



INDICE

| | |
|---|-----------|
| INDICE | 3 |
| <u>CAPITULO I: Consideraciones Generales</u> | |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| SÍNTESIS EJECUTIVA | 11 |
| FUNDAMENTACIÓN | 12 |
| PROBLEMA | 14 |
| OBJETIVOS | 14 |
| Objetivo general | 14 |
| Objetivos específicos | 14 |
| MARCO TEÓRICO | 15 |
| Empresas agrarias | 15 |
| El mercado de granos | 16 |
| La oferta | 18 |
| <i>Determinantes de la oferta</i> | 19 |
| La demanda | 19 |
| <i>Determinantes de la demanda</i> | 20 |
| Planificación estratégica | 22 |
| Definición de planeación estratégica | 22 |
| <i>El porvenir de las decisiones actuales</i> | 23 |
| Proceso | 23 |
| Filosofía | 23 |
| Estructura | 24 |
| Beneficios de tener una planeación estratégica | 24 |
| Modelo conceptual de planeación estratégica | 26 |
| MARCO METODOLÓGICO | 30 |
| <u>CAPITULO II: Desarrollo</u> | |
| PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA | 33 |
| La empresa | 33 |
| Reseña histórica | 33 |
| 1998-2001: etapa inicial | 33 |
| 2001-2002: ocupación de las tierras | 33 |
| 2002: salto tecnológico | 34 |



| | |
|--|-----------|
| 2002-2008: aprendizaje, experiencia y aumento de la productividad | 34 |
| 2009: en busca de la innovación estratégica | 35 |
| Ubicación geográfica | 35 |
| Plano del establecimiento “El Bañado”, Pedanía Esquina | 38 |
| Plano establecimiento “La Leña”, Pedanía Timón Cruz | 38 |
| Plano establecimiento “Cabinda”, Pedanía Candelaria | 39 |
| Aspectos legales | 39 |
| Estructura organizacional | 42 |
| Responsabilidades y tareas | 43 |
| Análisis de la zona productiva | 44 |
| Naturaleza de las áreas | 44 |
| Pedanía Esquina | 44 |
| Pedanía Timón Cruz | 45 |
| Condiciones climáticas y agroclimáticas: Departamento Río Primero | 46 |
| Régimen térmico | 46 |
| Régimen hídrico | 47 |
| Perfil socio-económico zonal | 48 |
| Caracterización general | 48 |
| Caracterización del sector agropecuario | 49 |
| Prácticas culturales, infraestructura y mecanización | 49 |
| DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA | 51 |
| Diagnóstico funcional | 51 |
| Diagnóstico de la función comercial | 51 |
| Las compras | 51 |
| Las ventas | 52 |
| Diagnóstico de la función financiera | 53 |
| Diagnóstico de la función de producción | 53 |
| Capital fundiario | 53 |
| Capital de explotación fijo | 54 |
| Sistemas de producción | 54 |
| Diagnóstico de la función de RRHH | 54 |
| Diagnóstico de la organización y dirección | 54 |
| El diagnóstico a través de la cadena de valor | 56 |
| DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR AGRARIO | 59 |
| La oferta: producción nacional de granos | 59 |
| Soja | 59 |



| | |
|---|-----------|
| Maíz | 60 |
| Trigo | 61 |
| La demanda: su composición | 62 |
| Soja | 62 |
| Maíz | 63 |
| Trigo | 64 |
| El rol del Estado en el comercio de granos | 64 |
| CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO | 67 |
| Análisis de la situación actual: FODA | 67 |
| <u>CAPITULO III: Propuestas</u> | |
| PLAN ESTRATÉGICO | 71 |
| Misión | 71 |
| Visión | 71 |
| Módulo I: Sustentabilidad y Productividad | 72 |
| Objetivo | 72 |
| Alcance | 72 |
| Acciones | 73 |
| Implementación de las acciones | 73 |
| Equipos de precisión disponibles | 73 |
| Propuesta de Inversión: Equipo de precisión para aplicación variable: Mapeador Satelital | 75 |
| Modelo | 75 |
| Funcionalidad | 75 |
| Presupuesto | 76 |
| Conclusiones del módulo | 76 |
| Módulo II: Manejo del Riesgo y Producción | 76 |
| Objetivo | 76 |
| Alcance | 76 |
| Acciones | 76 |
| Servicio de contratación | 76 |
| Proyecto de producción de papa | 76 |
| Conclusiones del módulo | 76 |
| Módulo III: Contabilidad Administrativa | 76 |
| Objetivo | 76 |
| Alcance | 76 |
| Acciones | 76 |
| Implementación de las acciones | 76 |
| Proceso productivo de los diferentes cultivos | 76 |
| Modelo de sistema de costos: soja | 76 |



| | |
|--|-----------|
| Modelo de sistema de costos: maíz | 76 |
| Modelo de sistema de costos: trigo | 76 |
| Planilla de costos para cultivo de soja, campaña 2007/2008 | 76 |
| Conclusiones del módulo | 76 |
| Módulo IV: El Recurso Humano | 76 |
| Objetivo | 76 |
| Alcance | 76 |
| Acciones | 76 |
| Implementación de las acciones | 76 |
| Análisis de las características del personal | 76 |
| Modelo de evaluación de desempeño | 76 |
| Modelo de programa de incentivos | 76 |
| Programa de incentivos económicos | 76 |
| Programa de incentivos no-económicos | 76 |
| Conclusiones del módulo | 76 |
| CONSIDERACIONES FINALES | 76 |
| Ingresos | 76 |
| Presupuesto | 76 |
| CONCLUSIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 76 |
| <u>CAPITULO IV: Anexos y Bibliografía</u> | |
| ANEXOS | 76 |
| Anexo 1: Perfil socio-económico zonal | 76 |
| 1.1: Caracterización general | 76 |
| 1.2: Caracterización del sector agropecuario | 76 |
| 1.3: Prácticas culturales, infraestructura y mecanización | 76 |
| Anexo 2: diagnóstico de la oferta | 76 |
| Anexo 3: diagnóstico de la demanda | 76 |
| Anexo 4: el diagnóstico funcional | 76 |
| 4.1: Diagnóstico de la función de producción | 76 |
| 4.1.1: Diagnóstico del capital fundiario | 76 |
| 4.1.2: Diagnóstico del capital de explotación fijo | 76 |
| 4.1.3: Diagnóstico de los sistemas de producción | 76 |
| Anexo 4.2: Diagnóstico de la función de organización | 76 |
| Anexo 4.3: Diagnóstico de la función de dirección | 76 |
| Anexo 5: la demanda de granos: evolución de las exportaciones de granos | 76 |
| 5.1: Soja | 76 |
| 5.2: Maíz | 76 |



| | |
|---|-----------|
| 5.3: Trigo | 76 |
| Anexo 6: Análisis Costo-Volumen-Utilidad de incorporadora de sólidos | 76 |
| Anexo 7: Proyecto de inversión cultivo de papa | 76 |
| Estudio de mercado | 76 |
| Producto | 76 |
| Estructura de mercado | 76 |
| Exportaciones | 76 |
| Importaciones | 76 |
| Análisis de comercialización | 76 |
| Precios | 76 |
| Estudio técnico y organizacional | 76 |
| Dediciones de localización | 76 |
| Macrolocalización | 76 |
| Dediciones de tamaño | 76 |
| Organización | 76 |
| Ingeniería del proceso productivo | 76 |
| Fisiología del crecimiento y desarrollo | 76 |
| Plantación a brotación | 76 |
| Brotación a tuberización | 76 |
| Inicio de tuberización a floración | 76 |
| Floración a madurez de cosecha de los tubérculos | 76 |
| Cultivares | 76 |
| Labores culturales | 76 |
| Control de malezas, hongos, plagas y bacterias | 76 |
| Manejo de la fertilidad | 76 |
| Estudio económico financiero | 76 |
| Inversión inicial | 76 |
| Ingresos operativos | 76 |
| Egresos operativos | 76 |
| Consideraciones | 76 |
| Utilidad operativa | 76 |
| Anexo 8: Sistema de costeo | 76 |
| 8.1: Calculo de gastos unitarios | 76 |



| | |
|---|-----------|
| 8.2: Planilla funcional para cultivo de soja _____ | 76 |
| Anexo 9: Evaluación de desempeño _____ | 76 |
| Anexo 10: Evolución de los precios de soja _____ | 76 |
| BIBLIOGRAFÍA _____ | 76 |



CAPITULO I

Consideraciones

Generales



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha realizado sobre la empresa “Establecimiento ZAMORA”. Se trata de una productora primaria de granos, ubicada en el Departamento Río Primero, Provincia de Córdoba, desde el año 2002. En la actualidad, las actividades son llevadas a cabo en tierras y con maquinarias propias. Se desempeñan en las funciones tres personas. El dueño-director, Hugo Zamora; el encargado e hijo del titular de la organización, Edgar Zamora; y un empleado permanente, Víctor Acosta.

“[...] la reflexión estratégica anticipa y orienta la acción. En realidad, la estrategia se forma, también, durante y después de la acción cuando damos sentido a nuestros actos”, en opinión de **Carrillo de Albornoz y Serra, J., (2005:9)¹**.

Lo anterior refleja concretamente el objetivo primordial de este trabajo. Por un lado, en una primera etapa, el diagnóstico estratégico, donde se define la situación en la que se encuentra la empresa en la actualidad, tanto en su interioridad, como considerándola como un sistema abierto a su entorno. Como consecuencia de lo anterior, se identifican y analizan las distintas opciones estratégicas teniendo en cuenta la evolución del entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa. Por otro lado, y una vez seleccionada la actuación estratégica a seguir, se elabora un plan de actuación, señalando las acciones a emprender en cada una de las áreas que resulten implicadas.

¹ Carrillo de Albornoz y Serra, J. (2005) *Manual de autodiagnóstico Estratégico*, ESIC: Madrid.



SÍNTESIS EJECUTIVA

El presente resumen ejecutivo muestra los resultados principales de la Planificación Estratégica elaborada sobre el “Establecimiento ZAMORA”. La misma está compuesta por cuatro módulos, cada uno de los cuales refleja algún aspecto considerado en el análisis FODA. El primero de ellos, denominado Sustentabilidad y Productividad, tiene por objetivo intensificar el uso de la maquinaria de precisión y, de esta manera, contribuir a la sustentabilidad del ecosistema y aumentar la productividad de la empresa. Para lograrlo se requieren invertir \$23.292,5. El segundo módulo, llamado Manejo del Riesgo y Producción, hace referencia a la posibilidad de diversificar las actividades que se realizan como una manera de hacer frente a los riesgos asociados al negocio. Para lograrlo, por un lado, se propuso introducir, a la línea de producción existente, el cultivo de papa lo cual demandará un desembolso de dinero que asciende a los \$386.514,32 en una superficie de 50 hectáreas. Por otro lado, realizar servicios de contratación con la maquinaria incorporadora de sólidos recientemente adquirida, de manera tal de recuperar la inversión efectuada, obteniendo, además, una utilidad de \$20.000 anuales, neto de costos fijos y variables. En tercer lugar, Contabilidad Administrativa, propone un sistema de costeo para cada uno de los cultivos que se desarrollan en el establecimiento, con el objeto de mejorar la gestión y manejo de la información. Por último, el módulo Recursos Humanos, define una manera de aprovechar las oportunidades y habilidades técnicas y operativas de los recursos intelectuales dentro del establecimiento, mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño y planes de incentivos económicos y no-económicos.



FUNDAMENTACIÓN

Según **Alvarado Ledesma, M., (2007:63)²**,

“[...] la realidad del mundo de los negocios es dinámica, difícil de captar, y se encuentra, en gran parte, oculta [...] En la dinámica cada vez más acelerada de transformaciones que vive el sistema agroindustrial, los negocios adquieren nuevas facetas. Estas transformaciones, a su vez, operan como una cortina de humo para los nuevos ingresantes y para todos aquellos participantes que desean adaptarse a los nuevos tiempos”.

Lo anterior refleja apropiadamente la razón principal de realizar este trabajo. En los tiempos que corren, por encima del nivel financiero y económico alcanzado, las empresas deben saber leer los cambios que ocurren en el entorno y ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a ellos.

Alvarado Ledesma, M., (2007:64)³ menciona una serie de fuerzas que están provocando la reestructuración de los sistemas agropecuarios y agroindustriales:

- La globalización, provocando una revolución de las comunicaciones y el transporte afectando, así, a la producción, los mercados, las estrategias empresariales y las exigencias de estándares y consumo.
- Un marco de fuerzas competitivas más agresivas, como consecuencia de la multiplicidad de acuerdos multilaterales, la aparición de bloques regionales y nuevas regulaciones macroeconómicas en los países desarrollados.

² Alvarado Ledesma, M., (2007) *Agronegocios: empresa y emprendimiento*, El Ateneo: Buenos Aires.

³ Ídem, 1



- La aparición de Europa Oriental y China constituyéndose como nuevos mercados de consumo y oferta, con mayor apertura comercial y libertad de empresa.
- Cambios tecnológicos e innovaciones tecnológicas y organizativas.
- Modificaciones en los hábitos de consumo, a partir de una cultura más occidental y pragmática, y de las nuevas tecnologías domesticas.

*“[...] en vista de este medio ambiente cambiante, puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, para comprender mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse”, según expresa **Steiner, G., (2007:43)**⁴.*

⁴ Steiner, G. (2007) *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*, Patria: México.



PROBLEMA

¿Cómo se puede alcanzar un mayor crecimiento y optimizar la productividad de la empresa “Establecimiento ZAMORA”?

OBJETIVOS

Objetivo general

Realizar un plan estratégico para alcanzar un mayor crecimiento y optimizar la productividad de la empresa “Establecimiento ZAMORA”.

Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico interno de la empresa.
- Elaborar un diagnóstico situacional del entorno del sector agrario.
- Confeccionar un plan estratégico en base a los diagnósticos.



MARCO TEÓRICO

Empresas agrarias

Martínez Ferrario, E., (1995:26)⁵, explica las características principales de la empresa agropecuaria:

- Proceso productivo biológico automático: esto significa que, una semilla, un cultivo, se desarrollan a una mayor productividad cuando interviene el hombre.
- Ciclo productivo: el ciclo productivo de la actividad agraria va de los 90 a los 180 aproximadamente. Esto implica una inmovilización de capital durante ese período, sin rentabilidad alguna.
- Tierra: en la actividad agraria la tierra actúa como principio activo y tiene una relación directa con el resultado de la empresa, a través de la mayor o menor productividad de la misma.
- Factor climático: es un factor determinante de la producción y agrega un factor de riesgo adicional a la actividad.
- Rendimientos decrecientes: la producción agropecuaria está limitada por la ley de rendimientos decrecientes por lo cual un factor adicional de producto, llegado a un límite determinado, no incrementa la producción proporcionalmente.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que la actividad agraria se encuentra enmarcada bajo un mercado de competencia perfecta, no presenta rivalidad directa entre productores. Sin embargo, existen barreras al ingreso de nuevas empresas que pueden poner en peligro la entrada y/o subsistencia en el sector de algunos establecimientos, como lo son los requerimientos de capital y las

⁵ Martínez Ferrario, E. (1995) *Estrategia y administración agropecuaria*, Troquel: Buenos Aires.



impredecibles políticas gubernamentales. En este sentido, **Semyraz, D., (2006:85)**⁶, afirma “[...] *en los mercados de competencia perfecta hay una tendencia a que se minimicen los costos y se equiparen los beneficios. De este modo, en competencia perfecta, la búsqueda de mayores beneficios va asociada a la combinación mas eficiente y rentable de los factores productivos y a la modernización tecnológica*”.

El mercado de granos

“[...] *La cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que desempeña internamente*”, según la visión adoptada por **Thompson A. y Strickland A.J., (2000:123)**⁷ (véase Ilustración 7). En otras palabras, la cadena de valor refleja la evolución del negocio y de las operaciones internas. La cadena comienza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción y distribución hasta el usuario final del producto.

Por otro lado, según **Casaburi, G., et. al., (1998:7)**⁸, “[...] *el Sector Agroalimentario incluye los productos agropecuarios cuyo destino final es el consumo humano como alimento, considerado en sus distintos grados de elaboración*”. De esta manera, la cadena agroalimentaria está conformada por una secuencia de eslabones donde operan actores económicos que centran sus actividades en la producción de un producto o servicio. En otras palabras, la cadena agroalimentaria se encuentra conformada por las cadenas de valor de cada una de las empresas integrantes. Un eslabón de la cadena de agroalimentos está conformado por un grupo de actores económicos que

⁶ Semyraz, D. (2006) *Preparación y evaluación de proyectos de inversión*, Buyatti Editorial: Buenos Aires.

⁷ Thompson, A. y Strickland, A.J. (2000) *Administración Estratégica*, Mc Graw Hill: México.

⁸ Casaburi, G., Perona, E., Reza, A. (1998) *Preparados para alimentar el mundo?: el agro argentino frente al siglo 21*, Ireal de fundación: Argentina.



realizan actividades similares, transfieren ese producto a los mismos clientes y reciben insumos de los mismos proveedores.

En la comercialización de granos, en palabras de **Ulla, C., (2009)⁹**, existen tres etapas ligadas entre sí. La etapa primaria, donde los productores primarios venden su producción a los centros de distribución o acopios. Los gastos de poner los granos en condiciones de comercialización corren por cuenta del vendedor. En la etapa secundaria la relación comercial se da entre los acopios o cooperativas y la exportación o la industria. Como en la fase primaria, las transacciones se pactan entre las dos partes, existiendo el riesgo de contraparte al no existir un tercero que garantice la el cumplimiento de estos contratos. La tercera etapa del sistema de comercialización es conocida comúnmente como mercado de exportación o mercado FOB, ya que los valores que surgen de este mercado son representativos del valor de la mercadería del país de origen en el mercado internacional y se refiere a las operaciones de compra-venta de mercadería entregada a bordo del buque y libre de gastos.

Los granos que se comercializan mediante el sistema descrito, son clasificados, siguiendo el pensamiento de **Alvarado Ledesma, (M., 2007:45)¹⁰**, como commodities. Son aquellos que se relacionan con las materias primas agropecuarias que constituyen insumos para el procesamiento industrial. Las características más sobresalientes de los commodities son los siguientes:

- Todos los productos son comparables entre sí.
- Existe más de una fuente de generación del producto.
- Los productos son fácilmente intercambiables y de elevada durabilidad, por lo tanto pueden ser medios de pago y de reserva de valor.

⁹ Ulla, C. (2009) Notas de clase del curso "Comercialización de granos".

¹⁰ Ídem, 2.



Las características mencionadas, propias de los productos comercializados en el sector agrícola, hacen que la estructura de mercado también conserve ciertas particularidades.

La oferta

Algunas características globales de la oferta de granos, siguiendo la línea de pensamiento de **Ulla, (C., 2009)**¹¹, son:

- Atomización de la producción: la producción agropecuaria se genera, salvo raras excepciones, en miles de productores. Consecuentemente, es necesario el servicio de acopio que permite reunir cantidades adecuadas de producto para comercializar.
- Estacionalidad de la producción: la mayor parte de los productos agrarios en nuestro país se cosechan y afluyen al mercado en un corto lapso, básicamente en el primer semestre. Dado que estos productos son destinados para ser consumidos durante todo el año, se hace relevante la necesidad de capacidad de almacenaje para su traslado en el tiempo.
- Variabilidad incontrolable de la oferta: en la producción agraria tiene suma importancia determinados factores naturales que, como las lluvias, la temperatura, etc., influyen en los volúmenes de cosecha haciendo que los mercados agropecuarios se caractericen por una pronunciada variabilidad, con marcada incidencia en los precios.

¹¹ Ídem, 9.



Determinantes de la oferta

Según **Alvarado Ledesma, M., (2007:85-86)**¹², la oferta de granos se ve incrementada cuando:

- La superficie sembrada o implantada crece.
- Los costos de producción tienden a la baja, debido a un aumento de los rendimientos por hectárea y manteniendo constantes los costos totales.
- Se incrementa la productividad de los factores de producción, por ejemplo, por el aumento del nivel de tecnología.
- El valor de la moneda del país oferente se deprecia y, en consecuencia, el valor del dólar sube. De esta manera, se mejora la competitividad y los ingresos se elevan, por lo que la producción tiende a aumentar.
- El precio de un bien sustituto en la producción baja.

La demanda

Desde la óptica de **Ulla, C., (2009)**¹³, las producciones de los cultivos tradicionales en Argentina están destinadas a satisfacer las siguientes demandas:

- **Autoconsumo**: aquella parte de la producción que se absorbe en chacra, ya sea como semilla o como forraje, y que no ingresa en los canales comerciales.
- **Industrialización**: para la obtención de productos tales como harina, pellets y aceite que pueden tener como destino el consumo interno o externo.

¹² Ídem, 2.

¹³ Ídem, 9.



- Exportación: como grano tal cual o como producto industrializado.

En términos globales la demanda que proviene de la industria, cuyo objetivo es satisfacer el consumo local, es la de mayor rigidez o inelástica. El segundo tipo de demanda en cuanto a que resulta relativamente rígida es la que está destinada al autoconsumo. La demanda más flexible es la que satisface las necesidades de exportación, de ahí que se califique en forma permanente el volumen de mercadería destinada al comercio exterior como saldo exportable. El volumen de esta demanda responde tanto al tamaño de la producción (exportándose el excedente) como al de los niveles de precios.

Determinantes de la demanda

Según el enfoque adoptado por **Alvarado Ledesma, M., (2007:85-86)**¹⁴, se verifica un incremento en la demanda de granos cuando:

- El ingreso por habitante de la región demandante, también se incrementa, ya que el consumidor estará dispuesto a comprar mayores cantidades de producto.
- El valor de la moneda del país demandante se aprecia, consecuentemente el precio del dólar disminuirá y, así, la capacidad adquisitiva internacional aumenta al mismo tiempo que aumentan los precios de los granos.
- El número de habitantes de la región demandante aumenta, también se incrementará la demanda, desplazándose hacia la derecha y provocando un aumento en los precios.
- Frente a una redistribución de los ingresos para beneficio de la población de bajos ingresos, dado su mayor propensión a consumir alimentos que la población de mayores ingresos.

¹⁴ Ídem, 2.

Al referirnos al mercado de competencia perfecta, se sabe que el precio de los commodities es el que resulta de la relación entre productores y consumidores. Sin embargo, existe otro precio, al cual **Alvarado Ledesma, M., (2007:79)**¹⁵ lo define como “precio político”, que es aquel fijado por el Estado, el cual puede tomar dos formas. El Estado puede actuar en forma complementaria al mecanismo del mercado o sustituirlo de manera directa. A ello debe agregarse la política económica que, en determinado momento, puede provocar o inducir una modificación del tipo de cambio y, en consecuencia, alterar los precios internos de un país. Dicha modificación repercutirá en los precios internos agrícolas, por ser comercializables con el exterior. A su vez, el Estado puede afectar los precios a través de medidas indirectas, tales como gravámenes a la importación o retenciones a la exportación, tipo de cambios múltiples, compras oficiales para el consumo de tipo institucional, etc.

Según **Ulla, C., (2009)**¹⁶, la intervención de los gobiernos sobre el comercio de granos comienza en 1920 a escala internacional con el objetivo de organizar el comercio ante los importantes cambios que se estaban produciendo en el contexto mundial.

Ante estos movimientos, Argentina, a efectos de no desaparecer como exportadora en el mercado mundial y para poder mantener a la producción interna durante el periodo de crisis, adopta también una serie de medidas que se implementaron a través de una legislación oficial. Surgen así diversos organismos oficiales tendientes al ordenamiento y regulación del comercio de granos.

Además, se debe tener en cuenta que los precios se forman básicamente en el hemisferio norte, ya que una elevada proporción de la producción mundial de cereales y oleaginosas se produce allí. **Alvarado**

¹⁵ Ídem, 2.

¹⁶ Ídem, 9.



Ledesma, M., (2007:88)¹⁷ menciona que las cotizaciones originadas en Chicago reflejan una base sobre la que se agrega o deduce una prima, de la que finalmente resultan los precios de la soja, maíz y trigo, para los distintos lugares del mundo. Así, los precios habrán de subir o bajar de acuerdo a las vicisitudes que allí ocurran.

De esta manera, las políticas orientadas hacia la protección de los productos establecen una definida presión hacia la baja en los precios mundiales. Tales intervenciones agudizan la inelasticidad de los precios dentro de las funciones de oferta y demanda mundiales, explica **Alvarado Ledesma, M., (2007:96)**¹⁸. Cuando se afecta la inelasticidad, lo que se está haciendo es crear las condiciones para mayores oscilaciones de precios de forma periódica. Con precios más inestables, los países protectores se ven sometidos, a su vez, a una suerte de tendencia a un gasto público creciente. Esto es así porque, a menudo, dichas políticas apartan los precios internos de los precios internacionales. En consecuencia, se generan fluctuaciones más pronunciadas en las importaciones y exportaciones que las que ocurrirían en caso de observarse un comercio más libre.

Planificación estratégica

Definición de planeación estratégica

Desde la óptima valorada por **Steiner, G., (2007:20-22)**¹⁹, se define a la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista diferentes, los cuales se complementan entre sí, siendo cada uno de ellos igualmente necesarios para entender el concepto:

¹⁷ Ídem, 2.

¹⁸ Ídem, 2.

¹⁹ Ídem, 4.



El porvenir de las decisiones actuales

Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de secuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro. Y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros.

Proceso

Significa que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y de una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescriptos.



Estructura

El sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas de mediano plazo, presupuestos de corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Beneficios de tener una planeación estratégica

Steiner, G., (2007:41-49)²⁰, explica las razones más importantes para que una empresa tenga algún tipo de planeación estratégica:

Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección

La dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para los planes operacionales. Es decir, a menudo y sobretodo en pequeñas empresas, las elecciones estratégicas están bajo la visión de sus dueños. Las ambiciones, los valores, las filosofías de negocios, las actitudes hacia el riesgo y los valores éticos de los administradores son influencias importantes sobre la estrategia.

Formula y contesta preguntas importantes para una empresa

Formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia, tales como: ¿Cuál es la línea

²⁰ Ídem, 4.



básica de nuestro negocio?, ¿Cuáles son nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales?, ¿Cuáles son los objetivos de la empresa tanto a corto como a largo plazo?, ¿Están estos últimos en equilibrio?, ¿Cuál será el flujo de caja durante los próximos años?, ¿Cuáles son los cambios más importantes dentro del medio ambiente que nos puede afectar?, y ¿Cuáles serán las oportunidades o peligros en los próximos años que debemos explotar o evitar respectivamente?. Estas preguntas serán la base para identificar la situación actual de la empresa y tomar las decisiones correctas.

Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio

La planeación estratégica introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización, de los cuales los más importantes son:

- Simula el futuro: la simulación alienta a los dueños y permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella. A pesar de que la identificación del curso de acción “correcto” es mucho más importante que producir varias alternativas, el hecho de haber desarrollado varias posibilidades para examinarse puede producir ideas que no surgiría de otra manera.
- Aplica el enfoque del sistema: la planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a la compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.
- Exige el establecimiento de objetivos: y de planes elaborados cuidadosamente para garantizar el cumplimiento de los mismos.
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros: la importancia del mismo no puede ignorarse; es aquí donde la intuición de los



directivos debería concordarse con la recopilación y evaluación sistemáticas de datos para agudizar la intuición directiva.

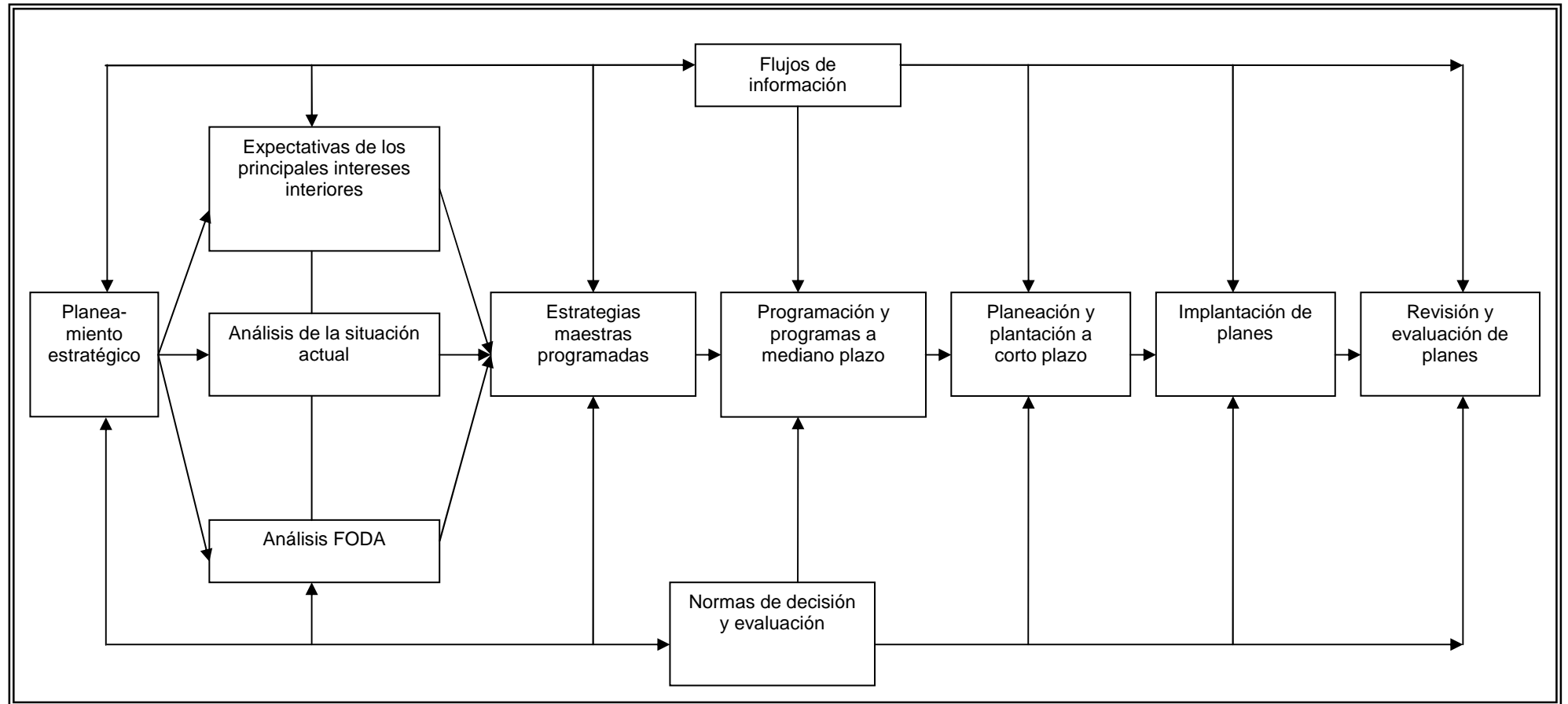
- Mide el desempeño: el desempeño de un negocio no solo debería medirse en términos financieros cuantitativos. Es cierto que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o fracaso de un negocio, pero las características no cuantitativas también son muy importantes.

Modelo conceptual de planeación estratégica

Un modelo conceptual, según **Steiner, G., (2007:22)**²¹, es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A continuación, se presenta el modelo de planeación estratégica que se adoptará en el presente trabajo.

²¹ Ídem, 4.

Ilustración 1: modelo de planeación estratégica



Fuente: adaptado de Steiner, G., 2007



El modelo comienza con el análisis de situación de la empresa, el cual se refiere al estudio de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. El primero de los cuadros presenta las expectativas de los directivos, las cuales deben ser apreciadas y consideradas en el proceso de planeación. El análisis de la situación actual hace referencia al examen de toda aquella información que ayudará a identificar los cursos de acción a seguir. Por último el análisis estratégico o análisis FODA consiste en identificar oportunidades y amenazas del entorno para elaborar planes para explotarlos o evitarlos. Asimismo, identifica aquellas debilidades y fortalezas de mayor envergadura presentes en la empresa.

El siguiente paso de la planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programa. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

Por supuesto, el siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. Los planes operativos actuales serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Por último, los planes deben ser revisados y evaluados.

El cuadro “flujos de información” transmite el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación. Por otro lado, en todo el proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación.



Hasta aquí se ha descrito el modelo de planificación estratégica. El alcance del presente trabajo es la definición de la situación actual de la empresa de manera tal de brindar la información necesaria para la elaboración de las estrategias maestras y de programas a mediano plazo.



MARCO METODOLÓGICO

1. Recolección de Información y Datos Relevantes.

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

1.1. Diseño e instrumento de relevamiento

1.1.1. Se utilizaron entrevistas al dueño-gerente del campo y los empleados, de acuerdo a los siguientes ejes:

- Desarrollo de nuevos proyectos de inversión.
- Desarrollo y crecimiento empresarial.
- Costos de producción.
- Desarrollo de recursos humanos.

1.1.2. Se utilizaron los siguientes cuestionarios para recabar información respecto del mercado y la empresa:

- Diagnóstico de la demandada (Anexo 3)
- Diagnóstico de la oferta (Anexo 4)
- Diagnóstico de la función comercial (Anexo 4)
- Diagnóstico de la función financiera (Anexo 4)
- Diagnóstico de la producción (Anexo 4)

1.2. Planificación de las acciones de relevamiento contemplando instancias formales y logísticas:

- Comunicación con el gerente del establecimiento para establecer un cronograma de acción.



- Establecimiento de un cronograma de acción de aplicación de cuestionarios y entrevistas, el cual se muestra en la siguiente tabla.

| Cronograma de relevamiento de datos | | | |
|--|--------------------------------|--------------|--|
| Instrumento | Modalidad de Aplicación | Fecha | Duración |
| Cuestionarios | | | |
| Diagnóstico de la demandada | Autoadministrado | 10/05/2009 | 2 horas aproximadamente |
| Diagnóstico de la oferta | | | |
| Diagnóstico de la función comercial | | | |
| Diagnóstico de la función financiera | | | |
| Diagnóstico de la producción | | | |
| Entrevistas | | | |
| Capataz del campo. | Entrevista Personal | 10/06/2009 | 1 hs y 30 minutos aproximadamente por entrevista |
| Encargado del Campo | | 10/06/2009 | |
| Dueño-Gerente del Campo | | 10/06/2009 | |
| Profesionales relacionados al cultivo de la papa | | 10/07/2009 | |

2. Análisis de Información y Datos Relevantes

El análisis de la información y datos relevantes se presenta en el apartado Diagnóstico Institucional y Situacional, donde se concentra la información tanto propia de la empresa como del mercado en donde se encuentran inserta.





CAPITULO II

Desarrollo



PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa

Establecimiento ZAMORA, es una empresa de tipo unipersonal, perteneciente al señor Hugo Eduardo Zamora. Dicha organización se dedica a la actividad agrícola extensiva, siendo los productos principales obtenidos granos de maíz, soja y trigo. Actualmente cuenta con 3 fracciones de campo situadas en el Departamento Río Primero, Provincia de Córdoba:

1. 300 hectáreas 10 metros cuadrados, adquiridas en el año 1998.
2. 206 hectáreas 353 metros cuadrados, adquiridas en el año 2002.
3. 55 hectáreas 125 metros cuadrados, adquiridas en el año 2008.

Reseña histórica

1998-2001: etapa inicial

Durante este período las tierras eran alquiladas a una sociedad que se encargaba de laborear la tierra a cambio de una rentabilidad fija para el propietario.

2001-2002: ocupación de las tierras

Las tierras comienzan a ser trabajadas las tierras por su propio dueño, contando con la colaboración de su hijo mayor Edgar Eduardo Zamora, quien trabaja de manera exclusiva en la empresa familiar y encargado de la toma de decisiones estratégicas, es decir decisiones a largo plazo y significantes para el negocio, tales como de tipo técnica y comercial. En sus inicios el fundo era trabajado en su totalidad por terceras empresas que proveían los servicios de



siembra, fumigación y cosecha básicamente, ya que sus dueños eran prácticamente novatos en esta actividad, no contaban con el capital líquido y financiero necesario para acceder a las maquinarias.

2002: salto tecnológico

Debido a las buenas condiciones climáticas imperantes en la mayor parte de la Provincia de Córdoba, durante dicha campaña, y, los consecuentes altos índices de rendimientos obtenidos, se pudo acceder a una cantidad considerable de maquinaria agrícola y demás implementos necesarios para independizarse, parcialmente, de las empresas contratistas. Se suma a la empresa un empleado que trabaja de forma permanente en la misma. Se adquieren durante este año, también, nuevas fracciones de tierra que se suman a la superficie explotada.

2002-2008: aprendizaje, experiencia y aumento de la productividad

Se pueden definir estos tres términos como las premisas básicas que han guiado las decisiones desde que la empresa logró consolidarse hasta la actualidad. Así, el establecimiento ha intentado encarrilarse hacia el aumento en la productividad y disminución de costos, tratando de hacer cada vez más eficientes tanto los procesos productivos en si, como así también, la comercialización y negociación con diversos actores de la cadena de valor. En 2008 se adquieren 55 hectáreas de campo, que actualmente están siendo alquiladas. Las mismas serán incorporadas a la superficie actual explotable de la empresa una vez organizados ciertos pormenores técnicos para que estos no signifiquen una disminución de la eficiencia laboral que han alcanzado hasta el momento.



2009: en busca de la innovación estratégica

En búsqueda de la innovación constante, el propietario de la empresa amplió su sistema de almacenamiento de granos a campo, para poder regular la oferta de mercadería y, así, obtener un diferencial de ganancia positivo.

Ubicación geográfica

Como se ha mencionado, la superficie actualmente explotada esta compuesta por tres fracciones de campo:

1. Ubicado en lugar conocido como “El Bañado”, Pedanía Esquina, Departamento Río Primero, Provincia de Córdoba.

Con relación a las principales ciudades, el establecimiento se ubica al:

- Este: Colonia Caroya
- Sur: Río Primero
- Oeste: Santa Rosa de Río Primero

2. Ubicado en el lugar conocido como “La Leña”, Pedanía Timón Cruz, Departamento Río Primero, Provincia de Córdoba.

Con relación a las principales ciudades, el establecimiento se ubica al:

- Este: Colonia Caroya
- Sur: Río Primero
- Oeste: Santa Rosa de Río Primero

3. Ubicado en el lugar conocido como “Cabinda”, Pedanía Candelaria, Departamento Totoral, Provincia de Córdoba.

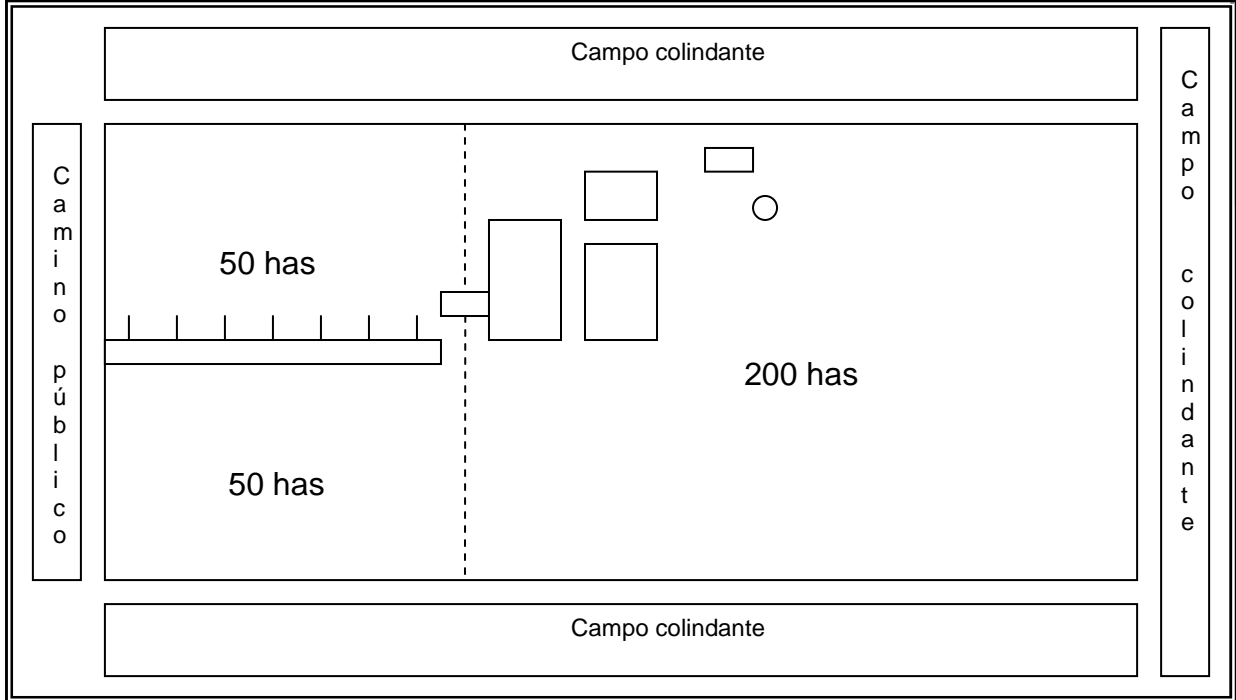


Con relación a las principales ciudades, el establecimiento se ubica al:

- Norte: Candelaria Sud
- Este: Colonia Caroya
- Sur: Monte Cristo

Plano del establecimiento “El Bañado”, Pedanía Esquina

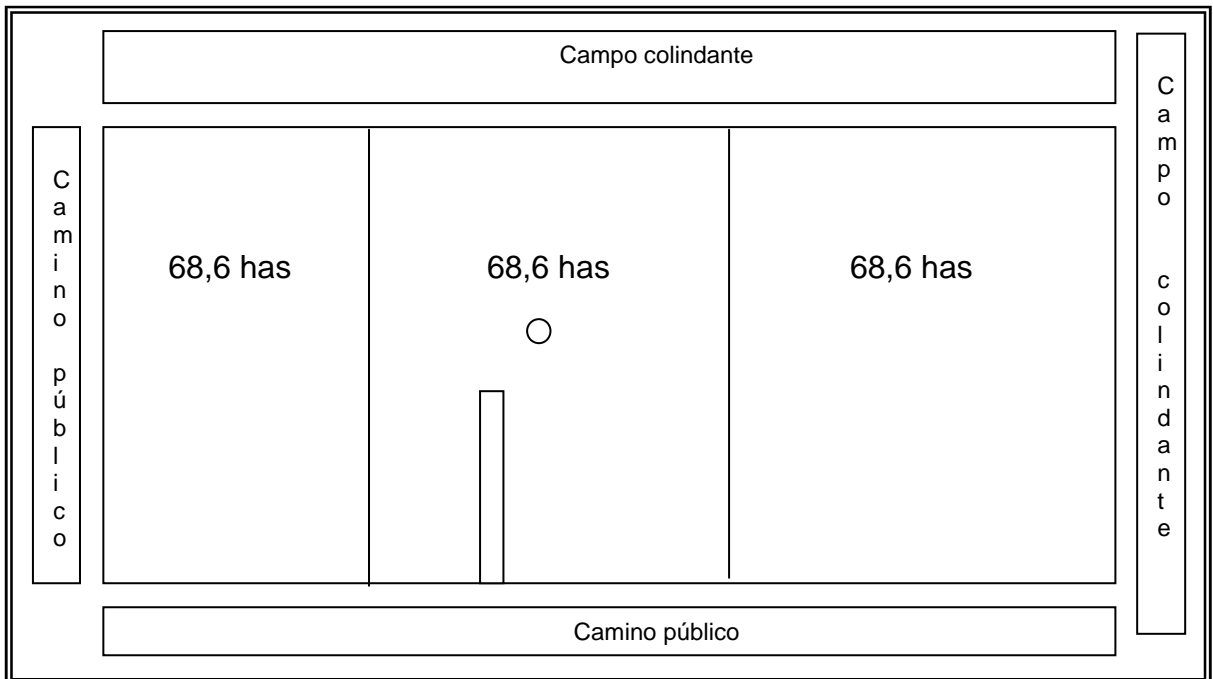
Ilustración 3: plano “El Bañado”



Fuente: elaboración propia

Plano establecimiento “La Leña”, Pedanía Timón Cruz

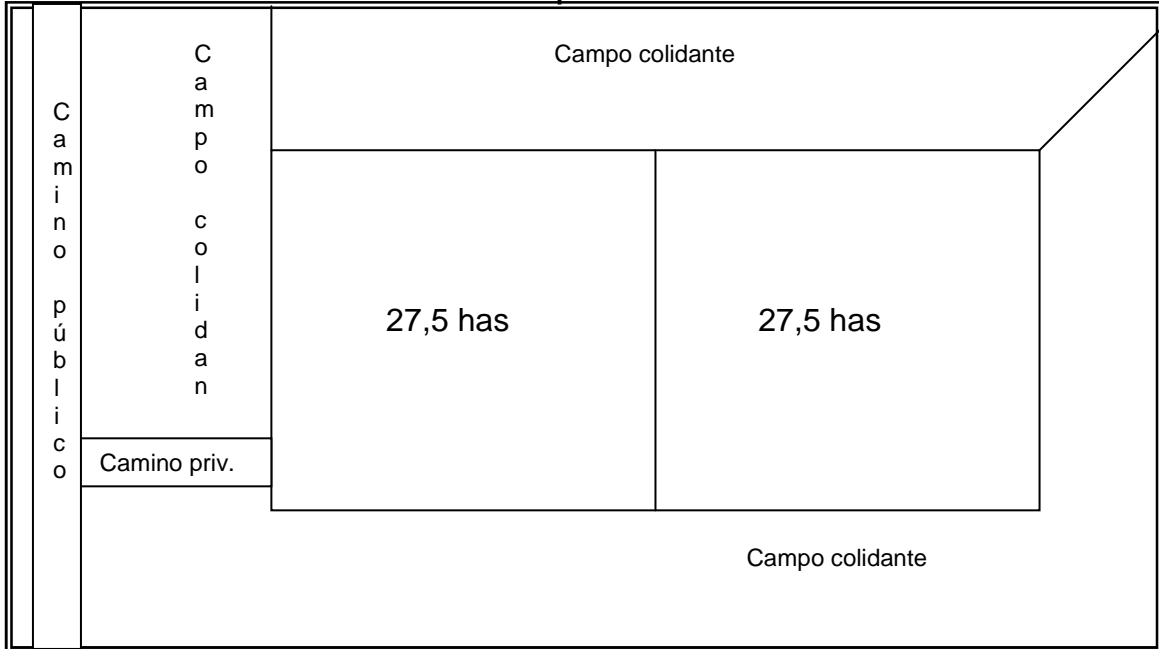
Ilustración 4: plano “La Leña”



Fuente: elaboración propia
Establecimiento ZAMORA

Plano establecimiento “Cabinda”, Pedanía Candelaria

Ilustración 5: plano “Cabinda”



Fuente: elaboración propia

Aspectos legales

Como se ha mencionado, “Establecimiento ZAMORA”, es una empresa unipersonal, por lo que una persona física configura el sujeto de derecho, quien es, a su vez, titular de un capital, que a nombre propio y bajo su responsabilidad, jurídica y económica, asume con intención de lucro, es decir, el desarrollo de una actividad comercial a la que se dirige y solventa con un fin. El capital social está integrado en su totalidad por los bienes de la empresa. En cuanto a la responsabilidad civil y comercial, Hugo Zamora responde de forma ilimitada y solidaria ante las obligaciones contraídas.

Además, y teniendo en cuenta lo expresado por el **Código de Comercio de la República Argentina**²², en la Ley N° 2637, en el Capítulo 1 Artículo 1, plantea *“La Ley declara comerciantes a todos los individuos que, teniendo*

²² Código de Comercio de la República Argentina (2000) Título 1. Capítulo 1. Ley N° 2637. Zavalia: Buenos Aires.



capacidad para contratar, ejercen de cuenta propia actos de comercio, haciendo de ello profesión habitual”, se encuadra al señor Hugo Zamora bajo la figura de “comerciante” ya que cumple con las condiciones expresadas en dicha Ley, la cual, además, lo habilita para ejercer los diversos actos de comercio alcanzados por la misma. En otras palabras, se trata de una persona de existencia visible que posee capacidad plena de derecho y de hecho para contratar y para ejercer el acto de comercio establecido en el Artículo 8 inciso 1° de la misma Ley²³ “[...] toda adquisición a título oneroso de una cosa mueble o de un derecho sobre ella, para lucrar con su enajenación, bien sea en el mismo estado que se adquirió o después de darle otra forma de mayor o menor valor;”

En materia impositiva, el titular se encuentra inscripto ante la Administración Federal de Ingresos Públicos bajo la figura de Responsable Inscripto, por lo que el Estado, en virtud de su capacidad contributiva, posee la facultad para exigir impuestos y contribuciones. A continuación se mencionan aquellos impuestos más relevantes en el sector agropecuario en opinión de **Di Paola, M., (2005:5)²⁴**:

- Impuesto al valor agregado
- Impuesto a las exportaciones
- Impuesto a las ganancias
- Impuesto a los combustibles
- Impuesto a los bienes personales
- Impuesto a las transacciones financieras
- Impuesto sobre los ingresos brutos
- Impuesto de sellos

²³ Ídem, 22.

²⁴ Di Paola, M. (2005) *Los impuestos y el sector agropecuario*. Apuntes agroeconómicos, año 2, número 3. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía.



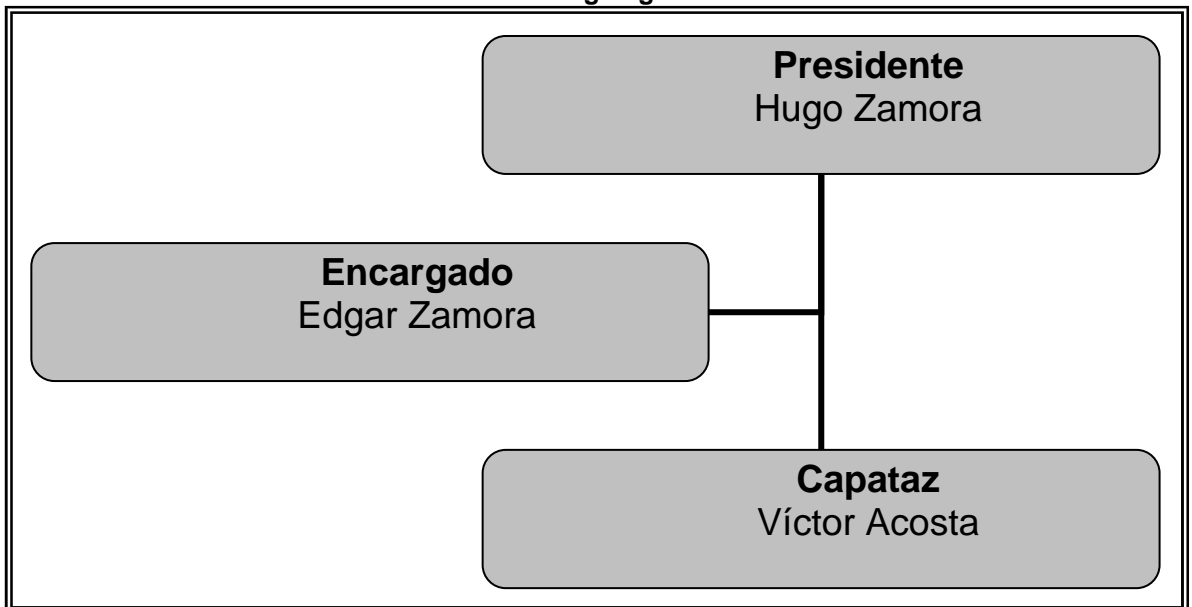
- Impuesto inmobiliario
- Impuesto automotor
- Tasas retributivas de servicios
- Tasa vial

Estructura organizacional

Tratándose de una empresa familiar y con estructura informal, no se encuentran distintos niveles de mando. Sin embargo se hallan perfectamente delimitadas las tareas y actividades realizadas por cada uno de sus miembros.

Un aspecto importante a destacar es que se trata de una empresa de tipo familiar, o al menos posee ciertas características propias de estas organizaciones. Por otro lado debe ser tomado en consideración la personalidad del titular del establecimiento, que si bien se encuentra relativamente dispuesto al cambio y a la innovación en busca del aumento en la productividad y rentabilidad, posee una actitud conservadora y ciertas creencias y tradiciones propias del “hombre de campo” que puede dificultar algunos aspectos de la gestión.

Ilustración 6: organigrama



Fuente: elaboración propia

Responsabilidades y tareas

A continuación, se presentan las principales responsabilidades y tareas realizadas por el titular (Tabla 1), el encargado (Tabla 2) y el capataz (Tabla 3) del establecimiento.

Tabla 1: responsabilidades y tareas del presidente

| Hugo Zamora | |
|---|--|
| Responsabilidades | Tareas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las políticas estratégicas de mediano y largo plazo (inversiones en activos fijos, nivel de endeudamiento, decisiones operativas). • Mantener en un nivel óptimo el ciclo operativo y el ciclo de efectivo del negocio. • Control del presupuesto general y balance. | <ul style="list-style-type: none"> • Cobranzas y desembolsos de efectivo. • Relaciones con los bancos. • Supervisión y control de carga, entrega y liquidación de la mercadería. • Evaluar programas de producción. • Relaciones con asesores (contador, abogado, etc.). • Liquidación y pago de sueldos. • Producción. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: responsabilidades y tareas del encargado

| Edgar Zamora | |
|--|--|
| Responsabilidades | Tareas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la planificación táctica y operativa del negocio. • Indagar constantemente en el mercado sobre la innovación tecnológica existente en pos del aumento de la productividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Proponer programas de producción. • Determinar necesidad de materiales. • Compra y negociación con proveedores de insumos. • Encargado de reparación y mantenimiento de maquinarias. • Producción. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: responsabilidades y tareas del capataz

| Víctor Acosta | |
|---|---|
| Responsabilidades | Tareas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Acatar las órdenes de sus superiores y alcanzar, conjuntamente, los objetivos operativos propuestos por el titular. • Custodiar y vigilar las instalaciones en ausencia de sus subordinados. | <ul style="list-style-type: none"> • Producción. • Tareas rurales varias. |

Fuente: elaboración propia



Análisis de la zona productiva

Naturaleza de las áreas

Para llevar a cabo dicha caracterización se tuvo como referencia las unidades cartográficas de la Provincia de Córdoba.

Pedanía Esquina

- Unidad cartográfica: MNtc 25
- Aptitud de uso: clase III
- Fisiografía: pampa loésica plana, levemente ondulada.
- Suelos: Haplustol típico.

- Características del perfil: es un suelo bien drenado, desarrollado sobre materiales limosos (loess pampeano) de lomas aplanadas, lomas muy suavemente onduladas y vías de escurrimiento poco manifiestas que en ningún caso superan el 1% de gradiente.

Los primeros 19 cm tienen textura franco limosa con 19% de arcilla y estructura en bloques subangulares medios moderados. Le sigue hacia abajo un horizonte ligeramente enriquecido de arcilla (21,9%, B₂ no textural), franco limoso, estructura en prismas irregulares medios moderados y bloques con barnices escasos en las caras de los agregados; se extiende hasta 38 cm.

El horizonte C_{ca} aparece a 57 cm, tiene textura franco limosa y calcáreo pulverulento distribuido en la masa del suelo. No presenta salinidad ni alcalinidad en ningún horizonte.



Pedanía Timón Cruz

- Unidad cartográfica: MBtc 9
- Aptitud de uso: clase IV
- Fisiografía: pampa loéssica plana, ligeramente deprimida.
- Suelos: Argiustol

- Características del perfil: es un suelo profundo, moderadamente bien drenado, desarrollado a partir de materiales loéssicos, de textura franco limosa, vinculados a un paisaje de planos chatos ligeramente deprimidos.

Los primeros 21 cm (horizonte A₁) son de color pardo grisáceo oscuro, de textura franco limosa y estructura en bloques moderados. Luego pasa a un horizonte mas arcilloso (B₂ textural), que se extiende hasta los 52 cm de profundidad, de textura franco arcillo limosa y estructura en prismas moderados, con barnices en la cara de los agregados y escasos moteados, lo que indica un exceso de agua en el perfil en algunos periodos. La transición al material originario (horizonte C) es gradual, encontrándose este a una profundidad de 76 cm; se trata de un material franco limoso, masivo y con abundante calcáreo pulverulento diseminado en la masa del suelo.

Los suelos de esta familia muestran una moderada limitación climática, derivada del régimen de precipitaciones bajo el cual se encuentran. Estos suelos no presentan en general otros impedimentos de orden físico-químico que condicionen el crecimiento de las plantas. La reacción en todo el perfil es ligeramente acida a neutra y el contenido de materia organica es bueno.



Condiciones climáticas y agroclimáticas: Departamento Río Primero

Régimen térmico

La temperatura del aire y sus variaciones son la causa inicial de un gran número de fenómenos meteorológicos. Desde el punto de vista agronómico esa importancia aumenta, pues todos los fenómenos fisiológicos de los vegetales son fuertemente influidos por la temperatura del aire. Además la temperatura se encuentra entre los principales factores que afectan la propagación y desarrollo de enfermedades en los vegetales.

Las características del régimen térmico del departamento Río Primero están determinadas por las temperaturas del mes más calido, del mes más frío y su amplitud térmica anual. Los valores térmicos del mes de enero, que representa las temperaturas estivales, se distribuyen alrededor de los 24°C en promedio. Las temperaturas del mes de julio, que representan a la estación invernal, evidencian en promedio los 11°C. La amplitud anual de la temperatura representa la variación de los meses extremos y las causas que la determinan. Puede apreciarse que, a pesar de tratarse de una provincia mediterránea, la temperatura no alcanza registros extremos y el rango o amplitud térmica anual no supera, en el departamento Río Primero los 14°C.

Las disponibilidades calóricas, expresadas como la sumatoria de las temperaturas sobre los 10°C, oscilan entre los 2600 y 3000 grados-día. Por su parte, algunos cereales invernales, como trigo, requieren la provisión de temperaturas bajas para poder desarrollarse satisfactoriamente. La acumulación de horas-frío (horas en la que la temperatura del aire permaneció por debajo de los 7°C), en valores promedio para todo el año, fue entre 400 y 600 horas-frío.

Otro aspecto del régimen térmico agrícola de relevancia lo constituye la ocurrencia de heladas. En el departamento Río Primero la fecha de las primeras heladas comienzan a registrarse alrededor de los últimos días del



mes de abril y los primeros días del mes de mayo, y las últimas se extienden hasta los primeros días del mes de septiembre, estableciéndose un periodo libre de heladas de 240 días aproximadamente (**Agencia Córdoba Ambiente e Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2003:15-17²⁵**).

Régimen hídrico

La aptitud agrícola de un lugar, depende no solo de la cantidad anual de lluvias, sino también de las épocas del año en que normalmente ellas ocurren. Si se desea caracterizar un clima desde el punto de vista hídrico debe considerarse no solo la lluvia anual, sino también, como se distribuye la misma durante el curso del año. La forma de repartirse la lluvia anual durante los 12 meses, recibe el nombre de régimen pluviométrico. Los montos anuales de precipitación en el departamento Río Primero, oscilan de Este-Oeste desde 900 y 800 milímetros anuales.

La precipitación es el elemento del clima habitualmente considerado en relación con la marcha de los cultivos, pero resulta más adecuado considerar la humedad del suelo, pues allí es donde se acumula el agua utilizada por las raíces de las plantas. Además, iguales cantidades de precipitación no tienen el mismo efecto según el estado vegetativo de la planta, época del año y características y humedad inicial del suelo. Se ha comprobado que los rendimientos de los cultivos muestran una correlación más estrecha con la humedad el suelo y con los componentes del balance hídrico que con los milímetros de precipitación.

Uno de los principales componentes del balance hídrico lo constituye la evapotranspiración. Esta puede ser definida como la cantidad de agua que evapora el suelo y transpiran las plantas bajo determinadas condiciones atmosféricas y de humedad edáfica. En este proceso se encuentran dos tipos

²⁵ Agencia Córdoba e Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2003) *Los Suelos*, Córdoba.



de evapotranspiración: la potencial y la real. En el departamento Río Primero, la evapotranspiración potencial estimada fluctúa entre los 880 y 960 milímetros anuales. La evapotranspiración real, varía entre los 760 y 800 milímetros anuales. Como resultado entre la diferencia entre ambas se obtiene la deficiencia hídrica que asciende a 140 milímetros anuales en promedio **(Agencia Córdoba Ambiente e Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2003:18-19²⁶)**.

Perfil socio-económico zonal

Caracterización general

El departamento Río Primero limita:

- Al Norte: departamento Tulumba.
- Al Este: departamento San Justo.
- Al Oeste: departamento Colon y departamento Totoral.
- Al Sudoeste: departamento Santa María.
- Al Sur: departamento Río Segundo.

La ciudad cabecera del departamento es Santa Rosa de Río Primero, la cual, según el censo de hogares y viviendas realizado en el año 2008, posee 7.750 habitantes. Existen en el departamento 8 municipios y 17 comunas, las cuales conforman un total de 46.062 habitantes, lo cual significa un incremento de 7,88% respecto del censo anterior. El departamento Río Primero es el 1,4% de la población total a nivel provincial. Por último, se destaca que de la totalidad de la comunidad rioprimerense, el 12,46% vive en el campo y la densidad poblacional de 6,82 hab/km².

²⁶ Ídem, 25.



La Ruta 19 es el canal estratégico de comunicación con el MERCOSUR, ubicando al departamento en una situación óptima para su desarrollo económico integral.

Caracterización del sector agropecuario

Según el censo nacional agropecuario del año 2002, existen en el departamento Río Primero 1000 establecimientos agropecuarios con un total de 349.177,5 hectáreas, lo cual significa el 3,81% de los establecimientos y el 2,85% de las hectáreas cultivables a nivel provincial.

De la totalidad de hectáreas que existen en el departamento Río Primero, el 55% de sus titulares son propietarios y el resto posee su tenencia a través de algún tipo de contrato agrario. Por su lado, el 51,44% del total de hectáreas realiza agricultura y el 36,42% ganadería.

Prácticas culturales, infraestructura y mecanización

En relación al tipo de energía que utilizan los establecimientos, el 33,4% se abastece de la red de electrificación rural, el 14% a través de grupos electrógenos, y solo unos pocos realizan actividades generadoras de fuentes alternativas, como eólica y solar.

En cuanto a las prácticas culturales realizadas por los establecimientos, se observa una baja proporción de productores preocupados por la sustentabilidad ambiental y, por ende, económica. Solo el 35% de los mismos realizan rotaciones entre distintos cultivos, esto puede deberse a que el 45% de los productores no son propietarios de esas tierras, por lo que buscan el máximo beneficio a corto plazo sin tener en cuenta el deterioro que le causan a los suelos. En el Anexo 1 se describe detalladamente las prácticas culturales y la cantidad de establecimientos que las realiza.



Por ultimo, el 5,4% de los campos de Río Primero mantiene un sistema de riego, de los cuales el 42% se abastece con agua superficial y el 58% con agua subterránea.



DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional determinará la situación actual del establecimiento relativo a las siguientes variables: comercio, finanzas, producción, recursos humanos, organización y dirección. Las tablas de análisis de cada uno de estos aspectos se encuentran en el Anexo 5.

Diagnóstico de la función comercial

El señor Hugo Zamora, como comerciante de granos, se encuentra en la etapa primaria de la cadena comercial, es decir aquella que se establece entre el productor y los distintos acopiadores con los que opera. Estos actúan como intermediarios o distribuidores entre el productor primario y el exportador, comprando la producción tal como sale de la chacra, es decir sin haberle practicado ningún proceso de transformación. A pesar de que se trata de commodities, es decir productos homogéneos sin diferenciación y que no compiten en el mercado por captar participación, en los últimos años, en el establecimiento, se han obtenido productos de una calidad mayor por su política de innovación estratégica, que han logrado obtener mejores rendimientos y, consecuentemente, menores descuentos de acuerdo a las normas y estándares de comercialización vigentes.

Las compras

La compra de insumos se encuentra bastante atomizada, es decir que el titular del establecimiento mantiene relación con varios proveedores:

- Repetti & Ferroni: Lozada.
- Miru S.R.L: Sinsacate.



- Fantini S.A: Santa Rosa de Río Primero.
- Agroempresa Colón S.A: Sinsacate.
- La Barranca S.A: Santa Rosa de Río Primero.

La modalidad de compra más utilizada es el canje, ya que de esta manera se evitan desembolsos reales de dinero y además se obtiene el beneficio de “compensar” el IVA, al ser sujeto Responsable Inscripto. Es por este motivo que los acopios son una contraparte muy importante, ya que, además de actuar como depositario de los granos, ofrecen servicios complementarios al productor.

Las ventas

En las operaciones de venta, se trabaja con casi las mismas empresas proveedoras de insumos, excepto Agroempresa Colón S.A. y La Barranca S.A. Asimismo, la amplitud de venta es bastante extensa si se la compara con otros productores agrícolas que solo operan con acopios locales.

Es importante destacar que el productor posee dos celdas para el almacenaje de los granos capaces de albergar conjuntamente 3000 toneladas de grano aproximadamente y, de esta manera, se encuentra capacitado para manejar los tiempos de venta de la producción, es decir comercializar cuando los precios se encuentran favorables y no vender obligadamente en la época de cosecha, que es cuando estos se ven relativamente más deprimidos que en otros períodos debido a la alta oferta de granos. Además se produce un ahorro en costos al no contratar transporte en las épocas “pico”. Sin embargo, como se ha mencionado, los acopios son una contraparte muy importante.



Diagnóstico de la función financiera

La estructura de capital del establecimiento, es decir la mezcla específica entre capital y deuda de largo plazo, se encuentra dominada por los fondos propios, ya que actualmente la empresa no ha contraído obligaciones con ninguna entidad financiera. En otras palabras, la razón deuda/capital es cero, siendo ésta, además, una política instaurada por el titular de la empresa, que tiene como objetivo primordial no incurrir en cuantiosos gastos financieros. Por otro lado, posee endeudamiento a corto plazo, principalmente con proveedores, destinado mantener los recursos necesarios para el capital de trabajo.

Diagnóstico de la función de producción

El diagnóstico de la función de producción se realiza en base a las siguientes variables: capital fundiario, capital de explotación fijo y los sistemas de producción.

Capital fundiario

El capital fundiario de la empresa se compone por los bienes inmóviles, es decir aquellos que no pueden ser desplazados: inventario de mejoras e instalaciones. El Anexo 4.3.1 muestra detalladamente cada uno de los ítems que componen dichas instalaciones del establecimiento agrícola. Cabe destacar que el establecimiento posee las instalaciones necesarias para desempeñar el trabajo en condiciones óptimas. Además, se encuentran construidas dos celdas que almacenan, conjuntamente, 3000 toneladas aproximadamente de porotos, lo cual, como se ha mencionado, permite controlar la oferta de granos.



Capital de explotación fijo

El capital de explotación fijo hace referencia a los activos fijos con los que cuenta el establecimiento: inventario de maquinarias y equipos. La planilla de este inventario se encuentra en el Anexo 4.3.2. La empresa posee todas las herramientas necesarias para el proceso productivo, por lo que no requiere de servicios de contratación de terceros a lo largo de una campaña productiva.

Sistemas de producción

El propietario del establecimiento solo lleva registro de las variedades de semilla implantadas por campaña, la fecha de siembra, la fecha de cosecha y el rendimiento obtenido. Estos datos se muestran en el Anexo 4.3.3 para cada uno de los establecimientos.

Diagnóstico de la función de RRHH

Como se ha mencionado, la estructura organizacional cuenta con dos empleados permanentes, es decir aquellos que se desempeñan en forma continua y habitual para el mismo empleador, según **Pigretti, A., et. al., (1995:166)²⁷**. Se trata de Edgar Zamora, quien desempeña actividades de tipo táctica y operativa, y Víctor Acosta, quien esta a cargo de actividades operativas.

Diagnóstico de la organización y dirección

A pesar de que, como se ha mencionado, el titular de la empresa posee ciertas creencias y características personales del “hombre de campo”, se trata

²⁷ Pigretti, A., De Arenaza, E., Comte de Loizeau, S., Lombarda, C. (1995) *Contratos Agrarios*, Ediciones Depalma: Buenos Aires.



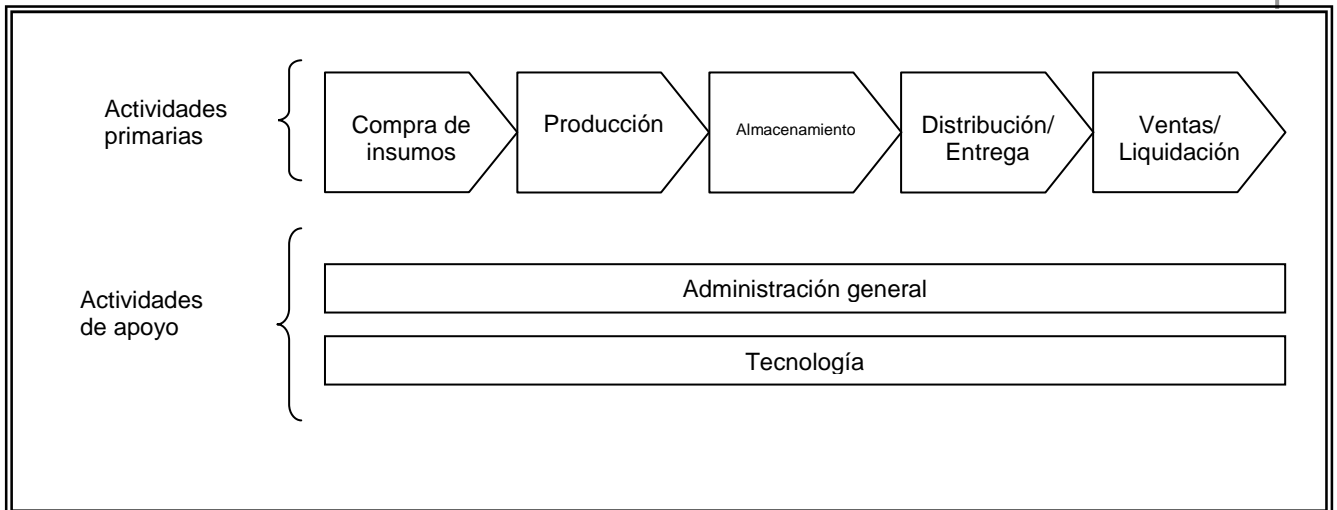
de una empresa predispuesta al cambio. Quien ha contribuido a esta actitud, es el hijo del titular, Edgar Zamora, quien posee una mayor formación académica y, además, pertenece a la “nueva generación del agro” preocupada por interiorizarse constantemente sobre los nuevos paquetes tecnológicos disponibles en el mercado y al alcance del establecimiento. Por este motivo se dice que la estructura de la empresa está adaptada a la evolución del entorno y si bien actualmente no se encuentran en el más alto nivel tecnológico, existe un alto conocimiento sobre el mismo y hacia donde se quiere llegar en materia técnica.

La estructura organizacional se encuentra definida con claridad, debido a que son solo tres los encargados de manejar la empresa de manera diariamente. Por este motivo, y debido a que los procedimientos se encuentran bien delimitados, los miembros son conocedores y concientes de las labores que deben desempeñar habitualmente.

Las lagunas que se producen en el proceso de toma de decisiones, son consideradas dentro de los parámetros normales. En presencia de una de ellas, por lo general, no existe solapamiento en la decisión final, ya que todas las decisiones que se toman, por pequeñas que sean son consultadas entre sus miembros. Es decir que son analizadas en conjunto entre el titular de la empresa y su encargado, Hugo y Edgar Zamora, respectivamente. En caso de necesidad y frente a una decisión de envergadura para el futuro de la empresa, se recurre a profesionales para que asesoren al respecto.

El diagnóstico a través de la cadena de valor

Ilustración 7: cadena de valor



Fuente: elaboración propia en base a Carrillo de Albornoz y Serra, J., 2005 y Thompson A. y Strickland A.J., 2000

“[...] La cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que desempeña internamente”, según la visión adoptada por **Thompson A. y Strickland A.J., (2000:123)**²⁸. La Ilustración 7 muestra la cadena de valor del establecimiento agrícola, donde se dividen a las actividades generadoras de valor en dos grupos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas implicadas en la creación física del producto, su mantenimiento y posterior venta y transferencia al siguiente actor de la cadena comercial:

- **Compra de insumos:** las actividades, los costos y los activos asociados con la compra de semillas, fertilizantes, herbicidas, plaguicidas, combustible y demás insumos.
- **Producción:** las actividades, los costos y los activos asociados con la transformación de los insumos en un producto final.

²⁸ Ídem, 7.



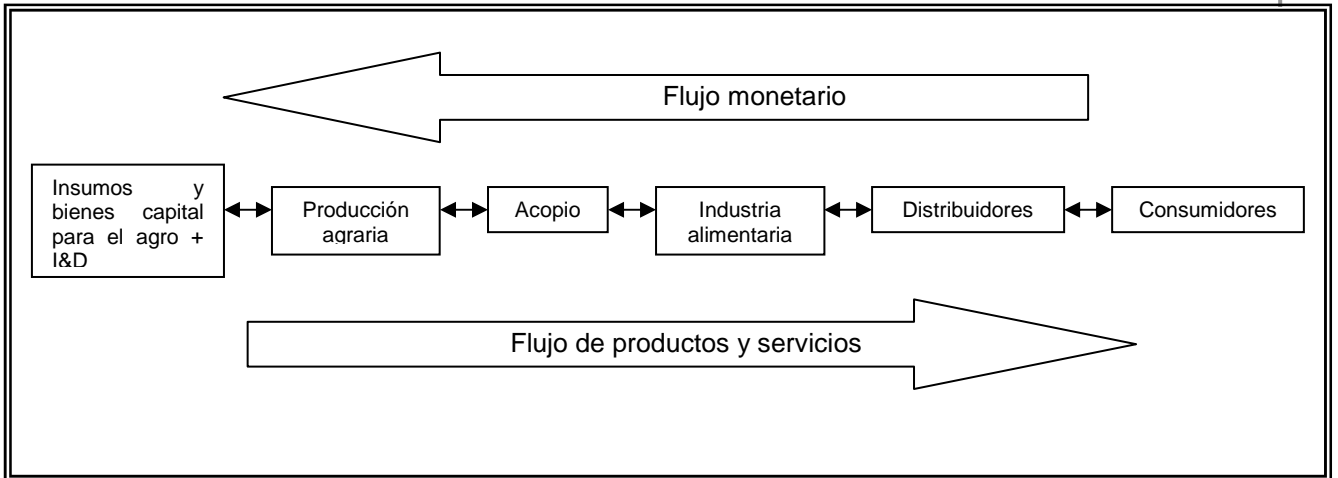
- Almacenamiento: las actividades, los costos y los activos asociados con el mantenimiento de los granos a campo hasta el momento que sean entregados y/o vendidos.
- Distribución/Entrega: las actividades, los costos y los activos asociados con la entrega de los granos a los centros de acopio.
- Venta/Liquidación: las actividades, los costos y los activos asociados con la venta de los granos.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias:

- Administración general: las actividades, los costos y los activos asociados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y de regulaciones.
- Tecnología: las actividades, los costos y los activos asociados a los conocimientos, procedimientos y activos adquiridos que tienen por objetivo mejorar el producto final.

Teniendo en cuenta la definición de cadena agroalimentaria expresada en el marco teórico del presente trabajo, los productores agropecuarios forman parte de la etapa primaria en la comercialización de granos, vendiendo su producción a los centros de distribución o acopios, tal como se muestra en la Ilustración 8. La misma muestra el eslabonamiento de la cadena entre los diferentes actores e intermediarios.

Ilustración 8: cadena agroalimentaria



Fuente: adaptado de Alvarado Ledesma, M., 2007:41



DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR AGRARIO

La oferta: producción nacional de granos

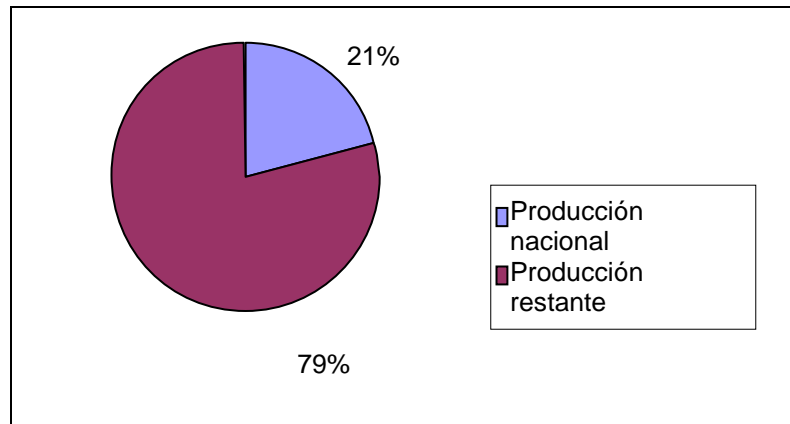
A continuación se expone cual ha sido la producción de soja, maíz y trigo en la campaña 2007/2008 a nivel nacional y en comparación con la producción mundial como una manera de reflejar la oferta de granos en el país. Además se identifican los principales impactos de esta coyuntura sobre el comercio internacional de granos.

Soja

Durante el periodo 2007/08 la producción de soja en el país fue de 46.238.087 de toneladas, que representan el 20,9% del total producido a nivel mundial. Esto significa que Argentina ocupa el tercer lugar en la producción de granos de soja, luego de Estados Unidos y Brasil. El cultivo de soja ocupa el 50% de la superficie cultivada del país y en muchas regiones constituye el único cultivo. En zonas ya tradicionales, el área sembrada se incremento y a su vez expandió su frontera a zonas ganaderas y forestales. El cambio climático de algunas regiones, la difusión de la siembra directa, al desarrollo de la soja transgénica, al aumento en el uso de fertilizantes, la aparición de nuevas variedades, la sencillez de su manejo, su bajo costo de implantación, altos precios internacionales, incorporación en la dieta humana y la demanda externa, son algunos de las causas que han provocado la expansión del cultivo de soja, en detrimento de otros cultivos y usos de la tierra²⁹.

²⁹ Teubal, M. (s/f) *Revista realidad económica* 196, IADE (Instituto Argentino para el Desarrollo Económico).

Gráfico 1: producción mundial de soja (2007/08)

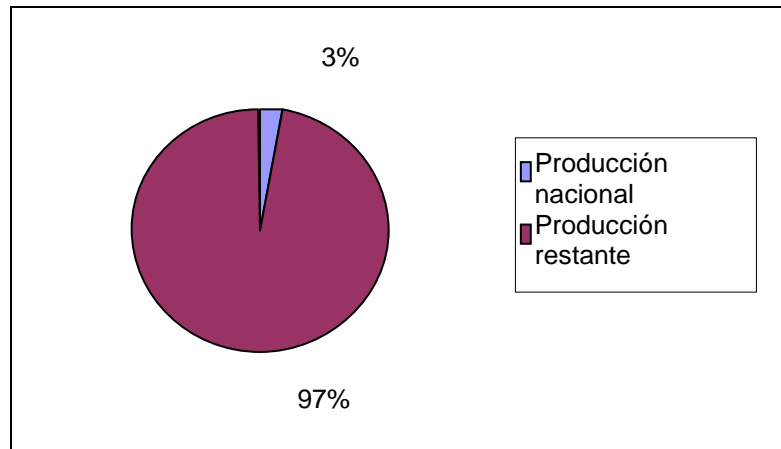


Fuente: elaboración propia en base a datos del USDA

Maíz

La producción de maíz en Argentina representa el 2,78% de la producción mundial, el cual se ha mantenido relativamente constante desde 2001. En los últimos años el área sembrada ha disminuido notablemente debido al avance sobre la frontera agrícola del cultivo de soja. En la teoría, esta disminución de la superficie debería reflejarse en una baja en la oferta, sin embargo, esa merma no ha significado una disminución del volumen de granos gracias a los grandes avances en tecnología, en equipos e insumos de producción, que han provocado considerables aumentos en los rendimientos.

Gráfico 2: producción mundial de maíz (2007/08)

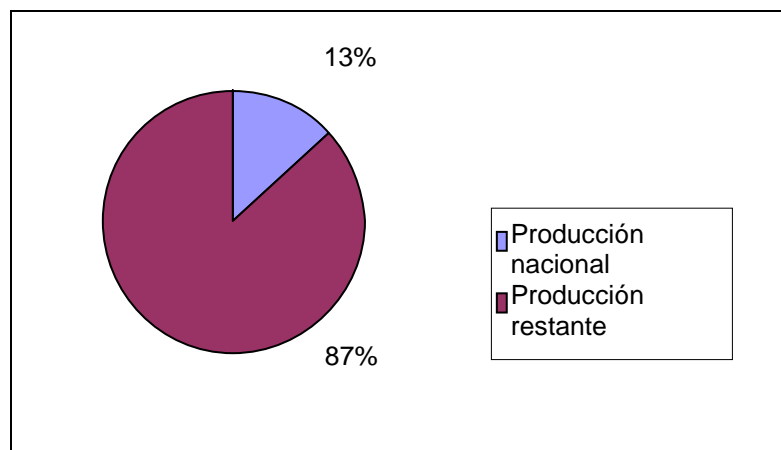


Fuente: elaboración propia en base a datos del USDA

Trigo

La producción nacional de trigo en 2007/08 fue de 16 millones de toneladas, las cuales representan el 13,2% de lo producido mundialmente, cifra que ha aumentado 72% desde 2001. Esto se debe a una importante disminución de la producción del grano a nivel mundial, ya que la producción interna y las exportaciones de trigo se han mantenido en sus niveles normales desde dicho periodo.

Gráfico 3: producción mundial de trigo (2007/08)



Fuente: elaboración propia en base a datos del USDA

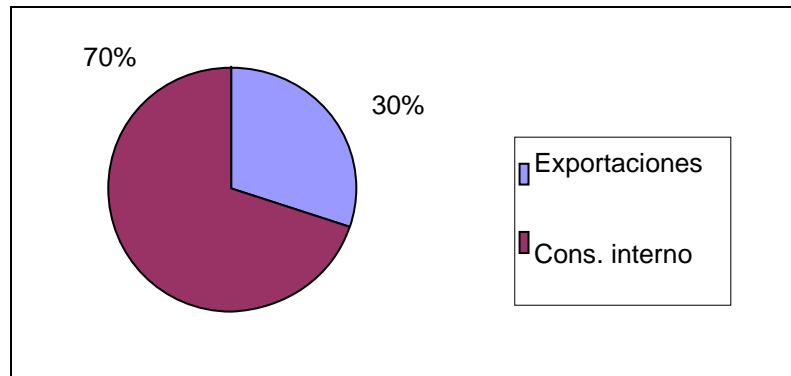
La demanda: su composición

Como se ha mencionado, el destino primordial de los granos obtenidos a nivel nacional es el mercado interno, donde se los consume directamente (consumo animal o humano) o industrializado. Aquella parte de la producción que no se utiliza internamente, es destinada al mercado internacional bajo la denominación de saldo exportable. A continuación, se demuestra el destino de la producción nacional de soja, maíz y trigo para la campaña 2007/2008 y aquellas implicancias de mayor relevancia en este sentido.

Soja

Como se observa en el Gráfico 4, del total producido durante la campaña 2007/08, el 70% se destinó al consumo interno, ya sea para consumo directo o para industrializar y el resto se comercializó en el mercado externo. En cuanto a las exportaciones del poroto, éstas muestran una tendencia creciente a lo largo del tiempo, aunque se aprecian períodos de disminuciones en el volumen exportado de relativa importancia (véase Anexo 5.1). En relación al consumo doméstico, los granos que se obtienen en la chacra son derivados a las industrias quienes le agregan valor en forma de aceite y harina de soja. El aceite, luego, es colocado en el mercado internacional y el expeller, por lo general, es vendido en las zonas productoras. Argentina es el principal exportador mundial de aceite de soja y el complejo sojero (grano, aceite y harina) configura la principal fuente de divisas para el país.

Gráfico 4: destino de la producción nacional de soja (2007/08)

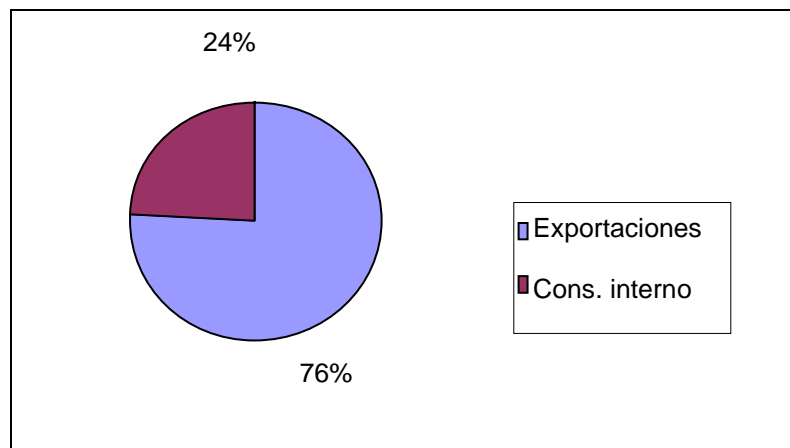


Fuente: elaboración propia en base a datos del USDA

Maíz

En el caso del maíz, inversamente que lo que ocurre en el cultivo de soja, se destinó un nivel mayor a la exportación que al mercado interno, sólo 7 millones de toneladas fueron consumidas internamente. Durante las últimas décadas las exportaciones mundiales de maíz se mostraron poco dinámicas en el contexto internacional con una estabilización del volumen del comercio, mientras que la producción y el consumo interno crecieron a un ritmo superior (véase Anexo 5.2). Actualmente, Argentina es el segundo país exportador de maíz, luego de Estados Unidos, y son solo unos pocos quienes lideran el mercado.

Gráfico 5: destino de la producción nacional de maíz (2007/08)



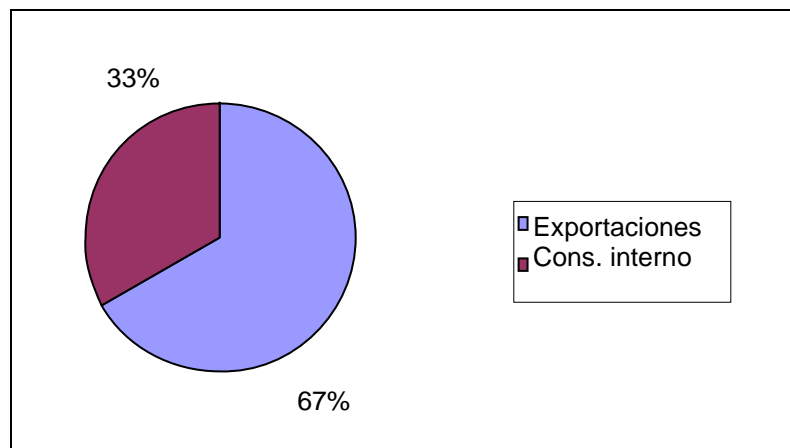
Fuente: elaboración propia en base a datos del USDA

Establecimiento ZAMORA

Trigo

Del total producido nacionalmente de trigo, se consumió internamente el 33% y el resto se colocó en el mercado internacional. Las exportaciones de trigo desde 2000 muestran una tendencia constante a lo largo del tiempo. Cabe destacar que durante el periodo 2002/03 se produjo una disminución de la producción con el simultáneo aumento del consumo doméstico, lo que provocó una baja del 45% aproximadamente respecto del periodo anterior. Sin embargo, posteriormente, se retomaron los niveles normales (véase Anexo 5.3).

Gráfico 6: destino de la producción de trigo (2007/08)



Fuente: elaboración propia en base a datos del USDA

El rol del Estado en el comercio de granos

Durante el desarrollo del marco teórico del presente trabajo, se habló del precio político, es decir el que es fijado por el Estado en cualquiera de sus formas. Y la historia Argentina se caracteriza por que el Estado ha aplicado medidas indirectas (como retenciones a las exportaciones) que han afectado los precios internos de los productos agrícolas, y esto queda plasmado explícitamente en la crisis sufrida durante los años 2001/2002.



Frente al estado de emergencia público en materia social, económica, administrativa, financiera y cambiaria que padecía el país luego de la catastrófica crisis del 2001 y de la mano de la fortísima devaluación, el aumento de los precios internacionales y la necesidad de aumentar los ingresos fiscales, reaparecieron las retenciones a la exportación en nuestro país, fijando, a través del **Decreto 310/2002**³⁰ en 20% el derecho de exportación para un conjunto de productos primarios, entre ellos maíz, trigo y soja. De esta manera el tipo de cambio neto aumentó de manera significativa. Posterior a estos años, hasta aproximadamente el 2007, el mercado no sufrió grandes cambios ni el Estado modificó las medidas aplicadas.

Hacia 2007, cuando los precios internacionales escalaban exponencialmente se aplicó un esquema de retenciones móviles para la soja, pasando de 35% a 44,1%, el cual se adecuaría al compás de los precios internacionales, es decir cuando estos bajan la alícuota también baja y sube cuando el precio se encuentra en alza. Por su parte, las retenciones para el trigo bajaron solo 0,9% ubicándose en 27,1% y en el caso del maíz se redujeron 0,8% quedando en 24,2% puntos, según **Naishtat, S., (2008)**³¹. Toda esta situación terminó desatando la ira de los productores agropecuarios y se sucedieron una serie de hechos que, indudablemente, quedarán enmarcados en la historia del agro argentino. Finalmente el nuevo esquema de retenciones móviles no fue aprobado por el Congreso de la Nacional, quienes lo calificaron como anticonstitucional.

Esto explica la significativa reducción de las exportaciones para los cultivos de soja, maíz y trigo durante el periodo 2006/07. Los gráficos citados en el Anexo 5 muestran explícitamente dicha situación. Esta disminución del volumen exportado se debió, también, al cierre de las exportaciones por parte del gobierno durante el mismo período, provocando una baja en los precios ya

³⁰ Decreto 310/2002 (13 de febrero de 2002). Visto la Ley N° 25.561

³¹ Naishtat, S. (30 de marzo de 2008) "Retenciones móviles anunciadas justo en el momento de la cosecha", *Diario Clarín*, Informe especial: el motor de la protesta.



que se debió colocar todo el excedente en el mercado interno. Actualmente, las alícuotas de retenciones para soja, maíz y trigo son del 35, 20 y 20% respectivamente.



CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Análisis de la situación actual: FODA

Como se ha mencionado, el productor de granos se encuentra en la etapa primaria de la comercialización, es decir que los clientes directos son los distintos acopios con los que actualmente se opera, quienes adquieren la producción de varios productores primarios para luego comercializarla en volúmenes mayores. Al trabajar con economías de escala, su poder de negociación aumentaría respecto de sus clientes, sin embargo son muchos en el mercado y, en la mayoría de los casos, son los mismos que proveen los insumos. Por este motivo, los proveedores poseen un poder relativamente bajo, ya que los insumos que ellos suministran, si bien son imprescindibles para la producción, se encuentran ampliamente disponibles en el mercado, al mismo tiempo que hay muchos proveedores y el costo de cambiar de un abastecedor a otro es bajo. Estas condiciones se dan porque se trata de un mercado de competencia perfecta, por lo que, ningún actor individual ejerce una influencia decisiva sobre el mercado global. Estas configuran las principales oportunidades que el entorno ofrece en el sector, sumada a la demanda creciente de productos agrícolas derivado, principalmente, de la producción de biocombustibles en países desarrollados.

En cuanto a las amenazas, la intervención directa e indirecta del Estado, la falta de políticas agropecuarias, la ausencia de diálogo entre las entidades agropecuarias y el gobierno, la gran presión impositiva sobre los pequeños y medianos productores, etc. conforman las principales fuerzas negativas que han inducido a un desincentivo a la producción de granos. Todo esto provoca, a su vez, falta de previsión sobre los mercados, los costos de los principales insumos (ya que éstos se venden a precio de dólar y contra pago a cosecha, en la mayoría de los casos) y los precios de comercialización, aumentando aún más la inestabilidad e imprevisibilidad a largo plazo en el sector. No se puede olvidar la presión que significan, actualmente, la creación de pools de siembra



y fideicomisos por parte de grandes compañías y asociaciones, en detrimento del pequeño productor. Por otro lado, se destaca el alto apalancamiento operativo del sector por ser intensivo en el uso del capital. Esto provoca altos costos fijos, por lo que las empresas deben realizar un esfuerzo por disminuirlos y, así, tratar de mantener el grado de apalancamiento operativo lo más bajo posible.

Por otro lado, internamente, la empresa ha podido enfrentar con cierta comodidad la serie de hechos que se han venido sucediendo desde el renombrado 11 de marzo de 2007, día en el que comienza el llamado “conflicto campo-gobierno”. Esto se ha podido lograr gracias a la posibilidad de utilizar la producción como reserva de valor, mediante el almacenamiento de los granos en celdas y silos-bolsa. Además, cuenta con una solvencia financiera, que se ha logrado a lo largo de los años, suficiente para adquirir los recursos necesarios para conservar el capital de trabajo en épocas de precios altamente variables. No se puede dejar de mencionar la actitud innovadora, emprendedora y proactiva del encargado del establecimiento, Edgar Zamora, quien, como joven perteneciente a la nueva generación del campo, compensa la actitud tradicionalista que tienen la mayoría de las empresas agrícolas.

Se destacan algunos puntos débiles, los cuales han sido la fuerza motora del presente trabajo, como la ausencia de planificación estratégica en el mediano y largo plazo. Carencia de registros formales y sistema de costeo que permitan determinar fehacientemente costos e ingresos operativos, como así también, márgenes e índices de rentabilidad y gestión. Y la debilidad más fuerte es la falta de atención al riesgo no sistemático del negocio (aquel que afecta a una empresa en particular), el cual se puede eliminar por medio de la diversificación de la producción.

Tabla 4: matriz FODA

| Ambiente Interno | |
|--|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bajo índice de endeudamiento. • Condición financiera cómoda, existen recursos financieros para desarrollar el negocio. • Reserva de valor de granos. • Efectos positivos de la curva de experiencia y aprendizaje. • Alto nivel tecnológico. • Encargado perteneciente a la nueva generación del campo. | <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de planificación estratégica. • Carencia de profundidad administrativa. • Ausencia de registros formales. • Falta de diversificación de riesgo. |
| Ambiente Externo | |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Demanda creciente. • Ventajas en relación a competencia, publicidad, marca, precios, productos sustitutos, distribución, etc. derivado de las características del producto: homogéneo. • Oportunidades para aprovechar las nuevas tecnologías. | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas gubernamentales cambiantes. • Falta de previsión sobre el tipo de cambio. • Posibilidad de cierre de exportaciones. • Precios altamente variables debido a que el precio se determina en el exterior. • Presión impositiva. • Alto apalancamiento operativo y elevados costos fijos. • Pooles de siembra y fideicomisos están aumentando su poder en la industria. |

Fuente: elaboración propia en base a Thompson, A. y Strickland, A.J., 2000





CAPITULO III

Propuestas



PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico que se plantea a continuación, considera distintos aspectos abordados a lo largo del presente trabajo. Los mismos se presentan en forma de módulos, cada uno de los cuales contiene un objetivo, alcance, acciones y recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas. Se exponen, además, la materialización de dichas acciones.

Misión

“Establecimiento ZAMORA” es una empresa agrícola abocada a dar lo mejor de ellos al desarrollo de la agricultura nacional, incorporando tecnología agrícola que sirva para hacer mas eficiente, productiva y rentable la utilización de las tierras”.

Visión

Constituir a “Establecimiento ZAMORA” como una productora local con un fuerte reconocimiento en la producción de granos y aceite de soja.



Módulo I: Sustentabilidad y Productividad

Objetivo

- Intensificar el uso de maquinaria de precisión con la finalidad de contribuir a la sustentabilidad del ecosistema, disminuyendo la degradación del suelo, y aumentar la productividad del establecimiento, minimizando el grado de apalancamiento operativo.

Alcance

“[...] *El suelo es un ser vivo...*”, según **Arce, H. (1999: 32)**³², y como tal la producción afecta a su estructura física y química. Si solo se tiene en vista la rentabilidad, se está sacrificando el recurso suelo, que es el capital más importante. La implementación de la agricultura de precisión tiene implicancias sobre varios sectores. En primer lugar, en el sector ecológico, supone mantener las características propias del ecosistema en el largo plazo. En segundo lugar, socialmente hace referencia a la distribución equitativa de costos y beneficios, derivados del recurso suelo, entre la generación presente y la futura. Y, por último, económicamente, ya que mediante la implementación de este sistema, se realizará un uso más eficiente de los insumos de producción y de los recursos naturales.

³² Arce, H. (1999) *Presupuestos, costos y decisiones de Empresas Agropecuarias*, Ediciones Macchi: Buenos Aires.



Acciones

- Hacer un relevamiento de los equipos de precisión con los que cuenta actualmente la empresa, especificando funcionalidad real y potencial de los mismos.
- Diagnosticar y presupuestar la inversión en aquel equipo de precisión que permita obtener el mapeo de los lotes, para realizar, a futuro, un manejo diferenciado del mismo de acuerdo a la variabilidad espacial que se observe.

Implementación de las acciones

Equipos de precisión disponibles

Báscula

Se cuenta con una báscula para colocar en tolva autodescargable, marca Magris, modelo MTV 206. Se trata de un sistema de pesaje que permite visualizar la cantidad de cereal dentro de la tolva, tanto en cargas como en descargas de cereales, aunque se la utilizan solo para la carga de cereales ya que se cuenta con un sistema de descarga a través de sinfines. De esta manera brinda precisión, mostrando la cantidad exacta de cereal que sale de los sitios de almacenamiento; por otro lado al evitar numerosos movimientos desde el campo hacia los centros urbanos donde se cuenta con báscula pública permite la disminución de los tiempos utilizados, y permite un control interno frente al problema de los “falsos fletes”, minimizando el impacto de las potenciales pérdidas.



Banderillero satelital

Se trata del banderillero marca Arag, modelo Skipper LT. Este dispositivo es colocado en la pulverizadora, el mismo permite evitar la sobre y sub-aplicación en el terreno, a la vez que disminuyen los gastos de producción al no requerir personal extra. El funcionamiento y manejo es simple, se cargan los datos del lote a tratar, los cuales son utilizados por el banderillero como referencia para operar todas las partes del terreno en líneas paralelas, siguiendo las indicaciones del equipo.

Computadora para pulverizadora

Este monitor marca Bravo, modelo 300S, es un equipo complementario al banderillero satelital antes descrito y configura un gran avance hacia la aplicación variable. El mismo viene incorporado a la pulverizadora Agrinmetal modelo 2004. A través de este equipo se regula automáticamente la distribución de líquidos por medio de la detección del caudal y/o de la presión (mediante el medidor del caudal o sensor de presión). Además, a través de su ficha de memoria, puede memorizar el informe del recorrido realizado y de todos los datos del tratamiento (tipo de trabajo, superficie cubierta, cantidad erogada, tiempo trabajado, dosaje programado, dosaje promedio, boquilla utilizada, productividad, distancia recorrida, fecha y hora de inicio del tratamiento). Luego, estos datos son copiados al resto de los equipos de precisión para evitar introducirlos nuevamente y, así, impedir posibles errores de manejo.

Monitor de siembra y rendimiento

La última adquisición en equipos de precisión fue el monitor, marca Alfa, modelo 310. Éste posee un sistema doble de cableado que permite ser colocado tanto en la sembradora como en la incorporadora de sólidos. La



funcionalidad más importante es que permite visualizar la variación de caída de semilla y fertilizante por surco y, de esta manera, evitar siembras desuniformes y la sobre o subaplicaciones de sólidos. Además, muestra la densidad promedio de todos los surcos, velocidad, hora y fecha de inicio del trabajo realizado, hectáreas trabajadas, distancia media entre semillas, productividad (ha/hs) y semillas o fertilizantes por hectárea. Otra de las funcionalidades que posee el monitor son las alarmas visuales y sonoras frente a algún problema durante la implantación o fertilización, como sobre o baja densidad, sensores sucios, falta de caída de semilla o fertilizante, ejes sin rotación, límite de velocidad, etc. lo cual permite corregir a tiempo aquellas fallas que, más adelante, provocarán una disminución en el rendimiento.

Propuesta de Inversión: Equipo de precisión para aplicación variable: Mapeador Satelital

Modelo

Su nombre técnico es mapeador satelital. El que mejor se adapta a las condiciones del establecimiento es el modelo Skipper W24, marca Arag.

Funcionalidad

El equipo es colocado en la cosechadora, a través de la conexión a un receptor GPS exterior ayuda a orientar la máquina siguiendo líneas paralelas y equidistantes sobre itinerarios rectilíneos o curvilíneos. Al finalizar el trabajo sobre un lote el sistema crea los mapas de aplicación con leyendas de dosificaciones en colores. Los datos de aplicación provenientes de los mapas de prescripción, serán enviados a la computadora que administrará la cantidad requerida en las respectivas posiciones, calculando, específicamente, el monto de producto necesario a aplicar en cada área.

Además cuenta con alarmas de superposición, de anticipación a la cabecera, de giro, etc. y permite visualizar diversos datos que pueden ser



registrados en una computadora y, de esta manera, armar un historial de cada uno de los lotes.

Presupuesto

El precio de venta de Skipper W24 es de U\$5.000 + IVA. Si se considera un tipo de cambio de \$3,85 al 2 de noviembre de 2009, el valor real del equipo asciende a \$23.292,5.

Conclusiones del módulo

Este módulo contribuirá a la economía sustentable de las explotaciones, que se refiere a la preservación del capital de trabajo, el suelo, desde el punto de vista de la organización, y la preservación de ese suelo desde el punto de vista del medio ambiente. Por ello, se define una ecuación muy simple: rentabilidad presente versus rentabilidad futura; hay un costo oculto e implícito en un ciclo productivo en términos monetarios, pero que también puede medirse en términos de fertilidad: la amortización ecológica.



Módulo II: Manejo del Riesgo y Producción

Objetivo

- Asignar los recursos financieros existentes en más de una actividad, mediante el principio de diversificación y el uso más intensivo del factor tierra, para disminuir el riesgo no sistemático del negocio.

Alcance

Si se define al riesgo como “la probabilidad de que los eventos esperados difieran de los reales”, la actividad agrícola está expuesta a determinados riesgos, en especial los de producción, climático y de precios. En el presente proyecto se analizará la posibilidad de suprimir el riesgo de producción, es decir el no sistemático, que es aquel que puede ser eliminado mediante la diversificación de las actividades. Por su parte, el riesgo climático y de variación en los precios, no pueden ser reducidos por el principio de diversificación por lo que se los considera como riesgo sistemático. Por lo tanto, este módulo, está enfocado en el área de producción, ya que diversificar actividades significa explotar un nuevo mercado.

Acciones

- Analizar la posibilidad de hacer servicios de contratación a través de la incorporadora de fertilizantes.
- Realizar un análisis de perfil sobre la implantación de 50 hectáreas de papa en el establecimiento “Cabinda”, pedanía Candelaria.
 - Analizar el mercado del cultivo de papa.
 - Elaborar un estudio técnico.



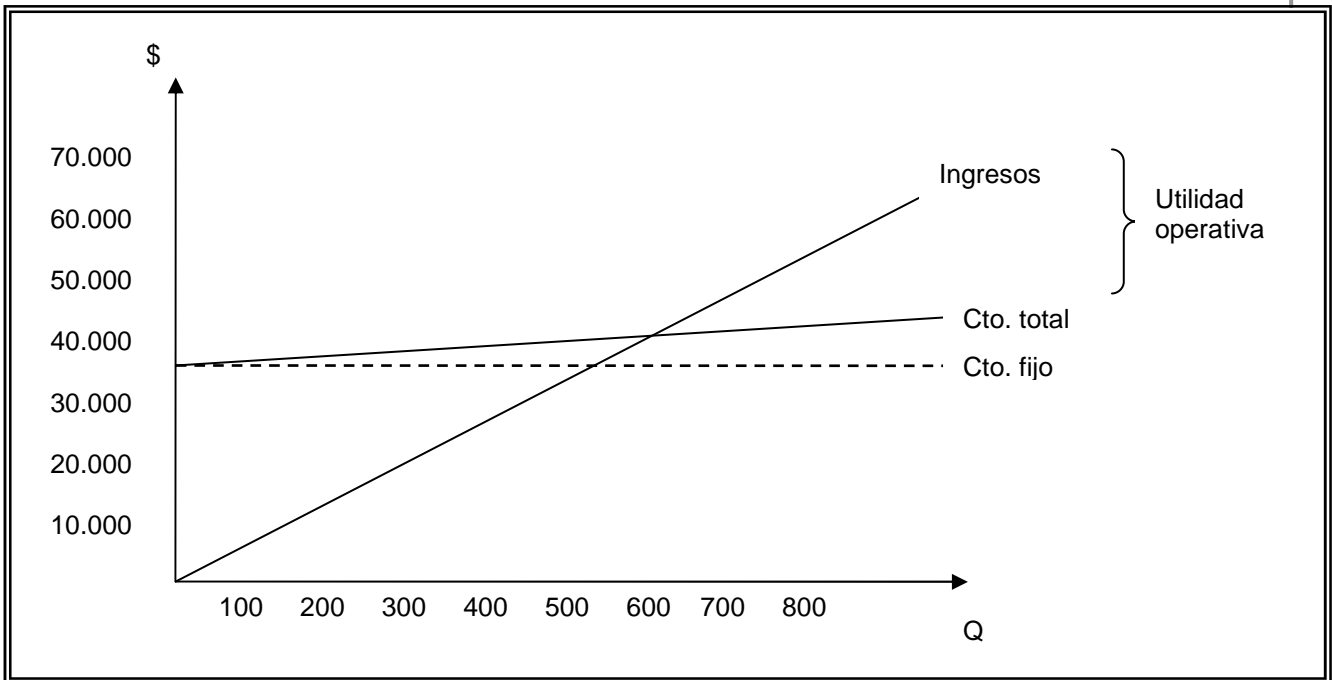
- Realizar un estudio económico y financiero del proyecto.

Servicio de contratación

Una de las últimas adquisiciones realizadas por la empresa en maquinarias de producción fue la Incorporadora de Sólidos, marca Acepla de 17 surcos. La misma permite dosificar desde 30 hasta 300 kg/ha. Las principales ventajas en comparación con la boleadora de fertilizantes tradicional es que no requiere lluvias anteriores y posteriores a la aplicación, con poca humedad del suelo se puede realizar el labor. Además, por medio de este sistema de aplicación, el producto no se evapora, por lo que se utiliza el agroquímico de acuerdo a su máximo potencial.

Mediante un análisis Costo-Volumen-Utilidad se determinaron la cantidad de hectáreas que deben ser trabajadas anualmente que permitan cubrir los costos fijos y variables y obtener una utilidad de \$20.000 por año. Cabe mencionar que los dueños se han propuesto recuperar la inversión inicial en tres años, por lo que se consideró un costo fijo de \$38.166,66 anualmente.

Gráfico 7: análisis costo-volumen-utilidad



Fuente: elaboración propia

El punto donde intersecan la línea de ingresos y costo total corresponde al punto de equilibrio, es decir la cantidad de hectáreas (e ingresos operativos) que se requieren fertilizar para cubrir los costos fijos de la inversión y los costos variables de producción por hectárea. O sea, que trabajando 583 hectáreas (lo que corresponde un ingreso de \$40.790), se obtiene una utilidad operativa igual a cero reintegrando los costos fijos de \$38.166,66. Por otro lado, si se quiere obtener una utilidad de \$20.000 anuales, se deberían trabajar 888 hectáreas. En el Anexo 6 se encuentra en detalle el análisis mencionado.

Proyecto de producción de papa

Si se considera al cultivo de papa desde el punto de vista de la rentabilidad, es un negocio atractivo debido a los márgenes que se manejan. Sin embargo, se deben tener una cuenta una serie de implicancias tales como las labores previas y durante el crecimiento y desarrollo de la ontogenia del cultivo como así también los riesgos asociados. Así mismo realizar la



implantación del cultivo se encuentra dentro de las posibilidades financieras de establecimiento ZAMORA por lo que, si se lo considera como una alternativa para diversificar riesgos, es una inversión viable.

Conclusiones del módulo

Concretamente, se deben trabajar, a través del servicio de contratación, 583 hectáreas por año. La utilidad obtenida permitirá recuperar la inversión inicial durante tres periodos anuales, alcanzando, a su vez, los costos variables por unidad de superficie. Los dueños del establecimiento estiman que es posible trabajar esa cantidad de hectáreas debido a que no se dispone de ese tipo de maquinarias en la zona, requiriendo la tercerización de este servicio.

Por el lado del cultivo de papa se requieren 7.730,29 \$/hectárea, equivalente a \$386.514,32 en la superficie de 50 hectáreas propuestas. Dicho proyecto implica grandes movimientos reales de dinero. Sin embargo, Establecimiento ZAMORA cuenta con los fondos necesarios para desarrollar el negocio, tal como se ha mencionado en el análisis FODA. Además de la predisposición por parte de los dueños a ampliar la línea de producción y adaptar a la empresa a las condiciones cambiantes del entorno actual.



Módulo III: Contabilidad Administrativa

Objetivo

- Mejorar la gestión y manejo de la información estableciendo un sistema de costos para la empresa agraria teniendo en cuenta los criterios de costeo propios del sector.

Alcance

Cuando hablamos de sistema de costeo, inmediatamente nos remitimos al área de contabilidad. Sin embargo, se debe distinguir entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera. La primera mide, analiza y presenta información financiera y no financiera que ayudará a los dueños del establecimiento a tomar decisiones para alcanzar las metas de largo plazo. La contabilidad financiera mide y registra las transacciones del negocio y proporciona estados financieros en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA). Este módulo se encuentra alcanzado por la contabilidad administrativa, mientras que la segunda está a cargo de un profesional contable.

Acciones

Para alcanzar este objetivo, se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- Elaborar un diagrama Gantt, donde queden plasmadas todas las labores a realizar durante las distintas etapas de la ontogenia de cada uno de los cultivos, como así también el tiempo que conllevan por unidad de superficie (hectárea).
- Crear las planillas de costeo para las siguientes procesos:





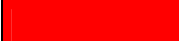
- Proceso de preparación de la tierra: se refiere a aquellas labores previas que deben realizarse para disponer el suelo en condiciones óptimas para la siembra.
 - Proceso de implantación: comprende el proceso de siembra y los diversos tratamientos fitosanitarios simultáneos.
 - Proceso de crecimiento y desarrollo: esta etapa comienza a partir de la germinación y hasta la madurez comercial de los granos. Durante este período se debe hacer un cuidadoso control de las malezas.
 - Proceso de recolección: se cosechan los frutos y se los dispone en los sitios de almacenamiento.
- Verificar la funcionalidad del modelo, confeccionándolo en base a los costos históricos que posea la empresa sobre algún cultivo o lote específico.

Implementación de las acciones

Proceso productivo de los diferentes cultivos

En el siguiente diagrama Gantt, se expresan los tiempos secuenciales y cronológicos para los cultivos de soja, maíz y trigo.

Referencia de Colores del Diagrama de Gantt

| | |
|---------|--|
| Posible |  |
| Optimo |  |
| Critico |  |



Como se observa, mas allá de las diferencias existentes en cada uno de los cultivos, se han establecido cuatro procesos comunes que se extienden a cualquier tipo de explotación. Los mismos se llevan a cabo hasta obtener el producto primario, sin perjuicio de procesos posteriores, como conservación y comercialización.

De esta manera, se desarrolló un modelo de costeo para cada uno de los cultivos, y sus procesos, teniendo en cuenta las actividades enmarcadas en las diversas etapas. Los mismos se encuentran estandarizados, por lo que deberán ser adaptados a aquellos requerimientos específicos y propios de los cultivos según muestra el diagrama Gantt.

Para determinar los costos de producción de cada uno de los cultivos, se debe determinar, previamente, los gastos de desgaste, combustible, lubricantes, reparación y mantenimiento para cada elemento de trabajo y el costo de la mano de obra por unidad de superficie. Los mismos se encuentran en el Anexo 8.1.



Planilla de costos para cultivo de soja, campaña 2007/2008

En el Anexo 8 se encuentra completa la planilla de costeo confeccionada para el cultivo de soja, en el establecimiento Esquina, para la campaña 2007/2008. El lote sembrado tenía una superficie de 100 hectáreas. Los datos fueron obtenidos de los registros informales con los que cuenta el encargado de dicho establecimiento. De esta manera, a pesar de no contar con datos exactos, se comprueba la funcionalidad de las planillas elaboradas.

Conclusiones del módulo

El proceso productivo del sector es de origen biológico, es decir la ontogenia responde a las leyes de la naturaleza. Por otro lado, la actividad comercial utiliza plazos o ciclos empresariales distintos de los de la naturaleza. Este módulo ha tenido por objeto, compatibilizar el defasaje entre los valores de los ciclos económicos y los valores de los ciclos de la naturaleza, mediante la implementación del sistema de costeo expuesto. De esta manera, la empresa cuenta con un modelo de costeo, en formato de plantilla de Excel, para cada una de los cultivos que se producen actualmente, las cuales serán utilizadas para en las campañas futuras.



Módulo IV: El Recurso Humano

Objetivo

- Aplicar procedimientos para aprovechar oportunidades y habilidades técnicas y operativas de los recursos intelectuales dentro del establecimiento.

Alcance

Tal como lo indica el título de este módulo, se programarán actividades tendientes a administrar los recursos humanos dentro del establecimiento. El término “recurso humano” se refiere a las personas que componen la empresa. A través de la gestión de los mismos se mejorarán las contribuciones productivas del personal a la organización en la búsqueda de los objetivos institucionales, al mejorar la calidad de vida de laboral de los empleados.

Acciones

- Realizar un análisis de las características generales de las necesidades de las personas que se desempeñan en el establecimiento, relacionadas al desarrollo de recursos humanos.
- Diseñar un modelo de evaluación de desempeño.
- Elaborar un plan de incentivos económicos y no-económicos en base a los resultados que se obtengan en la evaluación de desempeño personal.



Implementación de las acciones

Análisis de las características del personal

- El personal de la empresa se caracteriza por tener un promedio de edad de 25-26 años, con una antigüedad promedio de 4 años.
- Todo el personal que compone la plantilla de la empresa, fue capacitado y formado por la misma empresa en terreno, o sea, son personas idóneas.
- Todos los empleados poseen un alto sentimiento de pertenencia hacia la empresa, mostrando comportamientos que indican compromiso hacia la tarea.
- La presencia sindical es débil, ya que al haber pocos empleados, y al tener una estructura empresarial informal, los pedidos, negociaciones, reuniones, etc., se realizan directamente con el dueño y jefe del campo.
- La contratación de los empleados es en blanco, mediante Contratación de Trabajo Rural.

En general, las condiciones laborales dadas permiten realizar programas de desarrollo de recursos humanos, orientados a mejorar el rendimiento laboral y la motivación. Es importante considerar, que el alto sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la empresa, permitirá la aplicación de medidas no tradicionales en la cultura del empleado de campo.

Modelo de evaluación de desempeño

Teniendo en cuenta las características de las personas que trabajan en el establecimiento agrícola y las actividades que desempeñan, la técnica de medición de desempeño que mejor se adapta es la de calificación conductual, a través de escalas numéricas. La misma consiste en elaborar una descripción del desempeño aceptable y no aceptable del puesto y calificar a cada empleado en función de dicho parámetro. Se tomará como parámetro un grupo de rasgos referidos al trabajador o resultados del trabajo, en una escala que va



del 1 al 5 dentro que se utilizará para puntuar al trabajador. El modelo de evaluación de desempeño se encuentra en el Anexo 9.

Modelo de programa de incentivos

Para mejorar el rendimiento de los empleados en cualquier empresa, los incentivos son una herramienta fundamental. Estos pueden ser de carácter económico, entregando montos en moneda de curso legal, o no-económicos donde se le entrega premios. Es importante considerar, que esta herramienta no es usualmente utilizada en el ámbito de las empresas agrarias, con lo cual la innovación en este tipo de estrategias permitiría la retención de personal, y posiblemente la atracción de personal eficiente del mercado laboral.

Por el tipo de empresa, y considerando que la rentabilidad empresarial esta sujeta a condiciones no controlables por la empresa, como factores climáticos, de precio, compra-venta, etc., los programas de incentivos estarán sujetos a los resultados de la evaluación de desempeño y rentabilidad empresarial. En caso de que uno de los dos factores no se presenten adecuadamente, la aplicación de los inventivos podrá ser variada o suprimida de acuerdo al criterio del dueño gerente.



Programa de incentivos económicos

Para el programa de incentivos económicos se dividirá entre todos los empleados de la empresa, el 3% de las utilidades obtenidas en una campaña productiva de soja, de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Se consideraran a todos aquellos empleados que hayan alcanzado o superado un puntaje de 55 puntos en la evaluación de desempeño de acuerdo a la siguiente escala.

| | |
|--------------------|-------------|
| 1- Insatisfactorio | 17 - 30,6 |
| 2- Pobre | 30,7 - 44,2 |
| 3- Satisfactorio | 44,3 - 57,8 |
| 4- Superior | 57,9 - 71,4 |
| 5- Sobresaliente | 71,5 a 85 |

2. La rentabilidad de la empresa, debe haber superado en por lo menos un 5% el objetivo propuesto al inicio de la campaña.

Programa de incentivos no-económicos

Para el programa de incentivos no-económicos se propone generar premios escalares, o sea, empezar con premios pequeños e ir incrementando los mismos a medida que avanza la antigüedad del empleado en la empresa. Así, se puede comenzar regalando por ejemplo un electrodoméstico a elección dentro de un monto determinado, hasta \$200, al año siguiente escalar hasta \$400 pesos, y aumentar progresivamente hasta llegar premios tales como el alquiler de una cabaña durante una semana para vacacionar.

Para que este premio sea entregado, los empleados deberán alcanzar y/o superar en los primeros dos años un puntaje de 57,9 (desempeño superior), y en los siguientes años, deberá alcanzar un puntaje mínimo de 71,5 (desempeño sobresaliente), considerados en la escala de valoración de la evaluación de desempeño.



Conclusiones del módulo

Esta técnica es óptima para evaluar el desempeño individual de cada persona, permitiendo a la empresa aumentar la motivación de sus empleados como el sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa, viendo claramente el resultado en la utilidad operativa.

Por otro lado, implica una innovación en lo que respecta a la gestión de recursos humanos en empresas agrarias, potenciando la imagen de la empresa en el mercado laboral.



CONSIDERACIONES FINALES

Ingresos

Módulo I

La inversión en equipos de precisión supone dos tipos de beneficios. Por un lado, se benefician las generaciones futuras, ya que a través de la agricultura de precisión, se focaliza en hacer un uso racional del suelo y sus componentes. Por lo tanto, desde este punto de vista, la empresa no obtiene beneficios monetarios reales, sino que éste se encuentra implícito: la protección del principal y fundamental factor de producción. Por otro lado, existe una ganancia real derivada del ahorro en costos por el uso de insumos de producción ajustado a las necesidades de cada área diferencial de los lotes. Según ensayos sobre lotes de características similares realizados por integrantes de INTA, enmarcado en el **Proyecto Agricultura de Precisión**³³, se obtiene un ahorro en costos de 121,3 \$/ha aproximadamente.

Módulo II

Teniendo en cuenta los costos de producción de soja y papa (Anexos 8.2 y 7, respectivamente), se observa una brecha monetaria significativa. Para sembrar una hectárea de soja, Establecimiento ZAMORA, debe invertir aproximadamente \$531,67, mientras que para implantar la misma superficie de papa, el desembolso de dinero es significativamente mayor, ascendiendo a \$7.730,29.

Sin embargo, por el lado de las ganancias, una hectárea de soja (con un rendimiento promedio de 2,2 tn/ha), da como resultado 583,73 pesos netos, considerando un promedio histórico de precios de 507 \$/tn, según Gráfico 15,

³³ http://www.agriculturadeprecision.org/presfut/proyectoAgPrec_2005.pdf



Anexo 10. Mientras que, teniendo en cuenta los precios promedios observados en el Gráfico 14 del Anexo 7, el ingreso neto por hectárea de papa es de \$5.769,71.

De esta manera queda demostrado, el mayor potencial de generar ganancias por parte del cultivo de papa, considerándose, además, como una alternativa viable a la hora de pensar en las rotaciones de cultivos anuales por lotes.

En este módulo se realizó, también, un Análisis Costo-Volumen-Utilidad sobre la incorporadora de sólidos recientemente adquirida por la empresa y quedó demostrado que para obtener \$20.000 anuales mediante los servicios de contratación a campo, se deben trabajar 888 hectáreas, cantidad que, según estimaciones de Establecimiento ZAMORA, es factible alcanzar.

Módulo III

El beneficio que deriva de este módulo no se mide en términos monetarios, sino en términos intangibles, ofreciendo un manejo ordenado y formal de las transacciones económicas y productivas. De esta manera se consigue una mejor organización de la información financiera y contable de la empresa, para ser utilizada en el futuro.

Módulo IV

Al igual que el módulo anterior, los beneficios de este módulo se miden en relación al mayor compromiso adquirido por los empleados y la generación de un sentimiento de pertenencia hacia la empresa que permita aumentar el aporte realizado por ellos mismos hacia un aumento en la calidad del trabajo realizado y, por ende, a la productividad de la empresa. Este módulo puede ser implementado a las campañas productivas subsiguientes, actualizándose



debidamente los valores a asignar de acuerdo a la dirección de la economía nacional.

A continuación se muestran los beneficios monetarios derivados de la implementación del Plan Estratégico.

Tabla 8: beneficios monetarios plan estratégico

| | | |
|--------------|---|------------------|
| Módulo I | Ahorro en costos sobre 561 has | 68.049,3 |
| Módulo II | Diferencial de ingresos soja/papa | 349.230 |
| | Ganancia anual por incorporadora de sólidos | 20.000 |
| TOTAL | | 437.279,3 |

Presupuesto

La siguiente tabla expresa el monto total a invertir en cada uno de los módulos propuestos en el Plan Estratégico.

Tabla 9: presupuesto plan estratégico

| | | |
|--------------|--|-------------------|
| Módulo I | Mapeador Satelital | 23.292,5 |
| Módulo II | Costos operativos diferenciales de siembra papa/soja | 359.930,66 |
| Módulo IV | Programa incentivos económicos promedio anual | 12.380,94 |
| | Programa incentivos no económicos promedio anual | 600 |
| | Honorarios profesionales 3% sobre beneficios | 13.118,37 |
| TOTAL | | 409.322,47 |

Como se observa se deben invertir \$409.322,47 para llevar a cabo las acciones propuestas. Sin embargo, cabe destacar que, las inversiones en el mapeador satelital y en los honorarios profesionales son de tipo inicial, por lo que sus beneficios continuarán en el tiempo.

Teniendo en cuenta las cifras expresadas por las Tablas 8 y 9, existe un diferencial de dinero positivo de \$27.956,83, en caso de llevarse a cabo dicho plan. Además se deben tener en cuenta los múltiples beneficios intangibles que

Establecimiento ZAMORA



proceden principalmente de los módulos III y IV, midiéndose a través de la generación de beneficios indirectos.



CONCLUSIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa es un conjunto de subsistemas integrados que interactúan de modo permanente y que, por lo tanto, no pueden ser analizados en forma aislada, ya que si aumentan las ganancias, éstas son la única vía genuina para soportar la expansión, motivo por el cual hacen al fin y a la política de la misma.

Los sistemas de costeo se ocupan de acontecimientos y transacciones económicas y procesan los datos para convertirlos en información valiosa para los directores y otros públicos. El procesamiento de cualquier transacción económica implica la recopilación, clasificación, elaboración de resúmenes y análisis de las mismas. Con esta información, el director de la organización podrá administrar las actividades a su cargo y coordinar esas actividades o funciones dentro del marco de la organización. Solo si se tienen los datos y la información de las transacciones económicas ordenadas se podrá saber cuáles son los márgenes que se manejan actualmente y de cuánto dinero se dispone para desarrollar cosas nuevas en el negocio, como así también saber cuál es la situación actual de la empresa, siendo más fácil identificar las contingencias internas y externas y tomar decisiones en consecuencia.

Por su parte, se reconoce el papel fundamental que desarrollan los recursos humanos dentro de la empresa, ya que sus actividades contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

Mediante el plan propuesto, se ordenará la información operativa de Establecimiento ZAMORA. De esta manera, el dueño-gerente tendrá una idea más exacta de cuáles son los márgenes que se manejan en el negocio. Solo teniendo esta información, se sabrá de cuánto dinero se dispone para realizar las inversiones en equipos de precisión e insumos de producción para realizar el cultivo de la papa.



Todas las empresas que desarrollan una actividad económica, tienen como fin principal es el lucro. Y es bajo esta premisa se han elaborado los módulos citados. Así, los recursos humanos también son considerados como un elemento primordial a la hora de obtener los mejores resultados, mediante los planes de incentivos económicos y no-económicos.



CAPITULO IV

Anexos y

Bibliografía

ANEXOS

Anexo 1: Perfil socio-económico zonal

1.1: Caracterización general

Tabla 10: división política y superficie

| Municipios y Comunas | Superficie (km ²) |
|--|-------------------------------|
| Atahona | 224 |
| Cañada de Machado | 217 |
| Capilla de los Remedios | 952 |
| Chalacea | 219 |
| Colonia las Cuatro Esquinas | 150 |
| Comechingones | 362 |
| Diego de Rojas | 545 |
| El Crispín | 196 |
| Esquina | 320 |
| Kilómetro 658 | 350 |
| La Para | 3.725 |
| La Posta | 262 |
| La Puerta | 2.243 |
| La Quinta | 218 |
| Las Gramillas | 100 |
| Las Saladas | 165 |
| Maquinista gallina | 140 |
| Montecristo | 10.014 |
| Obispo Trejo | 2.534 |
| Piquillín | 1.331 |
| Plaza de Mercedes | 89 |
| Río Primero | 7.241 |
| Sagrada Familia | 77 |
| Santa Rosa de Río Primero | 7.750 |
| Villa Fontana | 896 |
| Total departamental en municipios y comunas | 40.320 |

Fuente: adaptado de Alessandria, M. y Werner, A., 2001

Tabla 11: población

| Población | Censo 2001 | Censo 2008 | Variación (%) |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Población total | 42.429 | 46.062 | +7,88% |
| Población urbana | - | 40.320 | - |
| Población rural | - | 5.742 | - |
| % sobre el total provincial | 1,4% | 1,4% | - |
| Densidad (hab./km ²) | 6,28 | 6,82 | 7,91% |

Fuente: adaptado de Alessandria, M. y Werner, A., 2001

Tabla 12: urbanización

| | |
|--------------------------|---|
| Ciudades | La Para, La Puerta, Monte Cristo, Obispo Trejo, Piquillín, Río Primero, Villa Fontana y Villa Santa Rosa. |
| Cabecera de departamento | Santa Rosa de Río Primero |
| Cantidad de municipios | 8 |
| Cantidad de comunas | 17 |

Fuente: adaptado de Alessandria, M. y Werner, A., 2001

Tabla 13: red vial

| Jurisdicción | Denominación | Extensión (km) | |
|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| | | Pavimentadas | Sin pavimentación |
| Nacionales | Nº 19 | 44 | - |
| Provinciales | Nº 10 | 61 | - |

Fuente: adaptado de Alessandria, M. y Werner, A., 2001

Tabla 14: organismos oficiales relacionados con el sector agropecuario

| Institución | Localidad |
|--|---------------------------|
| Municipalidad de Río Primero | Río Primero |
| INTA Río Primero | Santa Rosa de Río Primero |
| CO.DE.PRO (Consejo para el Desarrollo y la Promoción de Río Primero) | |

Fuente: adaptado de Alessandria, M. y Werner, A., 2001

1.2: Caracterización del sector agropecuario

Tabla 15: cantidad y superficie de las explotaciones según tamaño

| | Total | Hasta 100 has | 100 a 500 has | 500 a 2500 has | Mas de 2500 has |
|----------------------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| Nº de explotaciones | 1000 | 332 | 448 | 209 | 11 |
| Superficie (has) | 349.177,5 | 17.548,9 | 10.802,3 | 187.522,3 | 36.085 |

Fuente: adaptado de Alessandria, M. y Werner, A., 2001



Tabla 16: régimen de tenencia de la tierra por superficie en el departamento

| Tipo de tenencia | Superficie (has) | Participación (%) |
|--|-------------------------|--------------------------|
| Propietarios | 194.829 | 55,79% |
| Arrendamiento y aparcería | 27.131 | 7,76% |
| Combinación propiedad y algún tipo de contrato | 124.993,5 | 35,77% |
| Otros | 2.224 | 0,63% |
| Total | 349.177,5 | 100% |

Fuente: adaptado de Alessandria, M. y Werner, A., 2001

Tabla 17: uso del suelo

| Actividad | Cultivo | Superficie | Participación (%) |
|------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| Agricultura | Cultivos anuales | 178.611,5 | 51,15% |
| | Cultivos perennes | 69,2 | 0,01% |
| | Fruti-horticultura | 1.002,3 | 0,28% |
| | Industriales | - | - |
| Ganadería | Forrajeras anuales | 50.010 | 14,32% |
| | Forrajeras perennes | 35.234,5 | 10,22% |
| | Pastizales | 41.500,9 | 11,88% |
| Otros Usos | Cultivos sin discriminar | 14,8 | 0,0042% |
| | Bosques y montes | 66 | 0,018% |
| | Bosques y montes naturales | 29.212,6 | 8,36% |
| | Apta no utilizada | 6.459,7 | 1,84% |
| | Superficie no apta o de desperdicio | 2.553,5 | 0,73% |
| | Caminos, parques y viviendas | 3.092 | 0,88% |
| | Sin discriminar uso | 1.350,5 | 0,38% |
| Total | | 349.177,5 | |

Fuente: adaptado de Alessandria, M. y Werner, A., 2001

1.3: Prácticas culturales, infraestructura y mecanización

Tabla 18: riego

| Ítem | Cantidad | Participación (%) |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Establecimientos | 1000 | 3,81% |
| establecimientos regados | 57 | 5,7% |
| Fuente de agua | Sup. Regada (has) | Proporción (%) |
| Superficial | 24 | 42,1% |
| Subterránea | 33 | 57,89% |

Fuente: adaptado de Alessandria, M. y Werner, A., 2001

Tabla 19: prácticas culturales

| Ítem | Cantidad establecimientos | |
|--|------------------------------|-----|
| Análisis de suelos | 140 | |
| Análisis de semillas | 301 | |
| Agricultura de precisión | 25 | |
| Rotación de cultivos | 359 | |
| Rotación agrícola ganadera | 194 | |
| Ensayo de nuevas variedades e híbridos | 110 | |
| Fertirrigación | 10 | |
| Curvas de nivel | 3 | |
| Monitoreo de plagas | 168 | |
| Control biológico de plagas | 22 | |
| Control integrado de plagas | 48 | |
| Protección en la aplicación de plaguicidas | 209 | |
| Manejo de envases de plaguicidas vacíos | 134 | |
| Respeto de tiempos de carencia | 178 | |
| Fuentes de energía eléctrica | Red de electrificación rural | 334 |
| | Grupo electrógeno | 140 |
| | Eólica | 3 |
| | Solar | 54 |
| | Otras | 96 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 2: diagnóstico de la oferta

Tabla 20: diagnóstico de la demanda

| Pregunta | Rtas | Muy débil -2 (A) | Débil -1 (A) | Algo débil/fuerte 0 | Fuerte 1 (O) | Muy fuerte 2 (O) |
|--|--|---------------------|--|------------------------|-----------------|---------------------|
| CAPACIDAD DEL SECTOR | | | | | | |
| ¿Sector con baja demanda o sobrecapacidad? | Alta demanda | | | | X | |
| ESTRUCTURA DE COSTES | | | | | | |
| ¿Importancia de los costos fijos/costos variables? | Mas peso relativo de los costos fijos | | X | | | |
| ¿Peso relativo de los costos de los materiales, de la mano de obra, del capital? | Si bien los costos variables también son altos poseen un peso mayor comparativamente a los costos fijos | | | X | | |
| ¿Existencia de economías de escala? | No | | | X | | |
| ¿Importancia del valor añadido? | No es un factor importante, ya que se trata de un comoditie | | | X | | |
| ¿Existencia de efectos de experiencia? | Si, muy importantes | | | | | |
| ECONOMIA DEL SECTOR | | | | | | |
| ¿Existen barreras de entrada? | No, es relativamente fácil ingresar al sector, un ejemplo de estos son los pules de siembra y fideicomisos | | X porque son grandes productores que tienen mayores ventajas respecto de los pequeños y medianos | | | |
| ¿Existen barreras de salida? | No | | | | | |
| ¿Grado de concentración de las empresas del sector? | Alto, pero en la zona son pequeños y medianos productores | | | | | |
| ¿Grado de integración de la cadena de valor? | Bajo a nulo | | | | | |
| ¿Papel de las | Alta intervención | | X | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|--|
| administraciones publicas en la economía del sector/segmento? | | | | | | |
| CANALES DE DISTRIBUCION | | | | | | |
| ¿Concentración de la distribución? | Medio, se encuentran altamente disponibles | | | | X | |
| ¿Competencia entre los canales de distribución? | No hay competencia, hay lugar para todos actualmente | | | X | | |
| ¿Acceso a los canales de distribución? | Fácil | | | | X | |
| ¿Numero de niveles en los canales de distribución? | Tres niveles de comercialización | | | | | |
| FINANCIACION DEL SECTOR | | | | | | |
| ¿Necesidades financieras? | No | | | | X | |
| ¿Carácter cíclico de las necesidades financieras del sector/segmento? | La periodicidad esta dada por una campaña de producción, por la necesidad de capital de trabajo | | | | | |
| TECNOLOGIA | | | | | | |
| ¿Evolución tecnológica? | Alta, aunque difícil de llegar a ella | | X | | | |
| ¿Impacto en la competitividad? | Alta, aunque el mayor impacto es sobre la rentabilidad | | | | | |

Fuente: adaptado de Carrillo de Albornoz y Serra, J., 2005