



ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y ECONÓMICO DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA

(ESTUDIO DE CASO)



RÍO NEGRO

UNIVERSIDAD
NACIONAL

Carrera: Ciclo Licenciatura en Administración

Tutora: Norma Paz

Alumno: Darío Goenaga

Diciembre 2014

INDICE

Introducción	4
Stock ganadero del Establecimiento Agropecuario (EA) a Junio 2013	6
Inventario de mejoras, maquinarias y rodados del EA.....	6
Esquema de los establecimientos agropecuarios.....	7
Características del Departamento de Pichi Mahuida.....	8
Características de la empresa agropecuaria.....	10
Características generales	10
Características particulares.....	11
Planificación	13
Proyección de la evolución del stock ganadero.....	13
Ciclo reproductivo Fase 1 y 2.....	14
Planeamiento estratégico: Misión y Visión.....	16
Diagnóstico FODA.....	16
Planeamiento táctico.....	17
Programa anual de actividades.....	18
Proceso decisorio.....	18
Estructura de la EA	21
Estrategia empresarial y componentes de la estructura.....	21
Diagrama de la estructura organizativa de la EA.....	21
Dirección de la EA	23
Control de la EA.....	25
Costos de la EA.....	26
Modelo de Costeo variable.....	26
Margen de contribución.....	26

Costos fijos	27
Punto de equilibrio	27
Situación económica de la EA.....	27
Conclusiones	29
Bibliografía	32
Anexo I.....	33
Tableros de Control	33
Perspectiva innovación y aprendizaje	33
Perspectiva operativa.....	34
Perspectiva integración en la cadena agroalimentaria.....	36
Perspectiva económico-financiero.....	38
Anexo II.....	40
Costo de sanidad de los terneros y rodeo reproductor s/ costeo variable.....	40
Costo identificación de terneros s/costeo variable	40
Costo de alimentación s/ costeo variable.....	41
Costo honorarios veterinarios y movilidad s/costeo variable.....	43
Anexo III.....	44
Costo alimentación, identificación y sanidad rodeo año 2013, 2014 y 2015	44
Costo de comisión por venta e intermediarios, y honorarios veterinarios	45
Total costos directos de la EA año 2013, 2014 y 2015	45
Referencias.....	46

INTRODUCCIÓN

El presente es un trabajo que da respuesta a la condición curricular de la carrera y consiste en la aplicación de conocimientos que son incorporados a lo largo de la misma. En este caso se ha realizado el análisis administrativo y económico de una empresa agropecuaria del departamento de Pichi Mahuida, Río Negro.

El ciclo de complementación de la Licenciatura en Administración tiene en su formación elementos que aportan herramientas y alternativas que mejoran el funcionamiento de cualquier organización.

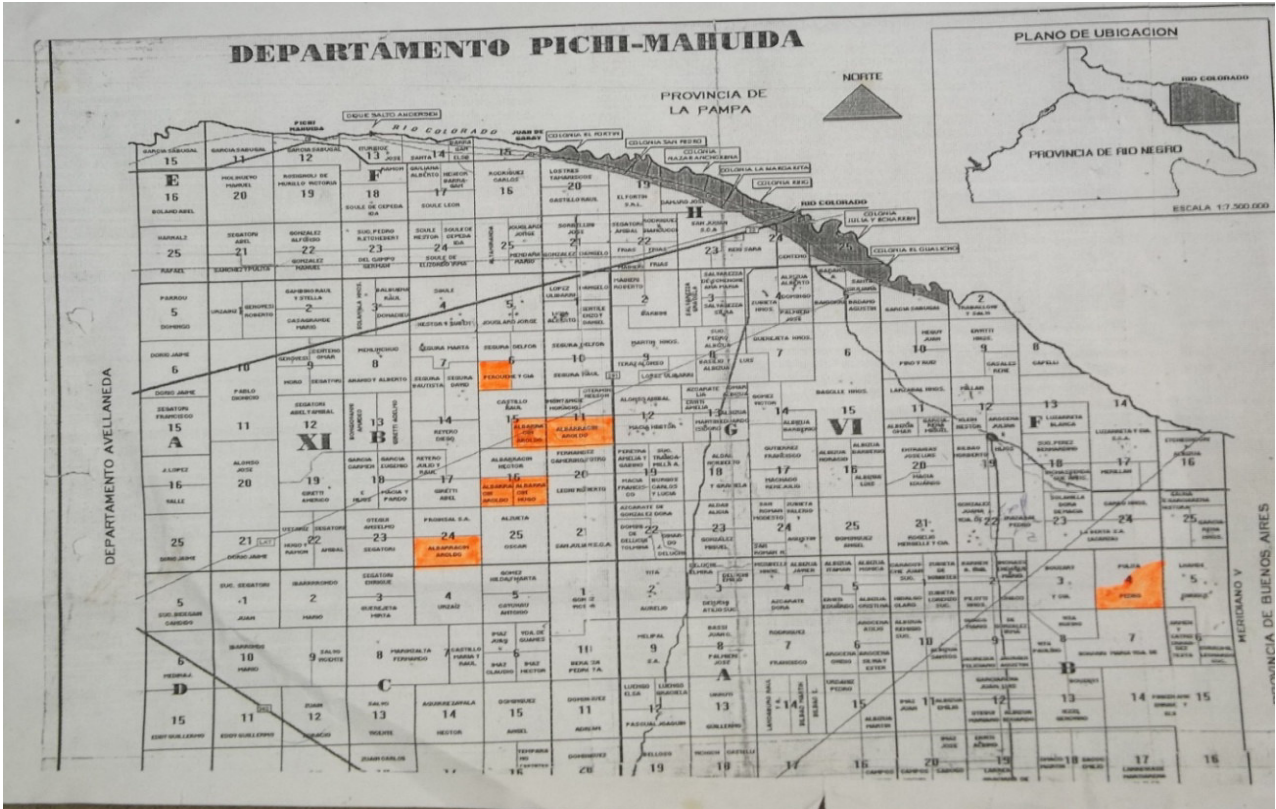
El primer paso es el conocimiento de la empresa en todas y cada una de sus facetas como agente relevante de la economía, realizando un diagnóstico de la situación general del negocio, como también analizar las características propias del titular de la misma.

Al mismo tiempo, en las áreas donde se observaron cuestiones que se podrían mejorar, se han mencionado las sugerencias y aportes que podrían realizarse para incrementar los resultados económicos de esta empresa agropecuaria (en adelante EA) en las conclusiones del trabajo.

El análisis se ha focalizado en la empresa conformada por los establecimientos “El Ranchito”, “El Chimango”, “El Peregrino” y “El 6” con una superficie aproximada de 24.000 hectáreas, de secano, dedicados a la cría y recría de hacienda bovina de raza Aberdeen Angus y Hereford, emplazados en el departamento Pichi Mahuida.

Los mismos están ubicados a unos 60 kilómetros de Río Colorado, en dirección sudoeste y son propiedad del señor Roberto Aroldo Albarracín.

En el siguiente plano y foto satelital del departamento Pichi Mahuida se observa que los campos están ubicados en el centro del mismo, con rápido acceso a la ruta Nacional 251 y muy cerca de la ruta Nacional 22.



Plano del Departamento Pichi Mahuida, provincia de Río Negro: Ubicación de los establecimientos

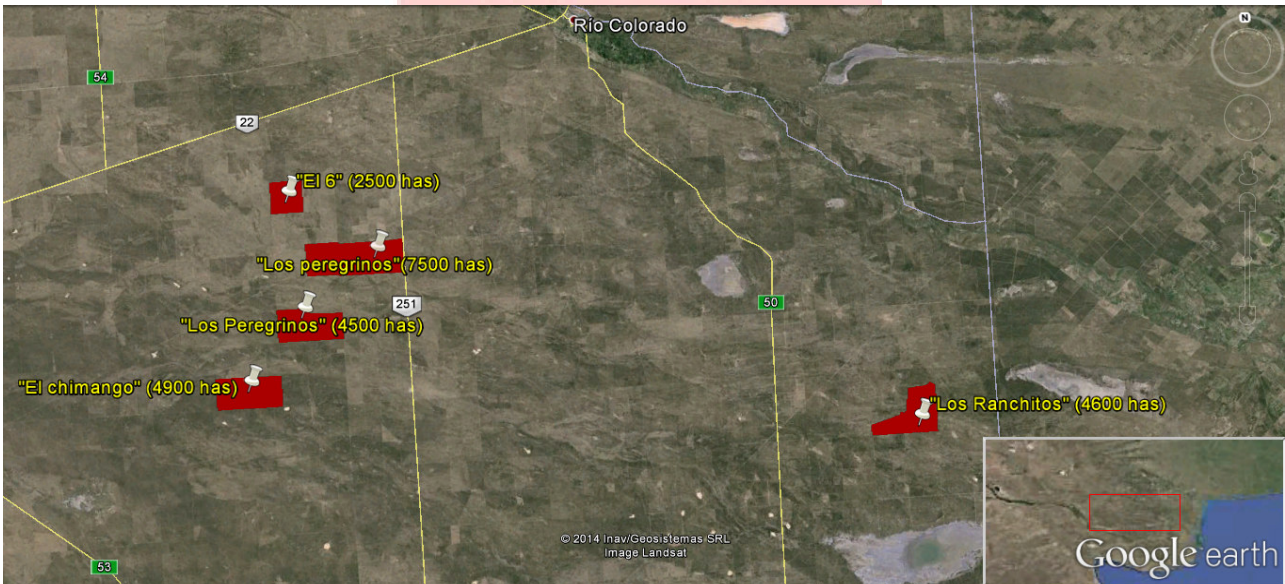


Foto satelital del Departamento Pichi Mahuida, provincia de Río Negro: Ubicación de los establecimientos

Al momento del trabajo, se encontraron las siguientes existencias de hacienda en sus diferentes categorías.

STOCK GANADERO A JUNIO 2013

	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2013	2013	2013	2013	2013
	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo
Toros	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Vacas	808	808	808	817	817	817	817	817	817	817	817	817
Terneros	81	162	243	323	323	323	242	161	80	0	0	0
Terneritas	81	162	243	323	323	323	242	161	80	0	0	0
Vaq. 1 año	274	274	274	0	0	0	81	162	242	323	323	323
Vaq. 2 año	125	125	125	274	274	274	274	274	274	274	274	274
Stock Total	1409	1571	1733	1777	1777	1777	1696	1615	1533	1454	1454	1454

INVENTARIO DE MEJORAS, MAQUINARIAS Y RODADOS

Inventario de Mejoras	Inventario de Maquinarias y Rodados
Alambrado Perimetral y medianero de 7 hilos	1 Tractor M. Fegurson Mod 95
Alambrado Interno electrificado	1 Tractor Fiat R60 mod 89
Aguadas (16)	3 Carros Fama
Molinos (16)	3 Grupos electrógenos
Mangas (12)	5 Bombas Sumerg.
Cargadores (12)	6 Bombeadores c/motor
Corrales (110)	1 Carro p/transporte de Hacienda
Casas (3)	1 Pick Up Toyota Hilux 1995
Galpones (2)	1 Pick Up Ford F100 1983
Silos (2)	1 Pick Up Toyota Hilux 4x2 2007
	1 Pick UP F100 1988

ESQUEMA DE LOS ESTABLECIMIENTOS

En cada uno de ellos se puede observar, de acuerdo con las referencias, el detalle, ubicación y nivel de mejoras que otorgan herramientas para el manejo de los rodeos, la rotación de los pastizales y preservación de la biodiversidad del monte natural.

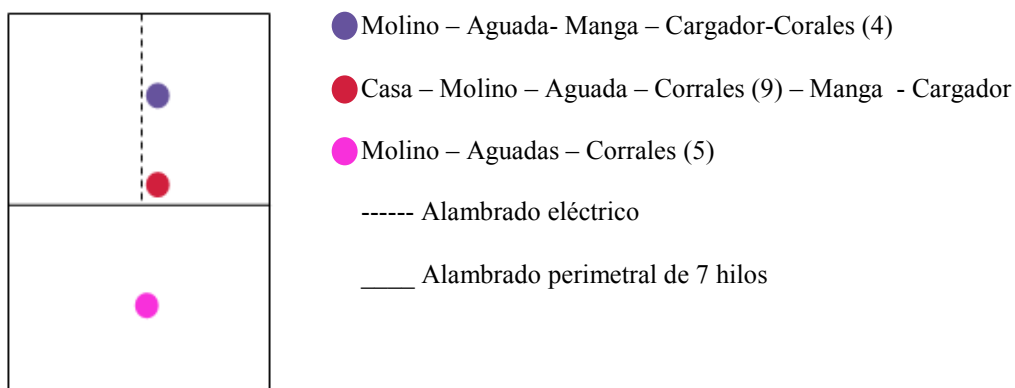
ESTABLECIMIENTO “LOS RANCHITOS” (4.600 HAS)



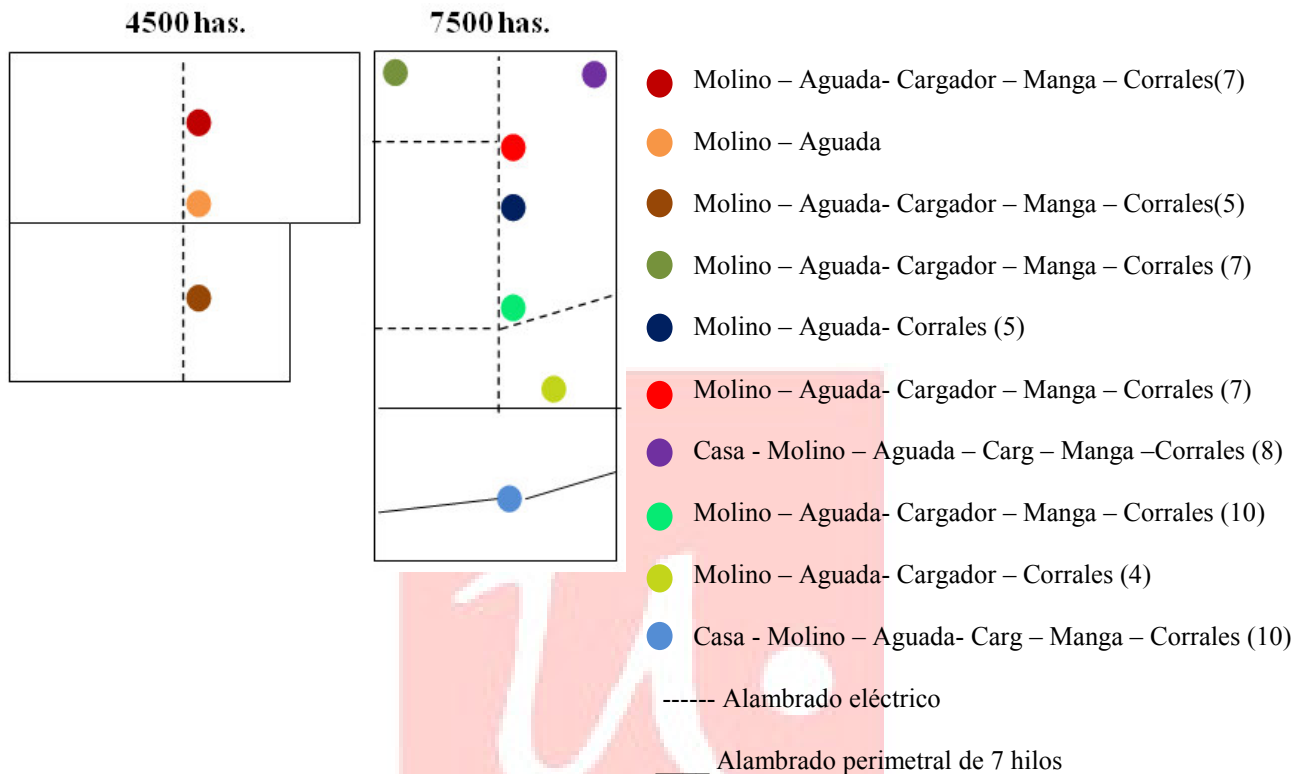
ESTABLECIMIENTO “EL 6” (2.500 HAS)



ESTABLECIMIENTO: “EL CHIMANGO” (4.900 HAS)



ESTABLECIMIENTO: “LOS PEREGRINOS” (12.000 HAS)



CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO PICHÍ MAHUIDA

La EA está ubicada en el departamento Pichi Mahuida, principal departamento ganadero de la provincia de Río Negro, que cuenta con unos 250 productores que se dedican a la cría de terneros, hasta 180 kilos de peso; con un pequeño porcentaje de ganaderos que también hace recría, llevando al animal hasta unos 380 kilos.

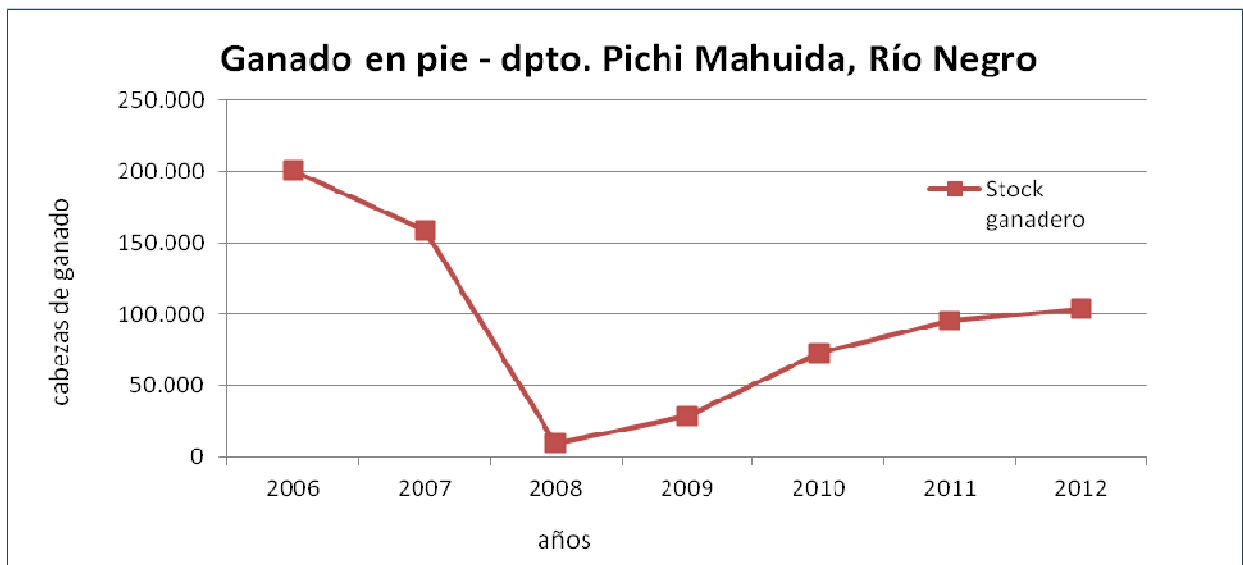
El departamento de Pichi Mahuida, está ubicado en el noreste de la Patagonia, comprendido en la región del monte austral y pampeano, con una base forrajera de pastizales naturales gramíneos. La producción de forraje es muy dependiente de las precipitaciones anuales, que fluctúan entre los 450 mm al norte y los 250 mm al sur, y tienen alta variabilidad entre años y entre meses.

La base forrajera de la producción vacuna es el pastizal natural y el promedio de lluvias anuales en el departamento es de 439 mm. A medida que se avanza hacia el sur y el oeste de la región, menor es la receptividad de los predios y mayor su tamaño.

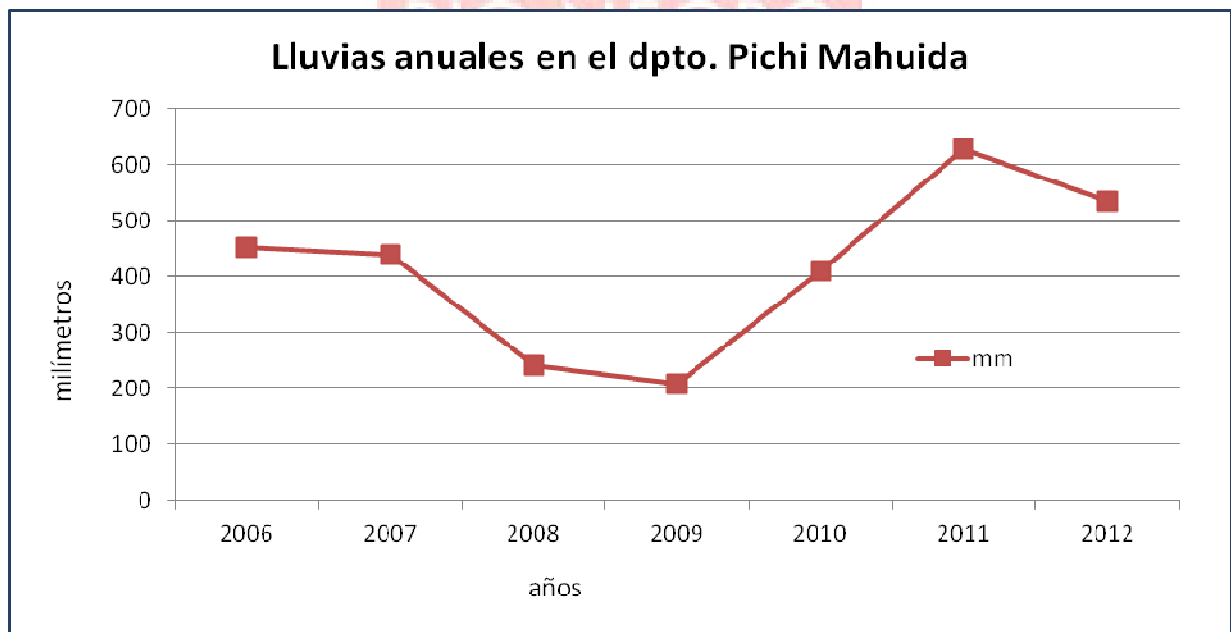
La región norpatagónica registró años sumamente críticos como consecuencia de las prolongadas sequías del año 2006 hasta el año 2009 inclusive, que disminuyó su stock ganadero a su mínimo histórico de 9.169 animales en el año 2008.

En los siguientes cuadros se observa con claridad la cantidad de hacienda registrada desde el 2006 al 2012, resaltando el abrupto descenso en el año 2008 y 2009, que coincidieron con los años de menor precipitación.

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hacienda	200.356	159.186	9.169	28.489	72.556	95.080	103.506
mm.	452	439	241	207	411	628	534



Fuente: Sociedad Rural de Río Colorado



Fuente: Estación meteorológica Río Colorado (no oficial).

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

CARACTERÍSTICAS GENERALES:

El establecimiento tiene una absoluta dependencia del clima, ya que la producción ganadera de secano, de monte natural en su totalidad, depende de las condiciones de humedad del suelo, que favorezcan el crecimiento y proliferación de plantas con valor forrajero. Para ello, es necesario un régimen adecuado de lluvias que para esta zona del país es de aproximadamente 450 mm, y en épocas del año oportunas: otoño y primavera.

Este factor climático incide directamente en la cantidad y la calidad de la producción final. Dentro de este contexto, la lluvia adquiere una dimensión esencial y por el contrario, la falta de ella genera graves problemas en la producción.

La sequía registrada en la zona durante los años 2006 y 2009 provocó una pérdida del 50% del stock ganadero por mortandad en la EA objeto de estudio, que significó la reducción de su rodeo en unas 800 vacas.

Por otra parte el suelo es un factor indispensable para cualquier producción primaria., en tanto la relación suelo-clima determina el tipo actividad agropecuaria de la zona.

La EA cuenta con una gran superficie (24.000 has), y está sujeta a la ley de los rendimientos decrecientes. La posibilidad de agotar y afectar sus propiedades físicas y químicas del suelo conspira contra el crecimiento vegetal y desarrollo sustentable de la EA.

El productor tiene en cuenta esta situación y practica rotación de los animales a partir de la distribución de aguadas y con cuadros de menor superficie, como también la carga admisible. El objetivo es lograr que la vaca se alimente con todo el pasto, y no sólo de aquellas especies más atractivas para el animal. De esta forma se preserva la biodiversidad, además de mantener el equilibrio óptimo de los pastizales y la permanencia de los mismos.

Por tratarse de una actividad económica a partir de procesos biológicos, la generación de ingresos de los establecimientos ganaderos tiene relación con el crecimiento vegetativo. Es decir, que los productos agropecuarios pueden igualmente obtenerse con independencia de la mano del hombre, aunque no de un modo que posibilite lograr la mayor productividad y beneficios económicos. Este crecimiento vegetativo es inherente a los seres vivos y consiste en la capacidad que tienen las plantas y los animales de autogenerar su crecimiento y producción.

Asimismo, los ciclos operativos varían de acuerdo al rubro elegido. En el caso de la ganadería de secano, en la cual la producción principal es la cría de terneros, el ciclo de gestión es siempre superior al año.

La falta de flexibilidad de esta actividad ante los cambios del entorno trae inconvenientes a los productores primarios porque resulta difícil adaptarse rápidamente a cambios imprevistos.

Se puede citar, como ejemplo, el cambio de estatus sanitario de la región, con el corrimiento de la barrera zoonosanitaria, ocurrida el 28 de febrero de 2013 a partir de la Resolución 141/2013 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y ratificada por la resolución 82/2013 del SENASA.

Esta decisión tuvo por objetivo otorgar el estatus sanitario “Libre de Fiebre Aftosa que no Practica la Vacunación” y su pertinente reconocimiento internacional para los productores ganaderos comprendidos en la región; cuyo límite Norte, a partir de la nueva normativa, estará constituido por el río Colorado, en lugar del río Negro como lo era antes de los cambios.

Esto significa que a partir del nuevo status sanitario de la región no puede ingresar carne con hueso ni animales en pie para faena en los frigoríficos ubicados en los valles Inferior, Medio y Alto de la provincia de Río Negro ni en la provincia de Neuquén, por lo cual las industrias que operan al sur de la línea que marca el río se tienen que abastecer de la producción de los campos ubicados en su mayoría en territorio rionegrino.

Otra característica saliente de la actividad agropecuaria es la inmovilización de capital circulante.

Se debe mencionar además la imposibilidad de mantener económicamente el producto (el ternero en este caso) de las actividades pecuarias más allá del tiempo límite. En el caso de los terneros, resulta necesario que una vez alcanzado el kilaje previsto de 180 kilos aproximadamente, salga a la venta porque no puede permanecer en stock por cuestiones netamente económicas. Esto resulta una desventaja para el productor, con un poder de negociación limitada a la hora de comercializar.

CARACTERÍSTICAS PARTICULARES:

La empresa analizada también presenta algunas de las características particulares de una EA de nuestro país. Desarrolla sus tareas como una Pyme dado que posee una estructura simple, con apenas dos niveles jerárquicos. Esta situación permite una relación más directa entre el productor y el personal que favorece la identificación, aunque existe una centralización en la toma de decisiones a partir de una escasa delegación de tareas por parte del productor. Sin embargo esto no necesariamente significa bajo costo¹.

El establecimiento tiene rasgos propios de una empresa familiar. La explotación comenzó con su padre Aroldo Albarracín que adquirió un campo con los recursos extraordinarios que le proporcionaba su actividad comercial (poseía un hotel), que administraba en sociedad con su hermano. Cuando su hijo Roberto terminó de estudiar Contador Público en el año 1976, se hace la división del campo y padre e hijo se asocian para seguir adelante con la producción ganadera.

Resulta necesario decir que algunas características propias de la empresa agropecuaria no se dan en este caso particular y el más claro ejemplo, es que nos encontramos con una administración, que si bien posee algunas fallas, cuenta con información organizada y útil para la toma de decisiones y planificación futura.

No observamos una *barrera de salida* emocional alta, ya que no tendría problemas de vender el campo si no fuera rentable, como tampoco conserva tradiciones o “el modo de hacer las cosas” que tenía su padre. Finalmente tiene propensión a la incorporación de tecnología, como genética en los animales o nuevas instalaciones (silos, vehículos, herramientas, etc.).

Muestra atención en la aplicación de tecnología de procesos, mostrando buena predisposición a aceptar sugerencias y recomendaciones de profesionales y especialistas en producción animal.

De la entrevista surge claramente que las funciones básica de la administración; planificar, organizar, dirigir y controlar, son realizadas por el productor.



PLANIFICACIÓN

En esta EA, el planeamiento entendido como “la determinación anticipada de lo que se ha de hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quién ha de hacerlo, todo ello con el fin de alcanzar los objetivos propuestos”, se encuentra bajo la entera discreción y responsabilidad del productor.

NECESIDAD DE PLANIFICACIÓN

Lo ocurrido con la sequía 2006/2009, da cuenta la necesidad de la planificación, en el sector agropecuario en general y la ganadería de secano en particular. Las medidas alcanzadas por el productor en aquella oportunidad extrema, dejan ver lo desatinado de las decisiones tomadas en el marco de la urgencia. Se puede decir que estas fueron improvisadas, y que tuvieron un costo muy altoⁱⁱ.

No se previó la prolongada extensión en el tiempo de la sequía y el sinsentido de una lucha desigual por mantener la cantidad de cabezas de ganado.

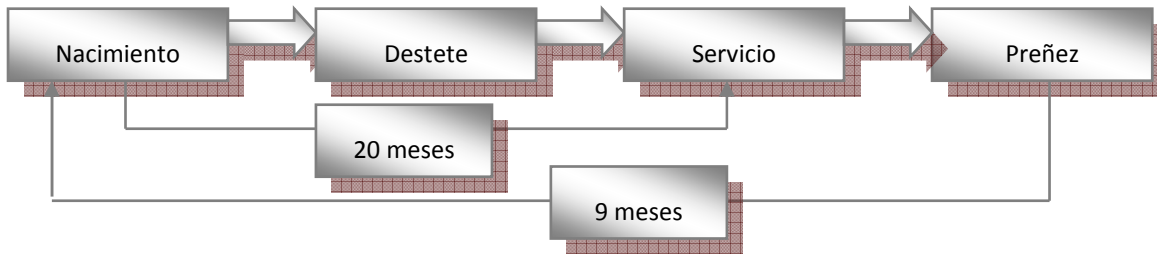
Actualmente tiene una estrategia a mediano plazo con un horizonte de planeamiento de cinco años. Teniendo en cuenta que las terneras necesitan un desarrollo de dos años antes del entore, el productor proyecta que le demandará al menos cinco años alcanzar el stock pretendido, considerando un descarte del 14% anual de vacas madres.

PROYECCIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL STOCK GANADERO

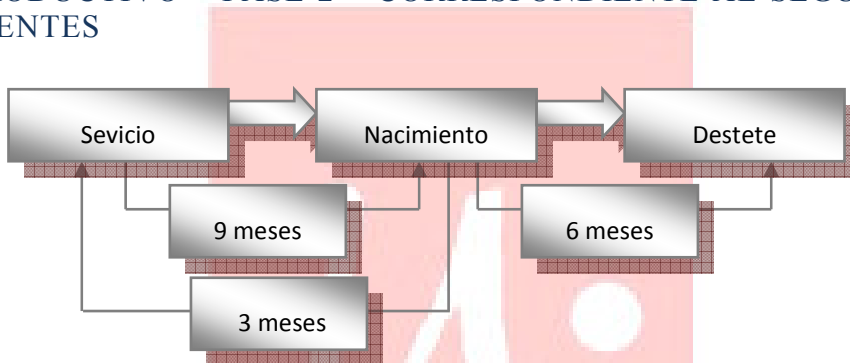
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vacas	800	686	808	817	975	1126
Terneras	125	274	323	327	390	450
Ternereros	125	274	323	327	390	450
Toros	35	34	40	41	49	56
Vaquillonas de un año	220	125	274	323	327	161
Vaquillonas dos años	0	220	125	274	323	161
Vaquillonas de reposición	220	345	399	597	650	322
Total	1305	1614	1894	2110	2454	2405

El propietario de la EA tiene planificación a corto plazo, equivalente a un ciclo operativo.

CICLO REPRODUCTIVO – FASE 1 – CORRESPONDIENTE AL PRIMER SERVICIO



CICLO REPRODUCTIVO – FASE 2 – CORRESPONDIENTE AL SEGUNDO SERVICIO Y SUBSIGUIENTES



Ternero/a con su madre a 1 mes de su nacimiento



Terneros/as al momento del destete



Vaquillonas al momento de su primer servicio



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En base a la información recabada en la empresa se puede inferir su misión y visión.

MISIÓN: “SOMOS UNA EMPRESA GANADERA QUE PRODUCE Y COMERCIALIZA TERNEROS EN LA REGIÓN Y CONTRIBUYE AL ABASTECIMIENTO DEL MERCADO INTERNO LOCAL”.

VISIÓN: SOSTENER LA PRODUCCIÓN GANADERA, DISMINUIR COSTOS, INTRODUCIR NUEVAS TECNOLOGÍAS, MEJORAR EL MANEJO, LA SANIDAD Y LA NUTRICIÓN DE LOS ANIMALES, MEJORANDO ADEMÁS LA CALIDAD DE VIDA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN O DIAGNOSTICO FODA

Fortalezas

De manejo

- Realiza rotación de pastoreo. De esta manera evita el agotamiento del suelo.
- Carga animal acorde a la superficie y a las condiciones forrajeras del suelo.
- Se realizan todos los controles sanitarios (Brucelosis, tuberculosis y enfermedades venéreas de los reproductores).
- Buena infraestructura, acorde a la actividad que desarrolla (aguadas, picadas, alambrados perimetrales).
- La ubicación de uno de sus campos sobre la Ruta Nacional N° 251, y la comunicación interna que existe con los demás campos, facilita el retiro de la hacienda

Personales

- Formación académica.
- Buena relación de trabajo con sus subordinados.
- Parque de maquinarias propio.

Actitudinales

- Continua supervisión y participación en las actividades que se desarrollan en los distintos establecimientos.
- Permanente actualización en tecnología y técnicas de trabajo.
- Apertura a distintas o nuevas ideas.
- Visión integral de la realidad en lo que se refiere a su actividad.
- Cuenta con asesoramiento de profesionales (Ing. Agrónomos, veterinarios).
- Delegación de actividades.
- Buen manejo de las labores culturales por parte de los empleados.
- Conciencia sobre la calidad y sanidad de la producción.

Debilidades

Personales

- El administrador no dedica todo su tiempo a la actividad ganadera, ya que posee otras dos actividades (Profesional y Comerciante).

De manejo

- Bajo poder de negociación, propio de los ciclos biológicos, por ejemplo no puede retener los animales para venderlos a mejores precios.
- Escasa o nula oferta de vientres al sur del río Colorado, lo que impide la rápida recomposición del stock.
- La distancia entre los campos y el domicilio del dueño que impide una comunicación más fluida.
- Dificultades para implementar tecnología que garantice trazabilidad.

Oportunidades

- Estatus de la calidad de los productos por el origen. La producción de carnes diferenciadas de alto valor que puedan acceder al mercado internacional “Libre de aftosa sin vacunación” representa una oportunidad que debe transformarse en una política de estado.
- Acceso a créditos bancarios con tasas diferenciales para incentivar la inversión.
- Crecimiento de la demanda de carne vacuna al sur del río Colorado (cambio de status sanitario).
- Altas barreras de entrada.
- Corrimiento de la barrera zoonosanitaria.
- Posibilidad de integración hacia adelante (invernada).
- Disponibilidad de información del sector.

Amenazas

- Caída del consumo interno.
- Políticas económicas, impositivas y cambiarias repentinas o desfavorables.
- Pérdida de sanidad del rodeo por aparición de nuevas enfermedades o brotes de enfermedades ya controladas.
- Condiciones climáticas adversas (sequías).
- Incremento de la oferta de productos sustitutos.
- Alta dependencia de la actividad a los factores climáticos.
- Fluctuación de los ciclos ganaderos
- Las condiciones poco favorables de la Patagonia para la producción bovina. Escasa oferta de recursos ambientales: lluvias, luz y temperatura, que le quitan competitividad respecto de otras regiones.
- Inelasticidad de la oferta a corto plazo, debido a las características de la producción

PLANEAMIENTO TÁCTICO

Posee un programa de actividades, en el cual busca coordinar y sincronizar las pariciones de manera tal, que cuando el ternero llegue a los cuatro meses, el pastizal tenga una buena oferta forrajera que le permita alimentarse bien y no seguir afectando a la madre que se tiene que preparar para una nueva gestación.

Para ello debe determinar previamente, los momentos de descanso de los toros, el período destinado al servicio de las vacas y posteriormente, el destete de los terneros.

Al mismo tiempo, junto al asesor veterinario, determinan el plan sanitario del rodeo.

En lo que respecta al presupuesto, aseguró no tenerloⁱⁱⁱ. Sin embargo, a pesar de sus dichos, se puede determinar que sí tiene un plan sanitario a cumplir y ha incrementado la cantidad de vacas, se entiende que también deberá incorporar toros reproductores de buena genética. Por lo cual, tiene en cuenta un presupuesto de gastos básicos para el presente año.

Programa anual de actividades

Planificación	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Servicio									■	■	■	■
Parición						■	■	■	■			
Destete	■	■	■									■
Venta terneros				■	■	■	■	■				
Vacunación			■								■	
Raspaje		■										
Rotación												
Carabaneada	■	■	■									■
Señalada	■	■	■									■

Cuadro de elaboración propia en base a datos brindados por el productor

PLANEAMIENTO OPERATIVO

El detalle de cada uno de los pasos a seguir para ejecutar las actividades de la empresa, son conocidas y hasta rutinarias para los empleados de los diferentes campos. Los procedimientos ya están determinados, como así también las reglas.

OPCIONES ESTRATÉGICAS

Pool de compras o ventas: Está asociado y además es partícipe como consejero de la Cooperativa de Ganaderos de Río Negro y La Pampa Ltda. A través de la cual realiza la comercialización total de la hacienda y la compra de algunos insumos como alambre, postes, varillas, caños, molinos, etc.

PROCESO DECISORIO

El proceso decisorio implica tomar decisiones con racionalidad limitada y según las cuestiones a resolver, estas decisiones pueden ser estratégicas, tácticas y logísticas. En la EA visitada, el productor afirma que actualmente está en pleno proceso de reconversión.

Como un claro ejemplo de decisión estratégica, Albarracín decidió recomponer y repoblar los campos a niveles próximos a los de 2007. Con este claro objetivo planteado, se podría evaluar si continuar utilizando el sistema de retención de terneras (más lento) o recurrir a un crédito para llegar al mismo resultado en un tiempo menor.

Volviendo al difícil trance de la sequía, en aquel momento también debió tomar decisiones estratégicas optando por tratar de salvar a la mayor cantidad de animales comprando alimento o en su defecto, vender la mayor parte del rodeo, descargar los campos y resguardarse en otros activos hasta que cambie la situación climática.

Si bien el propietario tuvo en cuenta varios elementos a la hora de tomar decisiones, la situación del contexto cambió a principios del año 2013. La Secretaría Nacional de Sanidad Animal (SENASA) determinó el corrimiento de la barrera sanitaria hasta el río Colorado y aunque este cambio era posible de ocurrir, la repentina novedad tomó un tanto desprevenidos a los productores ganaderos de la zona^{iv}.

Este cambio en el status sanitario de los campos al sur del río Colorado abre la posibilidad a futuro de un mejor aprovechamiento de los valles, hacer el alimento en campos bajo riego y terminar el animal en la zona.

Retornando al claro objetivo estratégico planteado en el establecimiento, el productor ya puso en marcha decisiones tácticas para lograrlo. Lo está haciendo de la manera más lenta, con la retención de hembras.

Sobre la posibilidad de acceder a un crédito que le permita hacerlo más rápido, (califica para su obtención), respondió que en la zona no hay oferta de animales y que traer de otros lados lo considera un riesgo en relación a la sanidad de su rodeo.

Lo cierto es que actualmente está reteniendo terneras, haciéndolas vaquillonas, vendiendo los machos y con esos ingresos afronta el costo financiero, la adquisición de reproductores y todas las erogaciones generales del establecimiento.

Con respecto a las decisiones logísticas, sobresale la contratación del transporte para sacar la hacienda, el abastecimiento de los insumos y el mantenimiento de los potreros (postes y alambrado).

Si clasificamos estas decisiones^v se puede decir que las programadas tienen que ver con la declaración jurada y pago de tributos nacionales (Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias, Bienes Personales, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta), tributos provinciales (Ingresos Brutos, Impuesto Inmobiliario) que están exentos por emergencia según ley provincial hasta mayo 2014.

También resultan ser decisiones programadas aquellas que se centralizan en tres cuestiones principales a tener en cuenta en el campo: la hacienda, el pasto y el agua. Cuidar esas tres variables es la tarea fundamental a realizar todos los días. Hacer la rotación, mover la hacienda a los diferentes cuadros para preservar las distintas especies forrajeras, (que la vaca coma todo y no solamente algunas especies), controlar las aguadas, molinos, bombas sumergibles, entre otras decisiones cotidianas. Estas últimas están a cargo del personal rural que, por experiencia y conocimiento, las realizan de manera rutinaria.

En cuanto a las decisiones no programadas, se destaca el hecho de optar por preservar la hacienda o venderla ante la inminente prolongación de la sequía, o como resultó la situación de un gran incendio de pastos naturales que afectó varios cientos de hectáreas, durante la cual debieron sacar los animales y ubicarlos en otro campo a salvo de las llamas. Una situación no prevista que derivó en un procedimiento no previsto.

Vale decir que en su sistema decisorio, posee archivos con datos relativamente estables (ej. consumo de energía) y también archivos con datos que están sujetos a modificaciones frecuentes (lluvia caída en período de tiempo) que almacena en la computadora que posee en su estudio contable ubicado en Río Colorado.

Teniendo en cuenta los factores más importantes que influyen en las decisiones individuales podemos mencionar:

Los valores observados en el productor se han nutrido de su familia. Al ser hijo de una familia tradicional de la ciudad, de comerciante devenido en ganadero, observó como el trabajo de su padre, en asociación con su tío, lograron progresar en los negocios. Ese asociativismo, más allá de los lazos estrictamente familiares, seguramente dio basamento para que en su vida adulta buscara continuar por ese camino. Participa activamente en diferentes asociaciones como un club y en la Cooperativa de Ganaderos, entre otros. Su formación profesional también contribuye a robustecer esos valores.

En cuanto a la personalidad, se percibe en Albarracín una importante fuerza del ego mientras que se aprecia un locus de control externo para justificar ciertas situaciones.^{vi}

No se observa una propensión al riesgo, más bien sostiene un pensamiento conservador. Mientras que el potencial para la disonancia tampoco se manifiesta ya que no buscó reducirlas sino que aceptó que en aquel momento parecían ser las decisiones más racionales, aunque después resultaron las peores.

ESTRUCTURA

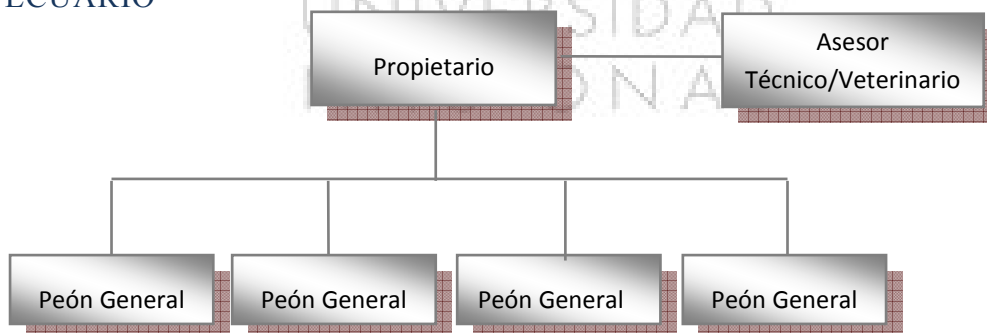
ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Mantener un nivel de preñez para que las pariciones continúen entre el 70% y el 80%. De forma tal de lograr en la menor cantidad de tiempo, (ciclos operativos) recomponer el stock de ganado, al nivel de producción anterior a la sequía.

- Componentes

- **Núcleo de operaciones:** Cuatro empleados se ocupan de los trabajos básicos: mantenimiento de aguadas, de alambres perimetrales, recorrer los campos en búsqueda de anomalías, juntar el ganado, encerrarlo.
- **El ápice estratégico:** La dirección general de la organización y la vigilancia del sistema es realizada en forma unipersonal por el señor Roberto Albarracín propietario de los establecimientos.
- **La línea media:** Por tratarse de una estructura plana con tan sólo dos niveles jerárquicos, no existe jerarquía de autoridad intermedia.
- **La tecnoestructura:** Cuando el señor Albarracín se incorpora al negocio familiar, propiedad de su padre, en base a su formación académica lo hace a modo de analista contable. Aporta desde su formación a la toma de decisiones y planificación de los negocios de la empresa.
- **El staff de apoyo:** Cuenta con apoyo de personal técnico veterinario, que trabaja junto a la empresa desde hace varios años.

DIAGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ESTABLECIMIENTO AGROPECUARIO



Del análisis de los seis componentes básicos de la organización, se puede afirmar que la EA carece de línea media. La comunicación llega directamente desde el ápice estratégico hasta las personas que realizan los trabajos básicos de producción.

Personal: cada uno en un campo, la orden es para cada uno de ellos.

CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN

No hay descentralización. Se observa la estructura con sólo dos niveles y que las decisiones son exclusivamente del productor.

Existe delegación de operaciones o departamentalización, en la cual cada campo es un departamento que corresponde a cada trabajador.

COMUNICACIÓN

La estructura “achatada” favorece la comunicación y evita el “ruido”. También se percibe comunicación horizontal, con la coordinación de tareas cuando se realiza movimientos de hacienda.



DIRECCIÓN

La dirección la ejerce el productor. Existe un sentido de pertenencia de las personas que trabajan en el campo, dado que tienen varios años de antigüedad realizando tareas en el establecimiento. Asimismo, Albarracín reconoce que gran parte de las cosas que aprendió sobre la actividad, lo hizo a partir del personal por lo que se deduce que están sólidos los canales de comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.

Los trabajadores desempeñan sus tareas acorde a las características biográficas, físicas e intelectuales, aunque la entrevista no fue lo suficientemente profunda para intentar dilucidar las diferentes personalidades de los empleados.

Existe influencia porque hay comunicación vertical y sumisión por parte del personal, lo que permite inferir que hay predisposición para aceptar los mandatos del dueño.

La base de poder más saliente es el poder legítimo, hijo del dueño original, por lo cual los miembros de la organización aceptan su autoridad. También existe el poder de recompensa, mientras que el poder coercitivo aparece como una opción extrema.

Sobre el poder de recompensa, el productor tiene un trato particular con cada uno de ellos^{vii}.

En cuanto a las jornadas laborales, varían de acuerdo con la intensidad de las tareas. Algunas jornadas pueden ser prolongadas, mientras que otros días suelen ser tranquilos y de descanso. En referencia a las capacitaciones, admitió que no han tenido hasta el momento pero es muy probable que próximamente se puedan capacitar en inseminación artificial o tacto rectal, ya que el personal tiene iniciativa e interés en aprenderlo.

Por lo averiguado, el personal trabaja a gusto. Sin dudas que satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad^{viii} actúan como motivadores. Las necesidades sociales se satisfacen en el ámbito laboral, con sus familias visitándolos asiduamente o permaneciendo en el lugar en épocas estivales, con profesionales que visitan el campo y con vecinos del lugar.

La necesidad de autoestima se alcanzaría con la realización de un trabajo de excelencia, que le otorgue prestigio ante su jefe, ante sus pares y ante allegados al establecimiento. Las necesidades de autorrealización son tan personales que resultan ilimitadas.

El proceso de comunicación es vertical ascendente y descendente, como así también lateral entre el personal para coordinar acciones específicas como el movimiento de hacienda, reparaciones importantes que necesiten más de una persona o las acciones previas a sacar animales para una venta.

Uno de los inconvenientes que se aprecia, es que el dueño no vive en el establecimiento, distante a varios kilómetros de su domicilio. De esta manera, la comunicación no es personal, y se recurre a sistemas de comunicación de VHF, con la posibilidad de problemas semánticos o las presiones del tiempo ante urgencias o imprevistos. Sin embargo, se aseguró que nunca hubo problemas de comunicación, favorecido porque todos los fines de semana el personal viene al pueblo y todos los

lunes se reúnen para programar la semana de trabajo. También el propio productor visita una vez por semana los diferentes campos, por lo que se deduce que la comunicación es fluida.

Sobre el liderazgo ejercido desde la dirección, se aprecia que la conducta está orientada a la tarea^{ix}, y que si bien se han otorgado beneficios especiales a los trabajadores, los mismos se deben a la necesidad del propietario de exigir el cumplimiento de las tareas, a cambio de no obligarle su presencia continua en el establecimiento. El caso más claro es la entrega de un vehículo a cada empleado, o al manifestar que tiene una administración cara por los costos laborales que tiene, aunque explica que esas medidas se tomaron porque le brindan independencia^x.

Encuadra dentro del sistema benevolente-autoritario, con rasgos del sistema consultivo en lo que se refiere a la participación de los trabajadores con opiniones, sugerencias y la delegación de decisiones operativas en los niveles inferiores.



CONTROL

El productor realiza un control interanual, comparando niveles de ventas en pesos y en kilos, porcentaje de preñez y parición, costos generales, entre otros. Sin embargo no se observó una sistematización de las herramientas de control, por lo cual se propone llevar adelante paneles de control de las áreas claves, con indicadores específicos, comparables en el tiempo, entre establecimientos de la misma empresa e incluso con la región.

Estas herramientas de análisis le permiten al productor controlar la evolución de su producción y productividad, eficacia y eficiencia de su organización ante los cambios ambientales y de su entorno, variación climática, costos financieros, rentabilidad y su relación con los demás eslabones de la cadena, entre otros.

Se acepta que su utilización es prácticamente inexistente en pequeñas y medianas empresas agropecuarias. Sin embargo, en este caso particular y teniendo en cuenta la profesión de contador público del productor, se puede realizar y utilizar sus datos para optimizar la toma de decisiones.

Los datos para confeccionar los mismos provienen en su mayoría de los registros contables (que el propio productor lleva adelante), informes veterinarios, entidades bancarias, Mercado de Liniers, registros climáticos de estación meteorológica e informes de laboratorio.

Los cuadros propuestos se despliegan en el **Anexo I**

COSTOS

Costeo Variable

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó un modelo de Costeo variable.

Este modelo considera como costo del producto exclusivamente a los costos variables, tratando a los costos fijos o de estructura como costos del período. Se emplea a la contribución marginal determinada por diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario, como una relación de aportación para cubrir la estructura de costos fijos del periodo.

Todos los valores están tomados a Junio de 2013.

INGRESOS BRUTOS					
	Cantidad	Kg Promedio	Kilos totales	Precio kg.	
Venta terneros	323	180	58.140	\$ 15,50	\$ 901.170,00

EGRESOS	
<u>Costos variables</u>	
Comisión por ventas – (3%)	\$ 27.035,10
Intermediarios – (2%)	\$ 18.023,40
Sanidad	\$ 23.386,10
Identificación	\$ 4.522,00
Alimentación	\$299.443,65
Honorarios veterinarios + movilidad	\$ 11.684,20
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 384.094,45

(Detalle pormenorizado del costo de sanidad, alimentación, honorarios veterinarios + movilidad en **Anexo II**)

Precio de venta	- Costos variables	= Margen de contribución
(\$ 901.170,00)/ 323	(\$ 384.094,45)/ 323	\$ 1.600,85

Costos fijos (costos del periodo)	
Sueldos y cargas sociales	\$ 227.582,78
Remuneración propia	\$ 205.868,00
Amortizaciones	\$ 64.420,00
Mantenimiento	\$ 19.200,00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 517.070,78

Punto de equilibrio		
Costo fijo / MC = Punto de equilibrio	\$ 517.070,78	323 Terneros
	\$ 1.600,85	

SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EA

La situación económica de la empresa se puede medir a través de diferentes indicadores. A continuación una presentación esquemática de los años 3, 4 y 5 de su planificación. En el año 3, está muy cerca de su punto de equilibrio, (alcanzado en el año 2) aunque con más animales (terneras de un año) que incrementan los costos variables.

Indicadores Económicos del Establecimiento (en pesos)

		Año 3 (2013)	Año 4 (2014)	Año 5 (2015)
Ingreso Bruto	1	\$ 912.330,00	\$ 2.114.820,00	\$ 2.511.000,00
Total Costo Directo	2	\$ 487.046,92	\$ 620.567,68	\$ 626.652,50
Margen Bruto Total	3= 1-2	\$ 425.283,08	\$ 1.494.252,32	\$ 1.884.347,50
Gastos de Est. Y Adm. (*)	4	\$ 227.582,78	\$ 227.582,78	\$ 227.582,78
Otros Egresos Ind.	5			
Resultado Operativo	6=3-4-5	\$ 197.700,30	\$ 1.266.669,54	\$ 1.656.764,72
Amortizaciones ind.	7	\$ 64.420,00	\$ 64.420,00	\$ 64.420,00
Ingreso Neto	8= 6-7	\$ 133.280,30	\$ 1.202.249,54	\$ 1.592.344,72
Remuneración Productor	9	\$ 205.868,00	\$ 205.868,00	\$ 205.868,00
Ingreso al Capital	10=8-9	\$ -72.587,70	\$ 996.381,54	\$ 1.386.476,72
Rentabilidad en %	(10/Total Activo)*100	-0,342394811	4,699912925	6,539984528

Patrimonio	\$ 21.200.000,00
-------------------	-------------------------

Margen Bruto Total: es la diferencia entre el ingreso bruto de la actividad y los costos directos de la misma.

Resultado Operativo: Se descuentan al margen bruto total los gastos de estructura y administración de la empresa (exceptuando los no efectivos como amortizaciones). En este caso se ha considerado a los sueldos y cargas sociales como gastos de estructura y administración.

Ingreso Neto: Cantidad de dinero y bienes valorizados que queda del proceso productivo. Se calcula a partir del resultado operativo, al cual se le descuentan las amortizaciones indirectas.

Ingreso al Capital: Se calcula restando al Ingreso Neto la remuneración estimada del productor. Una manera de estimar esta remuneración es considerar un salario alternativo de esa mano de obra fuera de la empresa (costo de oportunidad de la misma).

Rentabilidad: es el interés que se obtienen del total de capitales existentes en la empresa.

En el año 3, la rentabilidad es negativa debido a mayores erogaciones a partir de un número mayor de animales mientras que los ingresos son muy cercanos a los del punto de equilibrio alcanzado el año anterior. A partir del año 4, la rentabilidad se incrementa hasta el 4,7 % sobre el activo total y en el año 5, se alcanzaría el 6,54 % sobre el activo total.

(Detalle pormenorizado del costo de sanidad, alimentación, honorarios veterinarios + movilidad en **Anexo III**)



CONCLUSIONES

La EA posee las características propias de una empresa agropecuaria de la norpatagonia, en la que sobresale su absoluta dependencia del clima.

Tanto el productor de terneros como el de invernada, son los primeros eslabones de la cadena agroalimentaria y por ende, se encuentra dentro de un sistema. El entorno le exige mayor eficiencia, competitividad y orientación al mercado. En el caso del productor Albarracín, tiene presente estas premisas y en general sus acciones están orientadas hacia el logro de esas metas, aunque podría ser mucho más eficiente.

A partir del diagnóstico realizado a su establecimiento, se deduce que bien puede mejorar su productividad, sin que por ello pague un costo de oportunidad elevado, con algunos ajustes en su administración.

En referencia al concepto de sustentabilidad, si bien no lo mencionó de esta manera específica, sabe de qué se trata y lleva adelante las tareas en su campo cuidando los recursos naturales, consciente de la importancia que tienen en la conservación de la capacidad productiva. Realiza mucho esfuerzo para preservar la biodiversidad (rotación) utilizando la división de sus campos en cuadros con las respectivas mejoras.

Durante la sequía, dejó de lado las decisiones estratégicas y se atuvo a aplicar soluciones típicas a los problemas. Si no había alimento para los animales, compró y almacenó granos, aún a costa de perder dinero. Hubo descuido en los aspectos estratégicos, priorizando temas tácticos y operativos (alimentar animales) y no se evaluó otras opciones, vender y capitalizar en otros activos hasta que pase la sequía. También observamos actitud dilatoria, que le impidió en su momento tomar otra decisión y luego, ya fue tarde.

Con respecto a la organización, la falta de línea media, determina que no existe autoridad intermedia. En caso de viajes (el dueño suele viajar al menos una vez al año al exterior y durante varios días) no hay nadie que dirija al conjunto de la organización y las actividades quedan sujetas a lo que realice, determine y resuelva cada empleado en caso de urgencias, emergencias, imprevistos, etc.

Sobre la estrategia empresarial, si bien no es un tema de competencia directa de un licenciado en administración, se puede decir que los índices de preñez y parición deberían ser mayores al 90%, apuntando a una mayor eficiencia en su establecimiento. Esto se lograría quitando del campo a las vacas que no quedan preñadas y que sin embargo incrementan los costos variables como las raciones de alimentación y sanidad.

La rentabilidad sobre el patrimonio es baja, como era de esperarse de una EA de este tipo. Hay que tener en cuenta que está en medio de una retención de terneras para incrementar los vientres. De continuar con su planificación sin imprevistos, podría llegar a triplicar sus ingresos dentro de tres años.

Sobre la dirección, no presenta mayores dificultades, salvo cuando se va de vacaciones durante varios días (ya mencionamos la necesidad de un nivel medio). Debería implementar en el corto plazo, capacitaciones para el personal que ayudarían en el control, utilización de sistemas informáticos, tareas rurales específicas como tacto, raspado, entre otros, que los propios empleados manifestaron interés en aprender.

Las principales fortalezas que tiene el establecimiento radican en su ubicación de los campos, cercanos a la Ruta Nacional N° 251 (ver plano Anexo I) que facilita el retiro de la hacienda. Además se realizan todos los controles sanitarios, rotación de pastoreo, buena infraestructura, permanente actualización en tecnología en insumos, con maquinaria propia y asesoramiento de profesionales.

Sus debilidades radican en la nula influencia en la formación de precios como así también que el productor-administrador no dedica todo su tiempo a la actividad ganadera dado que posee otras dos actividades.

El corrimiento de la barrera zoonosanitaria genera oportunidades en el mediano plazo, a las que debería sumarse la posibilidad de acceso al crédito bancario con tasas diferenciales y la alternativa de realizar una integración hacia adelante con la cría e invernada. En tanto sobresalen como amenazas, las condiciones climáticas adversas.

Para destacar es el replanteo utilizado luego de la sequía, a partir de una planificación estratégica, con un horizonte a cinco años.

Es importante subrayar que por su profesión de contador público nacional, el propietario de la empresa tiene capacidad y formación para hacer un gerenciamiento empresarial. Su visión general le permite conocer que el establecimiento agropecuario ha dejado de ser un campo para convertirse en una empresa.

Por lo antes expuesto, puede realizar el tablero de comando con los indicadores más salientes en las diferentes perspectivas, habida cuenta que él mismo también se encarga de realizar los balances, la situación patrimonial, estado de resultados y presentaciones de las obligaciones fiscales e impositivas.

Quizás con mayor facilidad que otros productores podrá capacitarse en aspectos técnicos, administrativos y gerenciales, a trabajar en equipo y mejorar la relación interpersonal, haciendo hincapié en la tecnología de procesos, alimentación y sanidad del ganado. Actualmente aplica la tecnología de insumos e incursiona en algunos aspectos de la tecnología de procesos como la rotación de potreros. Aquí, la postura del productor agropecuario será determinante y de acuerdo con lo observado, existe predisposición del propietario a tomar en cuenta su implementación progresivamente.

Otro aspecto positivo que merece destacarse es que el productor practica el asociativismo, siendo asociado de la Cooperativa de Ganaderos de Río Negro donde vende su hacienda y compra buena parte de los insumos.

En cuanto al impacto sobre la empresa de su entorno competitivo, se resalta que su principal proveedor y principal comprador es la Cooperativa de Ganaderos de Río Negro, de la cual es asociado y consejero. Si bien esta situación le otorga un bajo poder de negociación, también se sobreentiende que la cooperativa funciona en beneficio de sus asociados, por lo cual no lo consideramos una desventaja.

En cuanto a los demás proveedores, por costumbre, tradición y elección trabaja con los mismos proveedores. En insumos generales (combustible) opera con un mismo proveedor desde hace años.

Con respecto a los sustitutos, vale destacar que en los últimos años a nivel país ha disminuido sustancialmente el consumo de carne vacuna. En lo que va del año 2014 el consumo per cápita es de 60,7 kilos/persona/año contra los 68,7 kilos/persona/año correspondiente al año 2009¹, dando lugar al incremento del consumo per cápita en la última década de carne de pollo (de 24,9 a 32,5 kilos/habitante/año) y en menor medida la carne de cerdo (de 5,7 a 6,2 kilos/habitante/año)².

Los competidores potenciales no constituyen una amenaza significativa, dado que las barreras de entradas son altas, y aún si se concretan, ante un mercado atomizado, no afectarían directamente al productor del establecimiento en análisis. Asimismo los actuales competidores, con una oferta atomizada, no tienen poder para afectar los precios de venta.

Finalmente se advierte que carece de un plan sucesorio para garantizar la continuidad de la empresa. Sus hijos están estudiando carreras universitarias que no tienen que ver con la explotación ganadera y según sus manifestaciones, lo acompañan muy poco al establecimiento. Sin dudas será un tema a tener en cuenta en los próximos años.

Por todo lo mencionado, estamos ante un productor con potencial para ser más eficiente en su producción, para lo cual debería comenzar con un gradual cambio organizacional. A su favor está su mentalidad abierta y visión amplia de la realidad, aunque resulta desfavorable que prefiera afrontar un alto costo de oportunidad para no perder cierta independencia para viajar.

Aún ante esta última situación, presenta un buen panorama para mejorar el rendimiento general de su establecimiento.

¹IPCVA Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina

²INTA Documento Nacional de Carnes EEA Balcarce, 2010

BIBLIOGRAFIA

- Regina Durán - Liliana Scopono y colaboradores “El gerenciamiento Agropecuario en el Siglo XXI “- 2º edición. Editorial Osmar D. Buyatti.
- Kugler, N. Bolla, D. y Pérez, L. Información Técnica N° 25 - Año 3 - N° 7: “Nuevos desafíos para la cría bovina en la Provincia de Río Negro” - INTA
- Bassi, N. Tabaré, Miñon, Daniel y Giorgetti, Hugo. Información Técnica N° 29 - Año 5 - N° 11: La ganadería bovina en el noreste Patagónico. Situación actual y perspectivas”. Período 2001-2010 – INTA
- Medidas de Resultado de Establecimiento Agropecuario. Material didáctico N° 6 Universidad Nacional de Mar del Plata – Facultad de Ciencias Agrarias- 2010.

SITIOS DE INTERNET

- <http://www.elrural.com.ar>
- <http://www.mercadodeliniers.com>



ANEXO I

TABLEROS DE CONTROL

Perspectiva innovación y aprendizaje

Con esta perspectiva se plantea el logro de la madurez gerencial, de adaptación, ajuste y reorganización ante los cambios constantes que se producen en el contexto. Se plantea mejorar la eficacia de la organización mediante la habilidad de las personas ante cambios ambientales e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

Áreas claves	Indicadores	Cálculo	Interpretación	Unidades	Periodicidad	Origen de los datos
Calidad Personal	Inversión en capacitación	Monto destinado a capacitación	Nos muestra el nivel de inversión en capacitación	\$	Anual	Registros contables
	Calificación de empleados	Nro. empleados calificados / Total de empleados	Permite observar la evolución de la calificación del personal	%	Anual	Registro de Personal
	Índice de ocurrencia de accidentes	Cantidad de accidentes	Mide el nivel de seguridad del campo	Nro. accidentes	Anual	Registro de accidentes
Innovación y Tecnología	Desarrollo de sistemas	Inversión en sistemas de información	Muestra el nivel de inversión en los sistemas de información	\$	Anual	Relevamiento interno
	Aceptación de los cambios tecnológicos	Nro. empleados que utilizan internet y sistemas informáticos / Total de empleados	Posibilita averiguar la aceptación de los cambios y adquisición de habilidades por parte de los empleados	%	Anual	Registro de Personal

Perspectiva operativa

El objetivo principal de esta perspectiva es lograr la mayor productividad posible, optimizando los procesos y el control de la parte operativa, ya que tendrá una gran influencia en la perspectiva financiera de corto y mediano plazo.

Áreas claves	Indicadores	Cálculo	Interpretación	Unidades	Periodicidad	Origen de los datos
Eficiencia Técnica	Productividad de carne	Terneros/ha	Permite medir la eficiencia de la actividad	Terneros/ha	Anual	Registro de animales
	Mortandad	Número de animales muertos x 100/número total de animales	Mide el porcentaje de mortandad	%	Anual	Informe veterinario Registro de animales
	Índice de Preñez	Número de vacas preñadas x 100/número de vacas	Porcentaje de vacas preñadas	%	Anual	Informe veterinario Registro de animales
Compra de Insumos	Cantidad de insumos		Permite ver la demanda de insumos	kg./ha o Lts./ha	Anual	Facturas de compra
	Proveedores	Cantidad o número	Nos permite conocer el peso relativo de los proveedores	Nº	Anual	Facturas de compra
	Asociativismo	Cantidad comprado en Pool /Total de compras	Muestra el grado de asociativismo que tiene el productor	Tn. o Lts.	Anual	Facturas de compra
Sustentabilidad	Cap. de uso/utilización		Evalúa el destino del suelo para el año próximo		Anual	

	% Materia Orgánica en el suelo	Materia Orgánica en el suelo	Mide la calidad del suelo	%	Anual	Informe de laboratorio
	Análisis de agua	Análisis de la composición del agua	Mide la calidad del agua		Anual	Informe de laboratorio
	N-P-K-Ca del suelo	Nivel de Nitrógeno, Fósforo, Potasio y Calcio en el	Mide el nivel de nutrientes en el suelo	%	Anual	Informe de laboratorio
	Rotación	Secuencia de actividades en un lote/potrero	Muestra la utilización dada al suelo		Anual	Informe agronómico /personal del campo
Riesgo climático	Lluvias	Cantidad lluvia caída	Permite saber si el agua caída es suficiente	mm	Mensual	Registros climáticos
	Evolución de las lluvias	lluvias en mm de este año x 100/lluvias en mm del año pasado	si el índice es mayor que uno, es porque el año es mas llovedor que el anterior	%	Anual	Registros climáticos
	Reservas de forrajes		saber si hay previsión de forraje para suplementación	Rollo/fardos	Anual	

Perspectiva integración en la cadena agroalimentaria

Cuando se analiza el sector primario, no es posible identificar los consumidores finales de sus productos. Por lo tanto corresponde analizar la forma en que la empresa se relaciona e interactúa con los demás eslabones de la cadena, además de conocer el mercado en general.

Áreas claves	Indicadores	Cálculo	Interpretación	Unidades	Periodicidad	Origen de los datos
Gestión comercial	Ventas alcanzadas	Ventas/Producción prevista	Permite evaluar el uso de los factores productivos	Kgs-%	Anual	Facturas de ventas-Planificación
	MCV cría	Meses en el que se concentra la venta	Permite conocer si hay un plan racional de producción	mes	Anual	Registros contables
	Nivel de ventas	Ventas del año/ventas del año anterior	Muestra su hubo incremento o disminución de ventas de un año a otro	%	Anual	Facturas de ventas
	Plazos de cobro	Cuentas a cobrar por ventas/(ventas anuales/365)	Plazo promedio de cobro de los créditos por venta	días	Anual	Registros contables
Comportamiento del mercado	Evolución precio ternero últimos 12 meses	Precio kg. Vivo Mercado de Liniers ternero 180 kilos	Nos da un precio de referencia para monitorear la evolución del mercado	\$/kg.	Anual	Mercado de Liniers
	Relación ha. de cría-ternero últimos tres	Kg. de terneros necesarios para adquirir una ha. de tierra		kg./ha.	Anual	
Calidad del producto	Calidad del producto en destino	Desbaste real/Desbaste normal/variación.	Permite conocer como se mantiene la calidad del producto en la cadena comercial	kgs./%	mensual	Registro de Producción
	Características de los animales	Peso promedio /Condición corporal	Medición objetiva de la calidad del producto	kgs./cabeza B-R-M	Mensual	Registro de Producción

	Evolución de ventas	Ventas del año/ventas del año anterior	Variación de ventas de un año a otro	kgs. De carne	Anual	Facturas de ventas
	Trazabilidad					



Perspectiva económico-financiero

Esta herramienta le permitirá al productor planificar su actividad de acuerdo con distintos escenarios.

Areas claves	Indicadores	Cálculo	Interpretación	Unidades	Periodicidad	Origen de los datos
Crecimiento	Rentabilidad operativa	Utilidad operativa /activo	Es el retorno que el productor obtiene por su inversión	%	Anual	Registros contables
	Punto de equilibrio	$CM=V-CV$	Volumen de ventas, deducidos los costos variables, cubre los costos de estructura	Unidades físicas/\$	Anual	Registros contables
Costos Financieros	Financiación con proveedores	Toma en cuenta descuentos perdidos o mayores	Evaluar si conviene tener acceso a este tipo de financiación		Semestral	Proveedores
	Financiación bancaria	Tasa de interés bancaria	Evaluar toma de crédito	%	Bimestral	Entidad Bancaria
Utilización de los activos	Inmovilización bienes de uso	Bienes de Uso/Patrimonio Neto	Visualiza la inmovilización de capital invertido en Bs. Uso	%	Anual	Registros contables
	Endeudamiento respecto del activo total	Pasivo/Activo total	Nos indica si existe algún grado de condicionamiento a la gestión	%	Anual	Registros contables
	Liquidez y liquidez ácida	$LC=AC/PC$ $LA=(AC-BC)/PC$	Muestra la posibilidad de convertir bienes en efectivo en corto plazo		Anual	Registros contables
	Solvencia	PN/P	Muestra la capacidad de satisfacer las deudas		Anual	Registros contables
Gestión del riesgo	Diversificación de actividades		Ofrece una visión sobre la estabilidad biológica y		Anual	Registro de Producción

	Punto de cierre	Costos fijos erogables/CM	volumen de ventas mínimo para continuar la actividad		Anual	Registros contables
	Confiabilidad de la Planificación	Porcentaje de desviación entre los resultados	Permite evaluar la planificación efectuada	%	Anual	Registros contables Planificación



ANEXO II

Detalle pormenorizado de los costos, sanidad, identificación, alimentación y honorarios veterinarios con movilidad

Sanidad

<i>De los terneros</i>					
Categoría	Tratamiento	Cant. de tratamientos por	Costo del tratamiento	Cant. de animales	Costo Total
Terneras	Brucelosis	1		323	
Terneros	Triple	2	\$ 7,50	323	\$ 4.845,00
	Querato y conjuntivitis	2	\$ 4,00	323	\$ 2.584,00
				TOTAL	\$ 7.429,00
<i>Del rodeo reproductor</i>					
Categoría	Tratamiento	Cant. de tratamientos por	Costo del tratamiento	Cant. de animales	Costo Total
Toros	Campilobacteriosis y Trichomoniasis	2	\$ 120,00	40	\$ 4.800,00
Todas	Desparasitario	1	\$ 2,50	1777	\$ 4.442,50
Todas	Calcificante	1	\$ 4,80	817	\$ 3.921,60
Vaq. 1er año	Vitamina A,D,E y cobre	1	\$ 7,00	274	\$ 1.918,00
Vaq. 2do año	Vitamina A,D,E y cobre	1	\$ 7,00	125	\$ 875,00
				TOTAL	\$ 15.957,10
				TOTAL SANIDAD	\$ 23.386,10

Identificación terneros

Es la colocación de las caravanas exigidas por el SENASA, se realiza por única vez y se repone en caso de pérdida. En los establecimientos bajo estudio las caravanas se colocan al momento del destete, previo a la venta, por eso se consideran únicamente los terneros/as.

Categoría	Cantidad de animales	\$/Animal	Costo total
Terneros/as	646	\$ 7,00	\$ 4.522,00

Alimentación

El ganado en su totalidad pasta en campo natural durante todo el año.

A continuación se presenta el Balance Forrajero, expresado en raciones, a partir del cual se llevaron a cabo los cálculos de la alimentación:

	2012	2012	2012	2012	2012	2012
	Junio	Julio	Agosto	Sep	Octubre	Nov
Oferta forrajera	80000,00	*	80000,00	10000,00	11000,00	10000,00
Demanda forrajera	35069,40	35069,40	35069,40	33444,00	39258,00	33444,00

	2012	2013	2013	2013	2013	2013
	Dic	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Oferta forrajera	60000,00	*	80000,00	94000,00	86000,00	86000,00
Demanda forrajera	35193,60	36943,20	38671,20	40420,80	33444,00	33444,00

Oferta forrajera total	597.000 raciones
Demanda forrajera total	429.471 raciones

* En los meses de Enero y Julio, se realiza un consumo diferido de los meses previos. En el caso del mes de Enero, el diferimiento permite una buena alimentación ya que el pasto de noviembre y diciembre es de mucho volumen y calidad, al tratarse de pasto de verano. Con respecto al mes de julio, el diferimiento no complica la alimentación porque es de apenas 20 días, en los cuales el forraje mantiene la calidad.

Cuadro de recursos forrajeros, en base al que se calculo la oferta

RECURSO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Stipa Tenuis*			X	X	X	X			X	X	X	
Stipa Clarazii*			X	X	X	X		X	X	X	X	
Piptochaetium napostaense*			X	X	X	X		X	X	X	X	
Papophorum		X	X						X	X	X	X
Tricloris		X								X	X	X
Poa ligularis		X	X	X	X	X		X	X	X		
		40 kg MS/ha	47 kg MS/ha	43 Kg MS/ha	43 kg MS/ha	40 kg MS/ha		40 kg MS/ha	50 kg MS/ha	55 kg MS/ha	50 kg MS/ha	30 kg MS/ha

Se considera que una ración = 1 EQ Vaca = 18,54 MCAL EM = 12 kg. de Materia seca

La demanda forrajera se establecio mes a mes en base al siguiente cuadro de stock y su correspondientes valores en equivalente vaca.

	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Toros	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Vacas	808	808	808	817	817	817	817	817	817	817	817	817
Terneros	81	162	243	323	323	323	242	161	80	0	0	0
Terneras	81	81	81	80	323	323	242	161	80	0	0	0
Vaq. 1er año	274	274	274	0	0	0	81	162	242	323	323	323
Vaq. 2do año	125	125	125	274	274	274	274	274	274	274	274	274
Stock Total	1409	1490	1571	1534	1777	1777	1696	1615	1533	1454	1454	1454

Categoría	Toros	Vacas	Terneros	Terneras	Vaq. 1er. año	Vaq. 2do año
Equivalente vaca	1,28	1	*	0,6	0,72	0,9

* El costo de alimentación de los terneros no fue incluido porque los cálculos efectuados por medio del Equivalente Vaca consideran: “La unidad EV representa el promedio anual de los requerimientos de una vaca de 400 Kg de peso que gesta y cría un ternero hasta el destete a los 6 meses de edad con

un peso de 160 Kg de peso, incluido el forraje consumido por el ternero”. Dichos terneros son comercializados al momento del destete.

Resumen del costo de alimentación

Arrendamiento: 1 legua (2500 Ha) = 10.000 kg de carne (de novillo de 400 kg.) \$ 9,089, lo que arroja como resultado una renta fundiaria de \$ 25,45 Ha/año.

En el caso de estudio, el costo de oportunidad de la renta asciende a \$ 610.780,80, conforme a: 25,45 \$/Ha * 24000 Has = 610.780,80 \$/año.

Costo de la ración: 610.780,80 \$/año / 876.000 rac/año = 0,70 \$/rac; demanda de raciones: 429.471 rac/año

Costo de Alimentación: 429471 rac/año * 0,70 \$/rac = 299443,65 \$/año

Honorarios veterinarios y movilidad

Para este cálculo se utilizó como medida el GAVET (galeno veterinario), por un valor de \$ 9,00 (correspondiente al valor del kilo de novillo en la categoría 431)¹

Categoría	Tratamiento	Cant. de tratamientos por año	GAVETS	Cant. de animales	Costo Total
Terneritas	Brucelosis	1	0,15	323	\$ 436,05
Terneros	Triple	2	0,15	323	\$ 872,10
Terneros	Querato y conjuntivitis	2	0,15	323	\$ 872,10
Toros	Campilobacteriosis y Trichomoniasis	2	11	40	\$ 7.920,00
				TOTAL	\$ 10.100,25

	Cantidad de viajes	Kilómetros recorridos	Total movilidad
Movilidad	3	130	\$ 1.583,95

La movilidad equivale al 60% del valor del litro de gas-oil por km recorrido.

ANEXO III

El costo de la alimentación se ha calculado multiplicando el total de raciones que consume cada categoría de animales (equivalente vaca) por el costo calculado de cada ración (\$ 0,70).

Costos alimentación			
	Año 3 (2013)	Año 4 (2014)	Año 5 (2015)
Toros	\$ 52,48	\$ 62,72	\$ 71,68
Vacas	\$ 817,00	\$ 975,00	\$ 1.126,00
Ternereras	\$ 196,20	\$ 234,00	\$ 270,00
Vaq. 1° Año	\$ 232,56	\$ 235,44	\$ 115,92
Vaq. 2° Año	\$ 246,60	\$ 290,70	\$ 144,90
Raciones diarias	\$ 1.544,84	\$ 1.797,86	\$ 1.728,50
Raciones anuales	\$ 563.866,60	\$ 656.218,90	\$ 630.902,50
Costo Total	\$ 394.706,62	\$ 459.353,23	\$ 441.631,75

Las caravanas exigidas por el SENASA se colocan solamente a los terneros y tienen un costo unitario de \$ 7,00.

Costos identificación			
	Año 3 (2013)	Año 3 (2014)	Año 3 (2015)
Terneros/as	\$ 4.578,00	\$ 5.460,00	\$ 6.300,00

Cálculo del costo de la sanidad de los terneros y del rodeo reproductor, según tratamiento, cantidad de animales y cantidad de tratamientos anuales a partir del asesoramiento veterinario.

Costos sanidad			
	Año 3 (2013)	Año 3 (2014)	Año 3 (2015)
Triple terneros	\$ 4.905,00	\$ 5.850,00	\$ 6.750,00
Querato y Conjuntuvit.	\$ 2.616,00	\$ 3.120,00	\$ 3.600,00
Trichomonas. Toros	\$ 9.840,00	\$ 11.760,00	\$ 13.440,00
Antiparasitario	\$ 5.275,00	\$ 6.135,00	\$ 6.012,50
Calcificante vacas	\$ 3.921,60	\$ 4.680,00	\$ 5.404,80
Vit. A, D y E Cobre Vaq 1° y 2° Año	\$ 4.179,00	\$ 4.550,00	\$ 2.254,00
	\$ 30.736,60	\$ 36.095,00	\$ 37.461,30

En el siguiente cuadro se expresa la comisión por venta de los animales (3%) sumado al porcentaje del intermediario (en este caso Cooperativa de Ganaderos de Río Negro y La Pampa; que es del 2%).

Comisión por venta e intermediarios			
	Año 3 (2013)	Año 3 (2014)	Año 3 (2015)
Comisión x Vta 3%	\$ 27.369,90	\$ 63.444,60	\$ 75.330,00
Intermediarios 2%	\$ 18.246,60	\$ 42.296,40	\$ 50.220,00
	\$ 45.616,50	\$ 105.741,00	\$ 125.550,00

Para este cálculo se utilizó como medida el GAVET (galeno veterinario), relacionado directamente con el valor del kilogramo de novillo. La movilidad equivale al 60% del valor del litro de gas-oil por km recorrido.

Honorarios Veterinarios			
	Año 3 (2013)	Año 3 (2014)	Año 3 (2015)
Brucelosis Tern.	\$ 441,45	\$ 526,50	\$ 607,50
Triple Terneros	\$ 882,90	\$ 1.053,00	\$ 1.215,00
Querato y Conj.	\$ 882,90	\$ 1.053,00	\$ 1.215,00
Trichom. Toros	\$ 8.118,00	\$ 9.702,00	\$ 11.088,00
Movilidad	\$ 1.583,95	\$ 1.583,95	\$ 1.583,95
	\$ 11.909,20	\$ 13.918,45	\$ 15.709,45

El siguiente cuadro, resume todos los costos directos calculados anteriormente, que permite observar los costos directos del año 3, año 4 y año 5, que son los valores incorporados en el cuadro de Indicadores Económicos del Establecimiento que muestra la situación económica de la EA.

Costos Directos			
	Año 3 (2013)	Año 3 (2014)	Año 3 (2015)
Alimentación	\$ 394.706,62	\$ 459.353,23	\$ 441.631,75
Identificación	\$ 4.578,00	\$ 5.460,00	\$ 6.300,00
Sanidad	\$ 30.736,60	\$ 36.095,00	\$ 37.461,30
Comisión e Inter.	\$ 45.616,50	\$ 105.741,00	\$ 125.550,00
Honorarios Vet.	\$ 11.909,20	\$ 13.918,45	\$ 15.709,45
	\$ 487.546,92	\$ 620.567,68	\$ 626.652,50

REFERENCIAS

- ⁱ “La verdad es que tengo una administración cara porque de otra manera no podría salir a ningún lado. Tengo cuatro empleados, todos con vehículos. Las decisiones que se toman son unipersonales, no hay deliberaciones, son rápidas y se espera que sean las correctas” R. Albarracín
- ⁱⁱ “Nosotros, previendo en parte esa sequía, nos fuimos preparando. Compré silos, carros, alimentos para las vacas, criamos como 1500 terneros con destete precoz para salvar la vaca, pero se me murieron igual. Lo que parecía que racionalmente era una buena decisión, se convertía en la peor. Por ejemplo, en la cría de los terneros, se lo sacaba a la madre a los dos meses con 60 kilos y los llevaba a los 150 kilos. Tenía un costo de alimentos de \$500 aproximadamente y los vendía a \$350. Fue una descapitalización terrible”. R. Albarracín
- ⁱⁱⁱ “Acá no se puede presupuestar nada si no se sabe lo que va a pasar el mes siguiente. Hago lo que se puede, se da prioridad en tiempo y en plata a lo principal”. R. Albarracín
- ^{iv} “Es una decisión correcta, pero hay que hacer la infraestructura primero. Por lo menos se necesita un año para prepararte, y en lugar de reservar vacas, se guarda más recría y se hace la previsión para abastecer toda la cadena. Hoy no hay materia prima, no hay cantidad y no podemos abastecer a los frigoríficos. El ganadero está desconcertado y sin stock. Es posible que los precios sean mejores” R. Albarracín
- ^v “Comportamiento Administrativo” Herbert Simon, 1947
- ^{vi} “En este país no se puede planificar nada”. R. Albarracín
- ^{vii} “Además del sueldo correspondiente, la comida y el transporte, algunos tienen vacas en un pedazo de campo, otros tienen maíz para los cerdos, o hacen algún arreglo de molino y se los pago aparte” R. Albarracín
- ^{viii} “Una teoría sobre la motivación humana” Abraham Maslow, 1943
- ^{ix} Modelo de Rensis Likert, 1946
- ^x “Porque de otra manera no me puedo ir a ningún lado”. R. Albarracín