>				todos								
14 <i>Baño piojos</i>				todos	todos							
15 <i>Vibriosis</i>							vacas	toros				

Tabla 56: Cronograma Sanitario (Fuente: Tomado de documento digital: Deficiencias y propuestas para un mejor control de la gestión en empresas pecuarias. Autor: DANIEL H. LAURENS).

3.2) *Vacunaciones a realizar:*

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DICIEMBR.	OBSERVACIONES
1 <i>Aftosa</i>		■				■					■		Vacunar en lo posible cada 3 meses a partir de los 3 meses de edad. Obligatorio cada 4 meses.
2 <i>Mancha y gangrena</i>			■					■		■			Vacunar a los 3 meses de edad y al destete. Es conveniente vacunar al año de edad.
3 <i>Carbunclo</i>										■			Vacunar a todo el rodeo de más de 3 meses de edad. En campos infectados vacunar cada 6 meses. Cepa Sterne.
4 <i>Hemoglobinuria Bacilar</i>				■									Vacunar a todos los vientres a partir de los 2 años de edad.
5 <i>Brucelosis</i>		■											Vacunar a las hembras entre los 4 y 7 meses de edad.
6 <i>Diarrea Neonatal</i>							■	■	■	■			Apartar y medicar a los terneros que presenten síntomas de diarrea blanca.
7 <i>Control Brucelosis y tuberculosis (vientres)</i>			■										Realizarlo por lo menos una vez al año. Evitar los reactores a frigorífico.
8 <i>Control Parásitos externos (arna)</i>		■	■										A fin de verano, dar dos baños con 10 días de intervalo o utilizar un ectoparasitocida sistémico.
9 <i>Control Parásitos internos</i>		■	■			■						■	Desparasitar al destete en las épocas de mayor multiplicación de parásitos mediante evaluación de la infección.
10 <i>Control clínico y diagnost. de toros</i>				■									Se deben realizar exámenes clínicos y control de brucelosis, tuberculosis, trichomoniasis y vibriosis.
11 <i>Sales Minerales</i>					■	■	■	■	■	■	■	■	Es aconsejable todo el año, especialmente en invierno a vacas, suministrando una mezcla adecuada a la carencia diagnóstica.
12 <i>Cobre</i>		■				■					■		Dosificar productos con acción de depósito a vacas un mes antes de parir y a terneros a los 4 meses, repitiendo a éstas 4 meses después.

Tabla 57: Vacunación a Realizar (Fuente: Tomado de documento digital: Deficiencias y propuestas para un mejor control de la gestión en empresas pecuarias. Autor: DANIEL H. LAURENS)

Deberán capacitarse y conocer sobre el control y manejo sanitario, el responsable de la unidad debe facilitarles la información pertinente, ya que llevarán el registro de las vacunaciones por animal.

3.3) Planilla Sanitaria interna

Tropa	N° Caravana	Plan vacunación	Fecha	Responsable	Observaciones
1					
2					

Tabla 58: Planilla Sanitaria Interna (Fuente Elaboración propia)

3.4) Planilla registro cría.

Número de vaca	
Número de ternero de esa vaca	
Día	
Vacunación realizada	
Señalización	
Responsable de la tarea	

Tabla 59: Planilla de Registro de Cría (Fuente Elaboración propia)

1.2. Recría

1.2 A. El objetivo: Desarrollo y crecimiento del ternero destetado.

1.2 B. Personal involucrado:

- 2 personas que realicen el cuidado y la selección.
- Una persona que proporcione los suplementos a los animales.
- Responsable de producción, que hará el seguimiento y control.
 - Médico Veterinario, para el armado de las dietas.

1.2 C Ciclo operativo de la cría

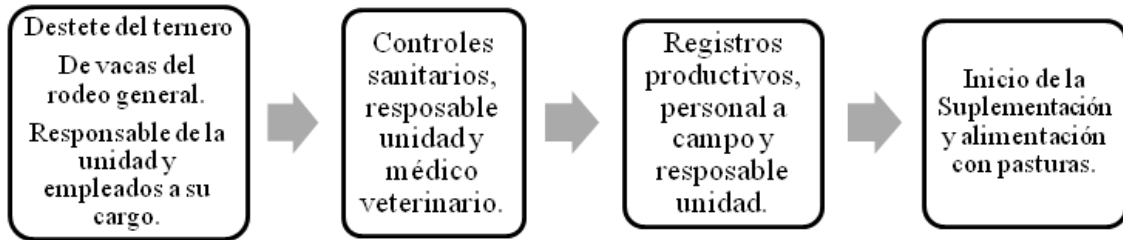


Ilustración 28: Ciclo Operativo de Cría (Fuente Elaboración Propia)

1.2. D. Registros

1) Deberán llevar una planilla con información de:

- Tropa.
- Caravanas individuales y binomio de trazabilidad.

1.2. E. Selección

En esta etapa se plantea la selección de los animales en:

- Vaquillonas para servicio futuro.
- Toritos, con el objetivo de ser reproductores.

Lo llevará adelante el responsable de la unidad en conjunto con dos empleados, es importante el trabajo en equipo para que se aprendan el criterio de selección.

- *Registros de la selección:*

Deberán llevar una planilla donde figuren las cantidades de toritos y vaquillonas, con la fecha y el responsable.

Dentro de este ciclo, propongo que para una mejor información a auditar sobre ganado bovino, es necesario que el productor lleve una “planilla de existencias de hacienda bovina, en la cría” que a continuación expongo:



2.1) Planilla de existencias de hacienda, recría.

Mortandad								Entradas									
Día	Toros	Toritos	Vaca	Vaquillona	Novillo	Novillito	Total	Concepto	Toros	Toritos	Vaca	Vaquillona 1°	Vaquillona 2°	Tern M.	Novillito	Novillo	Total
1								Existencia anterior									
2								Traslados a:									
3																	
4								Diferencia recuento									
5																	
6								Compras									
7								Otros ítems									
8																	
9																	
10								Total entradas									
11																	

Tabla 60: Planilla de Existencias (Fuente: Elaboración Propia)



Mortandad																	
Día	Toros	Toritos	Vaca	Vaquillona	Novillo	Novillito	Total	Concepto	Toros	Toritos	Vaca	Vaquillona 1°	Vaquillona 2°	Tern M.	Novillito	Novillo	Total
12								<i>Salidas</i>									
13								<i>Vendidos</i>									
14								<i>Traslados a:</i>									
15																	
16								<i>Diferencia recuento</i>									
17																	
18								<i>Mortandad</i>									
19								<i>Consumo</i>									
20								<i>Otros ítems</i>									
21								<i>Total entradas</i>									
22																	
23																	
24								<i>Total salidas</i>									
25								<i>Existencia actual</i>									
26								<i>Observaciones:</i>									
27								<i>Responsable</i>									
28																	

Tabla 61: Planilla de Existencia (Fuente: Elaboración Propia)

➤ *Consideraciones de los registros:*

- Mortandad: Considerarán las muertes que ocurren al nacimiento.

Diferenciando entre machos y hembras.

Entradas

- Existencia del mes anterior: Número de nacimientos anteriores.
 - Traslados: Movimientos internos entre establecimientos de la misma empresa.
 - Nacimientos: Animales nacidos en la semana de recuento.
 - Diferencia de recuento: Registro de los errores de recuentos anteriores.
 - Compras: Compras de hacienda, con comprobantes que deben ser utilizados por el administrativo que lleve adelante el registro de las compras y para enviárselos al contador que deberá llevar adelante su registro en los libros contables.
 - Otros ítems: Para considerar ingresos por conceptos especiales.
- Al finalizar, realizar las sumatorias y exponer los totales.

Salidas

- Ventas: Consignadas con comprobantes (facturas) de venta. El contador (miembro staff) llevará los registros IVA ventas, libro diario, guías de traslado, etc. Y el responsable de la unidad debe traspasar la información de las ventas del periodo relevado.
- Traslados: Registro de movimientos internos.
- Mortandad: Total de muertes producidas en un mes.
- Diferencia de recuento: Errores anteriores de recuento o por robos.
- Otros ítems: Pueden consignarse salidas especiales, por ejemplo: muertes por traslado.

Al finalizar, realizar las sumatorias y expone los totales. El resultado determinará las existencias actuales.

2) Sanidad

Los cronogramas de vacunación y las planillas de registro ya se expusieron dentro de la cría, se deberán emplear las mismas, diferenciando por categorías, se consideró relevante volver a nombrar la sanidad en esta etapa porque debe realizarse y controlarse, sin excepción.

Realizar este seguimiento con cada rodeo es fundamental, deben hacerlo de manera consecutiva.

Los datos a campo los deberá registrar el empleado que ejecuta la actividad, las planillas se las facilitará el responsable de la unidad y luego este deberá llevar el seguimiento y registro de los datos solicitados.

1.3. Recría – Terminación

1) Objetivo: Aumento de peso “kilos vivo” del animal.

2) Personal involucrado:

- Encargado de alimentación.
- Responsable de la unidad.

1.3. A. Registros.

Criterio: Deberán llevar los registros identificando el rodeo y los animales con los números de caravanas.

Planilla diaria de Kilos totales por ración.

- TROPA:

Fecha	Total Kg alimento suministrado por animal por día.

Tabla 62: Planilla de Kg. de alimento suministrados por animal Por Tropa (Fuente Elaboración Propia)

Planilla de pesos.

Fecha recuento	Peso inicial	Ganancia diaria	Peso terminación

Tabla 63: Planilla de Pesos por animal (Fuente: Elaboración Propia)



Registros sanitarios.

- Los registros continúan con las observaciones determinadas anteriormente en la cría.

Registro de pesadas

Lote:

Rodeo:

Fecha	Categoría	Identificación	Peso anterior	Días tras.	Engorde diario	Observaciones

Tabla 64: Registro de Pesadas (Fuente: Elaboración Propia).

1.3.1 Terminación

Se propone una nueva forma operativa del manejo de los animales a campo en la última etapa del ciclo donde la prioridad es que los novillos o vaquillonas incrementen su peso con una tasa de conversión de kilo de alimento a kilo de carne, eficiente.

1) Diagrama de la terminación.

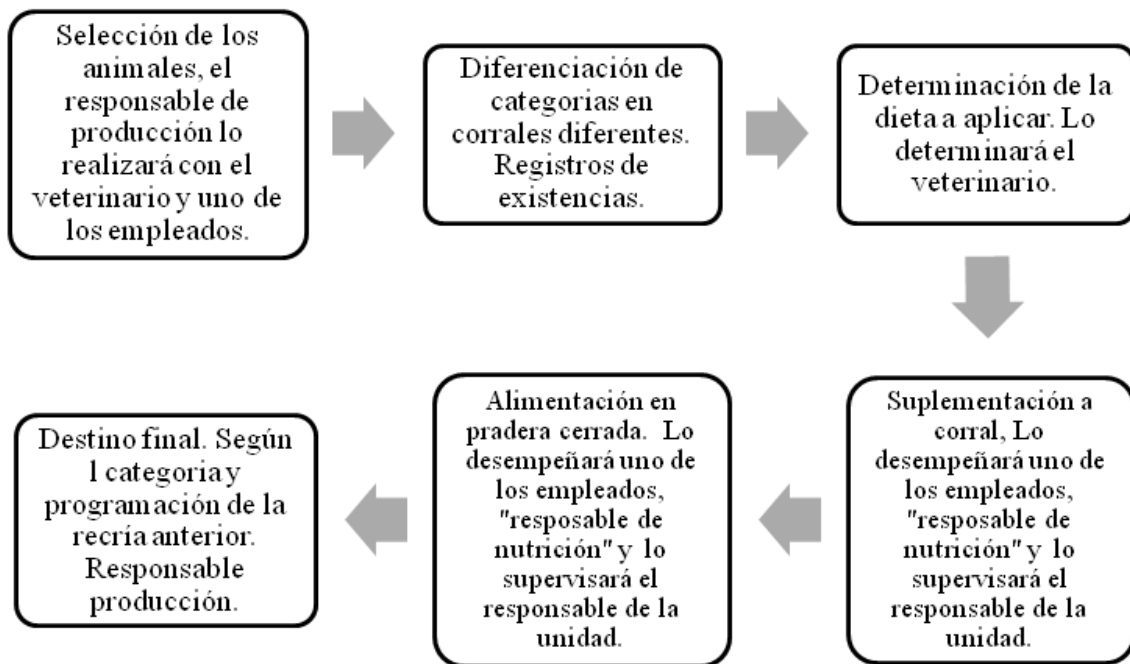


Ilustración 29: Ciclo Operativo de Terminación (Fuente: Elaboración Propia).

2) Selección:

Deberán separar aquellos animales que:

- Tengan como destino ser nuevos vientres o madres.
 - Vaquillona: madre.
- Tengan como fin ser reproductores.
 - Torito: Toro, reproductor.
- Sean animales con destino la venta directa o exportación.
 - Cuota Hilton (450 – 500 kilos) : mercado de exportación.
 - Novillo pesado (300 – 450 kilos): mercado interno.

3) Manejo operativo a campo: **Pastoreo rotativo con Suplementación.**

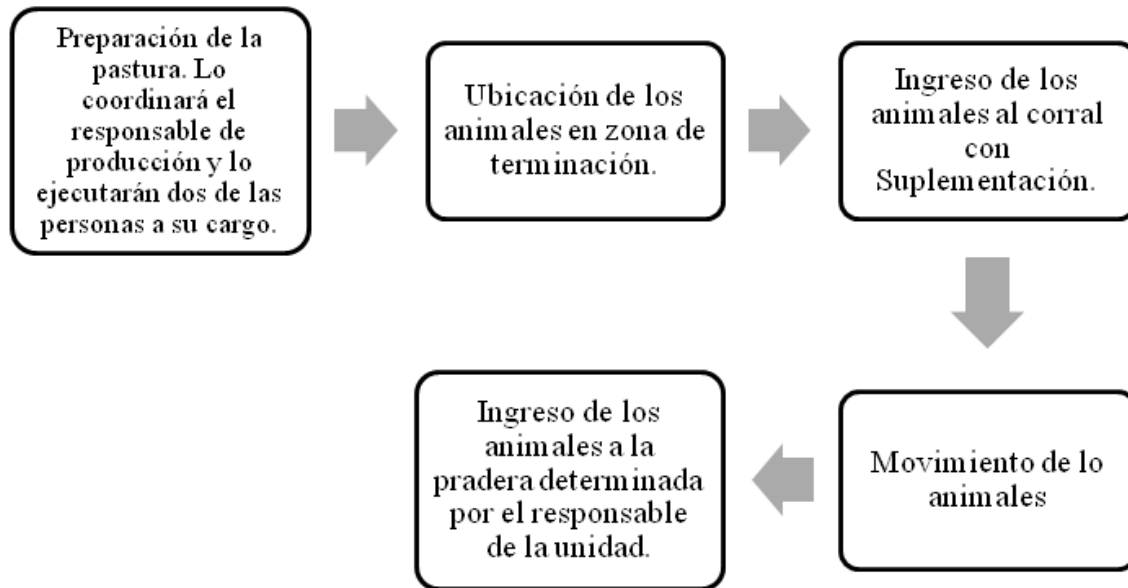


Ilustración 30: Ciclo Operativo de Pastoreo Rotativo con Suplementación (Fuente: Elaboración Propia).

Se propone trabajar con una forma nueva de distribución de las los lotes con pasturas para ordenar de una forma más eficiente la última etapa del ciclo. A continuación se expone gráficamente:

- Corral de Suplementación.
- Parcelas para pastura numeradas.
- Callejón para movimiento de la hacienda.

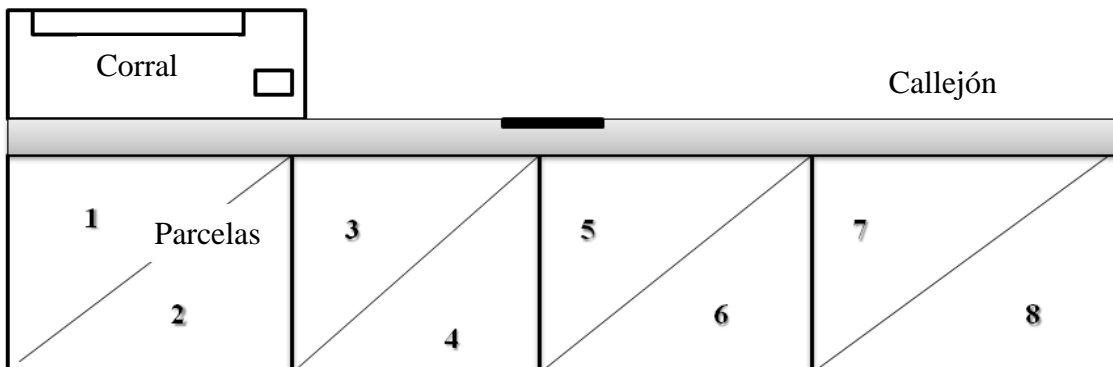


Ilustración 31: Diseño de Nueva Operativa de trabajo a Campo (Fuente: Elaboración Propia).

La terminación ocurriría en dos partes:

a) El animal tendrá un tiempo en el corral donde recibirá la ración (Suplementación). Tiempo estimado: 2 horas.

b) El animal ingresará a la pradera determinada. Tiempo estimado 6 horas.

4) Registros

➤ Registros de praderas.

Lote	Pastura	Valoración	Fecha	Acción

Tabla 65: Registro de Praderas (Fuente: Elaboración Propia).

• Tabla de valoración:

Escala	Valoración
5	Excelente
4	Muy buena
3	Buena
2	Regular
1	Malo

Tabla 66: Tabla de Valoración (Fuente: Elaboración Propia).



REGISTROS RODEO GENERAL EN CICLO COMPLETO PARA LA EMPRESA ARGEO

Se propone el uso de las siguientes planillas para el seguimiento diario a campo.

1. Planilla de seguimiento diario

Esta planilla la realizarán los empleados y deberán traspasar la información al responsable de la unidad.

Días/ Concepto	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Tropa							
Cant. Animales							
Potrero							
Estado pastura							
Presencia garrapatas							
Observaciones:							

Tabla 67: Planilla de Seguimiento Diario (Fuente: Elaboración Propia).

2. Planillas de Hechos

Esta planilla la realizarán los empleados y deberán traspasar la información al responsable de la unidad.

Fecha	Hecho
Responsable:	

Tabla 68: Planilla de Hechos (Fuente: Elaboración Propia).

3. Índices Productivos.

Los llevará adelante el responsable de área y transferirá los datos analizados al administrador.

a. Distribución porcentual de la superficie ganadera:

$\text{Superficie praderas (has)} \times 100 / \text{superficie ganadera (has)}$

b. Producción por superficie ganadera: (kg/ha)

$\text{Producción de carne anual (kg)} / \text{Superficie ganadera}$

Producción de carne anual (kg):

$\text{Carga animal/ (kg/ha gan.)} \times \text{Aumento de peso} / \text{kg}$

c. Producción por unidad de superficie total (kg/ha):

$\text{Producción de carne anual (kg)} / \text{Superficie total del campo (ha)}$

d. Producción media por cabeza (kg/cabeza/año):

$\text{Producción de carne (kg)} / \text{Cantidad de cabezas}$

e. Ganancia diaria promedio (kg/cabeza/día)

$\text{Producción media (kg/cabeza/día)} / 356 \text{ días}$

f. Eficiencia del stock (%):

$\text{Producción de carne anual (kg/ha gan.)} \times 100 / \text{Existencia media anual (kg/ha gan.)}$

g. Tasa anual de mortandad:

$(\text{Animales muertos (cab)} / \text{Existencia total promedio (cab)}) \times 100$

h. Tasa de extracción (%):

$(\text{Animales vendidos (cab)} / \text{Existencia media anual (cab)}) \times 100$

i. Índice de receptividad:

Está relacionado directamente a: Tipo de campo, ambiente y factores climáticos, tipo y raciones, nivel y forma de producción, entre otras.

ÍNDICE RECEPTIVIDAD (EV/HA GANADERAS):

$\text{Raciones (E.V)} / \text{Superficie ganadera (ha ganaderas)}$

- E.V: Equivalente vaca.

- Ha: hectáreas.

j. Carga animal:

Relacionado a la aptitud del campo y el aprovechamiento óptimo de su potencialidad productiva.

Base kg por ha:

Existencia promedio total (kg)/Superficie ganadera (has)

Base cabezas por ha:

Existencia promedio en cabezas/ Superficie ganadera (has)

k. Índice de conversión:

Índice conversión alimentos: Kilos de producción (kg)/Kilos de insumos (kg)

l. Peso medio de la existencia (kg/cab.)

Peso medio (kg/cab): Existencia media en kilos (kg)/existencia media en cabezas (cab) Porcentaje internada:

% internada: (N° cabezas de internada / N° cabezas total) x 100

ÍNDICES PARA LA CRÍA

a. Índice de preñez:

(Vacas preñadas/ (vacas que entran a servicio – total vacas retiradas servicio)) x 100

(Hembras preñadas/Vientres en servicio) x 100

b. Índice de parición (%):

(Total terneros nacidos/ (vacas que entran a servicio-total vacas retiradas servicio-vacas vendidas con preñez revelada)) x 100

(Terneros nacidos al pie/Vientres en servicio) x 100

c. Índice destete:

(Total terneros destetados/(vacas que entran a servicio-total vacas retiradas del servicio-vacas vendidas con preñez revelada-vacas vendidas con cría al pie)) x 100

(Terneros destetados/ Vientres en servicio) x 100

d. Índice preñez-destete (%):

e. Producción de carne por vientre (kg/ventre)

Producción de carne anual (kg)/ Cantidad de vientres

f. Producción por unidad de superficie ganadera

Kg destetados / ha gan. : Kilos destete/superficie ganadera

g. Peso medio de destete (kg dest. /cab. Destetadas)

Kilos destetados/ Cabezas destetadas

h. Tasa de reposición:

$(\text{Vacas muertas} + \text{vacas viejas} + \text{refugo} / \text{Total vientres}) \times 100$

i. Porcentaje de toros en servicio (%):

$(\text{Toros en servicio} / \text{Vientres en servicios}) \times 100$

ÍNDICES PARA INVERNADA

a. Producción por animal (kg/cab.):

$\text{Peso final (kg/cab)} - \text{peso inicial (kg/cab.)}$

b. Ganancia diaria de peso (kg/cab/día):

$\text{Producción por cabeza (kg/cab.)} / \text{Duración invernada o } 365$

➤ *Información extraída: Fuente Martínez Ferrario (1995) “Estrategia y administración agropecuaria”*

Presupuesto financiero

Es muy importante que lleven un registro del dinero necesario para los planes de cada campaña, para tal fin se diseñó una planilla sencilla de registro, la intención es que una vez generada esta información el administrador la exponga en un presupuesto global de la empresa y sea presentado al inicio de cada campaña en las reuniones con los responsables y los directores.

PRESUPUESTO												
CONCEPTO/ MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
TOTAL INGRESOS												
EGRESOS												
pago IVA												
TOTAL EGRESOS												
SALDO MENSUAL												
SALDO ACUMULADO												
crédito fiscal												
débito fiscal												
IVA retenciones												
IVA saldo financiero												
SALDO MENSUAL TOTAL												
SALDO ACUMULADO TOTAL												

Tabla 69: Presupuesto Financiero (Fuente: Elaboración Propia).

PROPUESTA V: PRESUPUESTO FINANCIERO.

La empresa necesita un documento que traspase los planes en dinero. En la siguiente planilla se expone el **presupuesto financiero** desarrollado para registrar el tiempo, valor monetario, los ingresos y egresos en el momento de pago o de cobro. Se lo desarrolla de manera sencilla para que los miembros se adapten paulatinamente al uso de estas herramientas, con el tiempo se irán incorporando modificaciones.

Con el presupuesto, se determinarán los fondos que Argeo S.R.L requiere para lograr sus actividades.

Es necesario porque es una herramienta administrativa fundamental que les indicará a los superiores cuánto dinero necesitan para llevar adelante las actividades. También obliga a pensar sobre lo planificado, ya que en ocasiones obliga a replantearse las acciones a la vez que permite determinar cuánto dinero se necesita para llevarlas adelante.

Se requiere que la contabilidad sea adecuada, para lo que se le solicita al profesional de contabilidad responsable un plan de cuentas y acorde a las necesidades del administrador.

También se necesita la información del plan de actividades propuesto con anterioridad, desarrollado con el especialista en producción, porque se requieren las cantidades y tiempos de insumos para el desarrollo de dicho plan productivo, lo mismo para ganadería, se requiere que el veterinario procure la misma información. Por lo que es fundamental llevar adelante las planificaciones operativas en cada Unidad de Negocio con el fin de emplear los registros de cada año para poder proyectar en valores los planes del siguiente ciclo tanto para la agricultura como para la ganadería.

Otro punto que se solicita es determinar el tipo de moneda a utilizar, en este caso en pesos (dólares Americanos a pesos).

Y por último estimaciones de precios futuros, rendimientos futuros inclusive inflación.

Se plantea el presupuesto debido a que posterior a la planificación y la confección de los planes operativos, es necesario aplicar esta herramienta para presupuestarlos, en cada campaña y en cada ciclo ganadero así cada año al cierre de cada campaña y antes de determinar la siguiente el empresario podrá estimar y llevar los planes a valores para poder tomar decisiones de manera eficiente.

Es un presupuesto global, en el cual se resumirá lo presupuestado en cada unidad de negocio. En el caso de que se desarrolle una nueva unidad de negocios que genere utilidades se deberá realizar los registros como se llevo adelante con los demás para poder incorporar dichos valores al presupuesto global en cada ciclo.

PRESUPUESTO												
CONCEPTO/ MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
TOTAL INGRESOS												
EGRESOS												
pago IVA												
TOTAL EGRESOS												
SALDO MENSUAL												
SALDO ACUMULADO												
crédito fiscal												
débito fiscal												
IVA retenciones												
IVA saldo financiero												
SALDO MENSUAL TOTAL												
SALDO ACUMULADO TOTAL												

Tabla 70: Presupuesto Financiero (Fuente: Elaboración Propia).



CAPITULO V: CONCLUSIONES



CONCLUSIÓN

La capacidad de una empresa para organizarse y alcanzar sus objetivos es uno de los pilares fundamentales de la eficiencia productiva, resaltando la confluencia de las diferentes unidades productivas y sus miembros integrantes para alcanzar un mejor desempeño.

Es a través de la organización y planificación operativa que la empresa ARGEO S.R.L. lograría mejorar sus procesos dejando de lado la informalidad en el manejo y alcanzando eficiencia gracias a la incorporación de conceptos tales como diseño organizacional, planificación operativa y gestión de procedimientos.

En este trabajo, mediante un relevamiento exhaustivo del funcionamiento de la empresa mencionada se desarrollaron los procesos y procedimientos en las áreas de Dirección, Administración, Producción y Comercialización, estableciendo registros de información, acciones, tareas concretas y organizadas con estándares de desempeño para cada una de ellas.

Mediante el diseño planteado lo que se pretende es mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, alcanzando un objetivo de sustentabilidad en el tiempo, utilizando las herramientas que brindan la planificación operativa y el diseño organizacional.

Los resultados de las acciones dispuestas serán cuantificables en el tiempo, ya que estos cambios requieren de un período de adaptación y acostumbramiento. Será medido en ahorro de tiempo operativo, aprovechamiento de oportunidades latentes gracias al conocimiento de la posición de la empresa, ahorro de costos gracias a la planificación y mayor comunicación con feedback continuo.

Por último, se logrará la profesionalización de aquellos que forman parte de la empresa no solo sabrán hacer, también se generará compromiso, sentimiento que llevará a la empresa a sostenerse en el tiempo.-

**“Es al final de la jornada
ver la vida cara a cara,
oler el campo, regalar vista
en la verdura vasta
y sentir el abrazo de Dios dentro del alma”.**

Poemas de Nevi Lucia Chiappero de Guillén (1949-2011).
Extracto “La Felicidad”.



ANEXO Y BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Córdoba e Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2003). Los suelos de la Provincia de Córdoba.

Alejandro Bustamante (1993) Planeamiento. La Empresa como Sistema. Cuadernillo Técnico Convenio AACREA- Banco Rio. Ed: Dpto. Técnico AACREA.

Becher y asociados S.R.L. (s/f) “Mercado de carnes e industria frigorífica”. Reporte sectorial, año 1, n° 1. [Documento Digital] Extraído el 10/02/2012 de <http://www.bdolatam.com/media/publicaciones/rs1.pdf>

Berenstein y Sanderovich. (1998) Manual de Empresas Agropecuarias. 1988. Ed: editorial REI, Buenos Aires.

Carrillo de Albornoz y Serra, J. (2005). Manual de Auto diagnóstico. ESIC Madrid.

Eduardo Martínez Ferrario (1995) Manual de Estrategia y Administración Agropecuaria. Ed: Troquel.

Emilio H. Satorre, Roberto L. Benech, Gustavo A. Slafer, B. de la Fuente, Daniel J. Miralles, María E. Otegui, Roxana Savin. (2003) Manual de Producción de granos. Bases funcionales para su manejo. Ed: Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.

Emilio Satorre, Adriana Kantolic, Flavio Gutiérrez (2008) Manual de Producción de Soja. Ed: Unidad de comunicación y Marketing AACREA.

Eugenio G. Balagues, Cra. Mariela Camorro., Lic. Jorge Jaimez. Equipo Técnico: Gimeno, Jaimez, Ludeña y Nicolaidés. (2005) Estrategia para alcanzar los objetivos del negocio. Suplemento Curso práctico para emprendedores. Clarín Pymes 2005.

G.P Chapman. W.E Peat. (1992-1995). Introducción a las gramíneas. Ed: Acriba, S.A.

H. Koontz y Cyril O'Donnell (1973) Curso de administración moderna. Mc Graw Hill. México.

IPCVA (2006) Lineamientos para la formulación de escenarios de mercado de carne vacuna Argentina. IPCVA (Instituto Promoción de la Carne Vacuna Argentina). Mayo 2006. Programa de estudio de economía Aplicada. (PEEA – UCA). Documento de trabajo n°1. [*Documento Digital*] Extraído el 15/03/2012 de <http://www.ipcva.com.ar/files/Uca%202006.pdf>

Johnson, Scholes, Whittington (2006), Dirección estratégica. Ed. Pearson.

LAURENS (2003) Deficiencias Y Propuestas Para Un Mejor Control De La Gestión En Empresas Pecuarias Área I: Organización, Gestión De La Producción Y Control En La Empresa Agropecuaria. Gestión Y Control En La Empresa Pecuaria Y La Tarea Del Contador. Xº Jornadas De La Empresa Agropecuaria Octubre De 2003. Tandil Pcia. De Buenos Aires Argentina.

Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman (2000) Administración de operaciones. Ed: Pearson Education.

Mintzberg, h. (2003) Diseño de organizaciones eficientes. Ed: Prentice Hall.

Patricia Charvay (2007). El ciclo ganadero. Ficha de cátedra de economía agropecuaria. Facultado de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. [*Documento Digital.*] Extraído el 19/02/2012 de http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/economia/plan97/agropecuaria/Charvay%20Ficha_Ciclos_ganaderos%20vf.pdf

Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press,

Régimen Nacional de Trabajo Agrario Ley 22.248 para el personal que se desempeña en explotaciones agrarias para todo el País. Septiembre 2011.

San Miguel y Serrahima. (2008) Manual de Crianza Animal. 2008. Ed: Lexus editores. Coordinador: Pedro Lozano.

Sin Autor. (2011) Manejo y Producción de forrajeras en Argentina. Cátedra de Forrajes Facultad de Ciencias Agropecuarias UCC. Ed: GGG.

Steiner (2007) Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber. 34 ed. México, Ed: Patria S.A.



Thompson, A y Strickland, A.J. (2000). Administración Estratégica. Mc Graw Hill. México.

Werther, J y Davis, K. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México.

Fotografía: Daniel E. Casalotti

Poesía: Nevi Lucia Chiappero de Guillén. Extracto de “La Felicidad”.

Sitios

- www.biologia.com.ar
- www.elmunodforestal.com.ar (Terminologías)
- Diccionario Botánico Digital.



ANEXOS

ANEXOS

ANEXO I: Diagnóstico Funcional.

Tabla: Diagnóstico de la función Comercial

DIAGNÓSTICO DE FUNCIÓN COMERCIAL					
CRITERIO	MUY DÉBIL	DÉBIL	NORMAL	FUERTE	MUY FUERTE
<i>Cartera de productos</i>			X		
<i>Volumen de ventas</i>				X	
<i>Cuota de mercado</i>			BAJA, son muchos participantes		
<i>Amplitud geográfica de las Ventas</i>				Amplio, producto de exportación	
<i>Política de márgenes</i>			X(Precio internacional)		
<i>Imagen de marca</i>	No hay marcas son productos homogéneos				
<i>Calidad de los productos</i>				Buena calidad por la tecnología empleada y el manejo	
<i>Calidad del servicio</i>				Buena calidad por el uso de tecnología y maquinaria de punta	
<i>Política de precios</i>	X				
<i>Fidelidad de la clientela</i>			X		
<i>Localización de la red de distribución</i>				ampliamente distribuidos algunos otros atomizados	
<i>Eficacia de la publicidad</i>	no incide, se trata de commodities				
<i>Etc.</i>					

Fuente: adaptado de Carrillo de Albornoz y Serra, J., 2005

Tabla: Diagnóstico de la función Financiera

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN FINANCIERA					
CRITERIO	MUY DÉBIL	DÉBIL	NORMAL	FUERTE	MUY FUERTE
<i>Rentabilidad</i>			X		
<i>Solvencia</i>				X	
<i>Tesorería</i>			X		
<i>Fuentes de financiación</i>			Con proveedores y créditos bancarios		
<i>Porcentaje de gastos financieros con relación a las ventas</i>			X		
<i>Flexibilidad financiera</i>				X	
CRITERIO	MUY FUERTE	FUERTE	NORMAL	DÉBIL	MUY DÉBIL
<i>Endeudamiento a largo plazo</i>			X		
<i>Endeudamiento a medio plazo</i>		X			
<i>Endeudamiento a corto plazo</i>			X		
<i>Existencias</i>		Debido a la capacidad de almacenaje			

Fuente: adaptado de Carrillo de Albornoz y Serra, J., 2005

Diagnóstico de la función Producción

Diagnóstico del capital fundario

Planillas de inventarios y mejoras e instalaciones (ANEXO II).

Diagnóstico del capital de explotación propia

Planillas maquinarias y equipos (ANEXO II).

Tabla: Diagnóstico de la función producción

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN					
CRITERIO	MUY DÉBIL	DÉBIL	NORMAL	FUERTE	MUY FUERTE
<i>Capacidad de la producción</i>			X		
<i>Calidad de la producción</i>				X	
<i>Flexibilidad de la producción cuantitativamente</i>				X	
<i>Flexibilidad de la producción cualitativamente</i>				X	
<i>Tasa de subcontratación</i>	x				
<i>Plazo de producción</i>					Atado a ciclos biológicos animal y vegetal
<i>Edad media de la tecnología</i>		Por tecnologías obsoletas	x por plantel de mayor tiempo en uso	x por nuevas maquinarias adquiridas	
<i>Edad media de los equipos</i>		x	x	x	
<i>Costes de producción</i>				x altos costos, insumos en moneda extranjera y grandes cantidades	
<i>Localización de la producción</i>			distribuida		
<i>Estructura de costes</i>	x no existe				

Fuente: adaptado de Carrillo de Albornoz y Serra, J., 2005

Tabla: Diagnóstico de la función de RRHH

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE RRHH					
CRITERIO	MUY BAJA	BAJA	NORMAL	ALTA	MUY ALTA
<i>Pirámide de edades</i>			x entre 23 y 53 años		
Competencias personales generación mayor					
<i>años de ejercicio</i>				X	
<i>nivel de formación</i>			X		
<i>evaluación</i>			X		
<i>inversión en formación</i>			Concurrancia a charlas, capacitaciones y grupo asesor		
<i>rotación del personal</i>		X			
<i>porcentaje de expertos a la empresa</i>		cuentan con comunicación informal con algunos ingenieros de empresas proveedoras de insumos	hay un veterinario part time		
<i>valor añadido por el experto</i>			X		
<i>edad media</i>			X		
<i>situación salarial relativa</i>			salario más premio		
<i>rotación de expertos</i>	X				
<i>¿ en qué medida su empresa aplica las mediciones de recompensas e incentivos adecuados?</i>		solo a los empleados antiguos, no hay escala de sueldo para hijos			
Remuneración			X		
Motivación			X		
Clima social			X		
Capacidad de reclutamiento del personal calificado	X				
Poder y estructura informales				X	

Fuente: adaptado de Carrillo de Albornoz y Serra, J., 2005

Tabla: Diagnóstico de la Organización

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN					
CRITERIO	MUY BAJA	BAJA	NORMAL	ALTA	MUY ALTA
<i>¿ En que medida su empresa tiene la habilidad de mejorar los procesos de trabajo, para cambiar y aprender?</i>		posee habilidad pero no lo aplica			
<i>¿La estructura está definida con claridad?</i>	no existe				
<i>¿El organigrama actualizado se difunde?</i>	no existe				
<i>¿ Los mecanismos de coordinación están adaptados a la actividad?</i>		X			
<i>¿ Las funciones importantes están relacionadas con la dirección?</i>			X		
<i>¿ El sistema de información es coherente con la estructura?</i>	X				
<i>¿ La estructura de la empresa está adaptada a la evolución del entorno?</i>			X		
<i>¿ Los procedimientos esenciales están definidos con claridad?</i>			si los productos no los administrativos y estratégicos		

Fuente: adaptado de Carrillo de Albornoz y Serra, J., 2005

Tabla: Diagnóstico de la cultura en la Empresa

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE LA EMPRESA					
CRITERIOS	NUNCA	CASI NUNCA	REGULAR	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<i>¿En qué medida su compañía posee la cultura adecuada para alcanzar sus metas?</i>				X	
<i>¿En qué medida su compañía tiene el liderazgo que necesita para lograr sus metas?</i>			X		
<i>¿Existen en la empresa valores comunes?</i>			X		
<i>¿Están difundidos los valores de la empresa?</i>			X		
<i>¿La historia de la empresa es conocida?</i>			X		
<i>¿Es valorada la historia de la empresa?</i>		X			
<i>¿La empresa tiene héroes?</i>		X			
<i>¿La empresa mantiene mitos?</i>			X		
<i>¿Desarrolla símbolos de pertenencia?</i>	X				
<i>¿La cultura organizacional es burocrática?</i>	No tiene organización				
<i>¿La cultura organizacional es cerrada?</i>			X		
<i>¿La cultura organizacional es reactiva?</i>	X				
<i>¿La cultura de la organización está orientada al mercado?</i>			mercado de exportación de commodities		
<i>¿La cultura de la organización está orientada a la producción?</i>					X
<i>¿El personal de la empresa tiene sentimiento de pertenencia a la empresa?</i>				X	
<i>¿La cultura organizacional está adaptada al sector y a su evolución?</i>			mantiene capacidad de adaptación		

Fuente: adaptado de Carrillo de Albornoz y Serra, J., 2005

Tabla: Diagnóstico de la organización

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN					
CRITERIO	MUY BAJA	BAJA	NORMAL	ALTA	MUY ALTA
<i>¿ En qué medida su empresa tiene la habilidad de mejorar los procesos de trabajo, para cambiar y aprender?</i>		posee habilidad pero no lo aplica			
<i>¿La estructura está definida con claridad?</i>	no existe				
<i>¿El organigrama actualizado se difunde?</i>	no existe				
<i>¿ Los mecanismos de coordinación están adaptados a la actividad?</i>		X			
<i>¿ Las funciones importantes están relacionadas con la dirección?</i>			X		
<i>¿ El sistema de información es coherente con la estructura?</i>	X				
<i>¿ La estructura de la empresa está adaptada a la evolución del entorno?</i>			X		
<i>¿ Los procedimientos esenciales están definidos con claridad?</i>			si los productivos no los administrativos y estratégicos		

Fuente: adaptado de Carrillo de Albornoz y Serra, J., 2005

ANEXO II: Planilla De Mejoras, Instalaciones, Maquinarias Y Equipos.

PLANILLA DE MEJORAS E INSTALACIONES ESTABLECIMIENTO DON MATEO			
Ítem/construcción	Unidad de medida	Tamaño	Costo total
<i>Casa principal</i>	<i>mt2</i>	<i>330</i>	<i>350000</i>
<i>Casa encargado</i>	<i>mt2</i>	<i>120</i>	<i>100000</i>
<i>Casa empleado</i>	<i>mt2</i>	<i>80</i>	<i>100000</i>
<i>Casa empleado</i>	<i>mt2</i>	<i>80</i>	<i>100000</i>
<i>Casa empleado</i>	<i>mt2</i>	<i>80</i>	<i>100000</i>
<i>Galpón</i>	<i>mt2</i>	<i>800</i>	<i>-</i>
<i>Galpón</i>	<i>mt2</i>	<i>800</i>	<i>-</i>
<i>Galpón</i>	<i>mt2</i>	<i>800</i>	<i>-</i>
<i>Instalaciones ganaderas</i>			<i>-</i>
<i>Celdas</i>	<i>tn</i>	<i>1000</i>	<i>6u\$/tn</i>
<i>Alambrado perimetral</i>	<i>metros lineales</i>	<i>1000000</i>	<i>\$7 por metro</i>
<i>Tanque australiano</i>	<i>litros</i>	<i>120000</i>	<i>25000</i>
<i>Tanque australiano</i>	<i>litros</i>	<i>120000</i>	<i>25000</i>
<i>Tanque australiano</i>	<i>litros</i>	<i>120000</i>	<i>25000</i>
<i>Tanque australiano</i>	<i>litros</i>	<i>60000</i>	<i>25000</i>
<i>Tanque australiano</i>	<i>litros</i>	<i>60000</i>	<i>25000</i>
<i>Tanque australiano</i>	<i>litros</i>	<i>60000</i>	<i>25000</i>
<i>Bomba</i>	<i>litros hora</i>	<i>10000</i>	<i>7000</i>
<i>Bomba</i>	<i>litros hora</i>	<i>12500</i>	<i>7000</i>
<i>Bomba</i>	<i>litros hora</i>	<i>3500</i>	<i>5000</i>
<i>Perforaciones bomba</i>	<i>profundidad</i>	<i>60</i>	<i>\$400 por mts</i>
<i>Perforaciones bomba</i>	<i>profundidad</i>	<i>80</i>	<i>\$400 por mts</i>
<i>Perforaciones bomba</i>	<i>profundidad</i>	<i>70</i>	<i>\$400 por mts</i>
<i>Planta de silo</i>	<i>tn</i>	<i>2200</i>	<i>2,5 qq por tn</i>

PLANILLA INVENTARIO MAQUINARIA Y EQUIPOS		
Ítem/ descripción	Cantidad	Costo (\$)
FIAT 700 MODELO 70	1	56000
FIAT 60 MODELO 80	1	25000
FIAT 780 MODELO 80	1	35000
FIAT 1100 MODELO 80	1	60000
FIAT 120 MODLEO 93	1	90000
FIAT 450 MODELO 80	1	20000
MASSEY FERGUSON 1175 MODLEO 83	1	80000

PLANILLA INVENTARIO MAQUINARIA Y EQUIPOS		
Ítem/ descripción	Cantidad	Costo (\$)
MASSEY FERGUSON 1185 MODELO 86	1	48000
MASSEY FERGUSON 5140 MODLEO 83	1	92000
ZANELLO 417 MODLEO 83	1	15000
ZANELLO 4-300 F MODLEO 84	1	75000
CHALLENGER MT 575 B MODLEO 2010	1	-
PIEROBON 3B 26-40 MODELO 2011	1	180000
JOHN DEERE 1550 MODLEO 2003	1	520000
CHALLENGER 670 MODLEO 2007	1	950000
METALFOR MULTIPLE 3200 MODLEO 2007	1	350000
RELEYCO MODELO 94	1	25000
YACTO MODELO 84	1	18000
MAINERO 14 SURCOS MODLEO 2008	1	95000
MAINERO 11 SURCOS MODLEO 2003	1	65000
CESTARI 14 TN MODLEO 90	1	30000
COMOFRA 16 TN MODLEO 97	1	40000
FABIMAG 17 TN MODLEO 99	1	45000
AGROMECC 20TN con bz elec	1	60000
SUPERWALTER 52 DISCOS	1	30000
SUPERWALTER 56 DISCOS	1	33000
MONTICELLI	1	30000
MIXER MONTECOR MODLEO 2005	1	50000
ACOMPLADO HELVÈTICA MODLEO 78	1	35000
ACOPLADO MONTENEGRO MODLEO 72	1	30000
ROME PESADA TIPO EXCÈNTRICO	1	20000
CASILLA 5 MTS LARGO	1	10000
CASILLA 7 MTS LARGO	1	14000
CASILLA 8 MTS LARGO	1	18000
CHIMANGO 12 METROS	1	12000
ZARANDA 40 TN HORA (4 ZARANDAS)	1	35000
BALANZA 80 MIL KILOS	1	40000
BALANZA 80 MIL KILOS	1	40000
ROLO 3, 50 MTS CON CAJON SEMBRADOR	1	30000
ROLO 3, 50 MTS CON CAJON SEMBRADOR	1	30000
PALA CARGADORA GROSSPAL	1	6500
CISTERNA 3000 LITROS	1	9000
MANCINI 7000 KG	1	25000
MANCINI 7000 KG	1	25000
CARRO 7 METROS	1	12000
DODGE 100 MODELO 80	1	-
RANGER MODLEO 82	1	-
TOYOTA HILUX MODLEO 78	1	-

PLANILLA INVENTARIO MAQUINARIA Y EQUIPOS		
Ítem/ descripción	Cantidad	Costo (\$)
TOYOTA HILUX MODLEO 99	1	-
TOYOTA HILUX MODLEO 2005	1	-
TOYOTA HILUX MODLEO 2007	1	-
CHEVROLET D 20 MODLEO 92	1	-
GENERADOR JOHN DEERE	1	-
GENERADOR BOUNUS	1	-
GENERADOR BOUNUS	1	-
GENERADOR BOUNUS	1	-
GENERADOR ORIPON	1	-

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO III: ÍNDICES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Estado de resultados

Ventas

- Costo de venta

Utilidad Bruta

- Gastos de comercialización
- Gastos de administración
- Gastos de financiación

Utilidad operativa

- + Ingresos extraordinarios
- Egresos extraordinarios

Utilidad Neta

Índices económicos

- Tasa de rentabilidad: $\text{Utilidad} \times 100 / \text{capital}$
- Rentabilidad del patrimonio neto: $\text{Utilidad Neta} \times 100 / \text{patrimonio neto}$
- Efecto palanca: $\text{Rentabilidad del patrimonio neto} / \text{Rentabilidad de la inversión}$

Índices económicos de la estructura de rentabilidad

- Margen utilidad sobre ventas: $\text{Utilidad} \times 100 / \text{ventas}$
- Rotación del capital s/ vtas: $\text{Ventas} / \text{Capital}$
- Punto de equilibrio: $\text{CFT} / (\text{CVu} / \text{pvta u})$
 - CFT: Costo fijo total
 - CVu: Costo variable unitario
 - Pvta u: Precio venta unitario

Índices financieros

- Liquidez corriente: $\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
- Prueba ácida: $\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio} / \text{Pasivo corriente}$

ANEXO IV: Régimen Nacional de Trabajo Agrario.



*Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social*

"2011 – Año del Trabajo Decente, la Salud y Seguridad de los Trabajadores"

71

BUENOS AIRES, 21 NOV 2011

VISTO el Régimen Nacional de Trabajo Agrario, anexo a la Ley 22.248 y la Resolución de la COMISIÓN NACIONAL DE TRABAJO AGRARIO N° 75 de fecha 20 de septiembre de 2010, y

CONSIDERANDO:

Que en razón a las condiciones generales del sector, la evolución de los salarios respectivos y el valor actual del Salario Mínimo Vital y Móvil, conforme las pautas establecidas por el artículo 28 del Régimen Nacional de Trabajo Agrario, anexo a la Ley N° 22.248, los representantes sectoriales se han abocado al tratamiento de la recomposición de las remuneraciones mínimas del personal comprendido en el referido Régimen, que se desempeña en explotaciones agrarias, en tareas permanentes de manera continua o transitoria en el ámbito de todo el país.

Que analizados los antecedentes respectivos han coincidido los representantes sectoriales en cuanto a la pertinencia de incrementar las remuneraciones mínimas objeto de tratamiento, no existiendo unanimidad entre los miembros de la C.N.T.A. en cuanto a las propuestas formuladas en el marco del proceso de negociación.

Que agotadas las deliberaciones en búsqueda de una solución única y consensuada por todos los sectores, se adoptó por mayoría la propuesta que da fundamento a la presente resolución.

Que asimismo, y en relación a la Cuota Aporte de Solidaridad Gremial aplicable sobre el total de las remuneraciones de los trabajadores comprendidos en el ámbito de aplicación de la resolución actualmente vigente, las partes en forma unánime deciden mantenerla tanto como lo atinente a su determinación, plazo de vigencia, límites



Glosario

1. Desarrollo: Avance en la ontogenia del cultivo.
2. Crecimiento: Definición del número de granos y peso. Determinación del rendimiento del cultivo.
3. Unifoliada: Bot. Que tiene una sola hoja.
4. Trifoliada: Bot. Que tiene hojas compuestas de tres folíolos.
5. Cotiledones: BOT. Forma con que aparece la primera hoja en el embrión de las plantas con semilla.
6. Meristema axilar: BOT. En los vegetales superiores, tejido embrionario que se halla en los lugares de crecimiento de la planta y está formado por células que se dividen continuamente para originar otros tejidos. (Hojas).
7. Meristema: Las células meristemáticas son células morfológicamente indiferenciadas, pero especializadas en la función de dividirse ordenadamente. El nombre del tejido proviene del griego meristos que significa divisible. Los meristemas se clasifican por su localización en el cuerpo de la planta en: 1. apicales 2. laterales 3. intercalares.
8. Primordios florales: Células del meristema que da lugar a las flores. El desarrollo floral o desarrollo de la flor es el proceso por el cual las plantas angiospermas producen un patrón de expresión génica característico en un meristema que conduce a la aparición de un órgano orientado a la reproducción sexual, la flor. Primordios seminales: Células del meristema que dan lugar a las semillas.
9. R: Denominación del estado Reproductivo en el ciclo ontogénico.
10. Diferenciación embrionaria: La diferenciación celular es el proceso, en virtud del cual, las células sufren modificaciones citológicas dando lugar a una forma y una función determinada durante el desarrollo embrionario o la vida de un organismo pluricelular, especializándose en un tipo celular. Cualquier célula que presente capacidad de diferenciación es lo que se denomina célula madre.

11. UAN: fertilizante líquido que contiene 28 a 32 % de N, del que el 50% está como urea, el 25% como amonio y el 25% restante en forma de nitrato.
12. Dormancia: reposo vegetativo.
13. C4: Ciclo bioquímico de la fotosíntesis, de la vía de 4 carbonos
14. Cariópsides: f. bot. Fruto seco indehiscente con el pericarpio adherido a su única semilla, como el grano de trigo.
15. Monospermo: f. Bot. Fruto monospermo, de mesocarpio carnoso y endocarpio leñoso, como la ciruela y el melocotón.
16. Indehiscente: Cualquier tipo de fruto que no es capaz de abrirse por sus propios medios para dejar salir sus semillas para que se dispersen, sino que depende de otras circunstancias para lograrlo.
17. Endospermo: tejido nutricional formado en el saco embrionario de las plantas con semilla;
18. Adventicias: biol. [Órgano o parte de los animales o vegetales] que se desarrolla ocasionalmente en un sitio que no le corresponde. La raíz adventicia es aquella raíz que crece a partir de otro órgano que no es la raíz primaria, puede salir de otras partes de una planta como los tallos, hojas o raíces viejas.
19. Meristema apical: Los meristemas apicales o primarios son los responsables de la formación del cuerpo primario de la planta. Se encuentran en los ápices de raíces y tallos.
20. Inflorescencia: Se llaman inflorescencias las ramificaciones del tallo que portan las flores.
21. Panícula: Tipo de inflorescencia muy complejo que consiste de un eje central del cual se originan otros ejes que se ramifican a su vez en ejes terciarios portadores de las flores individuales muy pequeñas como lo muestra el esquema de la izquierda.
22. V: Denominación del estado Vegetativo en el ciclo ontogénico.
23. Mesocarpio: De meso- y el gr. καρπός, fruto). Bot. Capa media de las tres que forman el pericarpio de los frutos; p. ej., la parte carnosa del melocotón.



24. Endocarpio: Capa interna que protege la semilla. (De endo- y el gr. καρπός, fruto). Bot. Capa interna de las tres que forman el pericarpio de los frutos, que puede ser de consistencia leñosa, como el hueso del melocotón.