

**Fontana, Pablo José**

## Diagnóstico y reestructuración de una empresa agraria

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

Director: César, Carlos,

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



**INSTITUTO: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA  
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA: MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO: “DIAGNÓSTICO Y REESTRUCTURACIÓN DE UNA EMPRESA  
AGRARIA”**

**AUTOR: Pablo José FONTANA, Ingeniero Agrónomo  
ingfonta@trcnet.com.ar**

**LUGAR Y AÑO: Reconquista, Santa Fe. Año 2011.**

**RESUMEN-ABSTRACT:**

El presente trabajo se trata de una empresa agraria familiar, conformada en el año 2002 bajo la forma jurídica de Sociedad de Hecho, la cual se inicia con un pequeño parque de maquinarias y a medida que dicha empresa crece, va ampliando año tras año la superficie de siembra y renovando el parque de maquinaria con unidades nuevas y de mayor capacidad. Este crecimiento se da en forma rápida y sostenida durante una serie de 6 años; pero en la campaña agrícola 2008-2009 se registra un desastre climático que provoca severos daños de producción los cuales originan graves problemas económicos-financieros, a tal punto de quedar al borde del quebranto económico.

¿Es posible que una empresa, la cual crece sostenidamente durante una serie importante de años quede al borde del quebranto en una sola campaña, por la ocurrencia negativa de un factor casi impredecible e inmanejable?

Sobre este tema trata el presente trabajo, que tiene como principal objetivo, *hallar una estrategia empresarial que brinde un crecimiento sostenido a través de los años y que dicha empresa cuente con herramientas suficientes para afrontar eventuales crisis, en pos de una mayor tranquilidad y calidad de vida para el empresario.*

La metodología que se aplicará corresponde al análisis de tipo mixto: Cuantitativo-Cualitativo y se examinará el desempeño de la empresa en estudio desde un plano organizativo, productivo y económico-financiero. Se comenzará con un análisis del contexto nacional e internacional, tanto político como económico, posteriormente se analizará el marco teórico de una empresa agropecuaria, su gestión y los aspectos jurídicos que pueden ser útiles para la toma de decisiones. Luego se analizará la empresa actual, su desempeño organizativo, económico y financiero en el transcurso de sus diez años de vida, con la finalidad de elaborar un diagnóstico acertado, punto de partida para las propuestas de cambio.

A partir de allí se describirá la misión y visión empresarial, se plantearán los objetivos específicos, se verá su justificación e hipótesis del problema en cuestión, se harán propuestas de cambio en la organización en su conjunto y se analizará su viabilidad económica y financiera, en pos del cumplimiento de tales objetivos y, por último, se finalizará el presente trabajo con una conclusión final.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TESIS DE**

**MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“DIAGNÓSTICO Y REESTRUCTURACIÓN DE  
UNA EMPRESA AGRARIA”**

**AUTOR: PABLO JOSÉ FONTANA, Ingeniero Agrónomo**

**DIRECTOR: CARLOS CÉSAR, Contador Público, Cr.**

**RECONQUISTA, SANTA FE, AÑO 2011**

## ÍNDICE

<b>CAPITULO I – INTRODUCCIÓN –</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II – ANÁLISIS DEL CONTEXTO –</b>	<b>9</b>
2.1. Contexto Político y Económico Internacional	9
2.1.1. Importancia de su Análisis	9
2.1.2. La División Internacional del Trabajo	11
2.1.3. La Revolución Tecnológica	13
2.1.4. La Globalización y la Educación Superior	16
2.1.5. La Globalización y los Recursos Financieros	18
2.1.6. La Pobreza, un Tema que Preocupa	20
2.1.7. Globalización y Megabloques	22
2.1.8. Países Emergentes: BRIC (Brasil, Rusia, India y China)	23
2.1.9. El Papel de China en el Nuevo Mundo	24
2.1.10. La Economía Mundial	27
2.1.11. El Precio de los Alimentos	29
2.2. Contexto Político y Económico Nacional	30
2.2.1. Nuestros Recursos	30
2.2.2. La Economía Argentina	32
2.2.3. Perspectivas de los Commodities Agrícolas	35
2.2.4. La Política Argentina	38
2.2.5. Nuestra Educación	40
2.2.6. Aspectos Sociales	42

<b>CAPÍTULO III – MARCO TEÓRICO –</b>	<b>45</b>
3.1. Introducción	45
3.2. La Empresa Agropecuaria	46
3.3. La Gestión de la Empresa Agropecuaria	49
3.3.1. Análisis y Diagnóstico	50
3.3.2. Planeamiento	61
3.3.3. Resultados	63
3.3.4. Toma de Decisiones	65
3.3.5. Ejecución del Plan	66
3.4. Evaluación de Inversiones	67
3.5. Estructura Orgánica de una Empresa	70
3.6. Aspectos Jurídicos	72
3.6.1. Sociedad de Responsabilidad Limitada	76
3.6.2. Sociedad Anónima	78
3.6.3. Sociedad de Hecho	81
<b>CAPÍTULO IV – LA EMPRESA ACTUAL –</b>	<b>84</b>
4.1. Análisis Productivo	85
4.1.1. Los Cultivos	85
4.1.2. El Parque de Maquinarias	91
4.1.3. El Equipo de Siembra	92
4.2. Análisis Económico	95
4.2.1. Producción de Granos	96
4.2.1.1. Margen Bruto	96
4.2.1.2. Ranking Económico de los Cultivos	101
4.2.1.3. Rentabilidad de la Producción de Granos	103

4.2.2. Parque de Maquinarias	104
4.2.2.1. Composición del Parque de Maquinarias	105
4.2.2.2. Ingresos y Egresos	106
4.2.2.3. Beneficios y Rentabilidad	108
4.2.3. El Transporte	109
4.2.3.1. Ingresos y Egresos	109
4.2.3.2. Rentabilidad del Transporte	111
4.2.4. Resultado Económico de la Empresa	112
4.2.5. El Balance. Cuentas Patrimoniales	116
4.2.6. Evolución del Patrimonio Neto	120
4.3. Estructura Orgánica y Funcional	123
4.4. Diagnóstico	125

## **CAPÍTULO V – UNA NUEVA ORGANIZACIÓN –** 129

5.1. Misión	129
5.2. Visión	129
5.3. Objetivos Específicos	130
5.4. Justificación	130
5.5. Propuestas de Cambio	131
5.5.1. Diversificación Zonal de la Producción	131
5.5.2. Independización de las Actividades	132
5.5.3. Limitación de la Responsabilidad Civil	133
5.6. Hipótesis	134
5.7. Reorganización de la Empresa	134
5.7.1. Cambios Jurídicos	134
5.7.2. Nueva Estructura de Organización Global	134

<b>CAPÍTULO VI – FINANZAS –</b>	<b>137</b>
6.1. Importancia de las Finanzas	137
6.2. Capital Social por Unidad	138
6.2.1. Producción S.R.L.	139
6.2.2. Transporte S.R.L.	141
6.2.2.1. Evaluación de Inversión	142
6.2.2.2. Capital Inicial	144
6.3. Análisis Financiero por Unidad	145
6.3.1. Producción S.R.L.	146
6.3.1.1. Proyección de Flujo Efectivo	146
6.3.1.2. Estado de Resultado Projectado	153
6.3.1.3. Estado de Situación Patrimonial Projectado	157
6.3.2. Transporte S.R.L.	161
6.3.2.1. Proyección de Flujo Efectivo	162
6.3.2.2. Estado de Resultado Projectado	165
6.3.2.3. Estado de Situación Patrimonial Projectado	169
6.4. Análisis Financiero Consolidado	172
6.4.1. Flujo de Efectivo	174
6.4.2. Estado de Resultado	176
6.4.3. Situación Patrimonial	180
<b>CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES FINALES –</b>	<b>185</b>
<b>CAPÍTULO VIII – BIBLIOGRAFÍA –</b>	<b>189</b>



## **CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN –**

### ***“Diagnóstico y Reestructuración de una Empresa Agraria”***

El autor de esta tesis, Pablo José FONTANA, Ingeniero Agrónomo, fue graduado en el Facultad de Ciencias Agrarias de la ciudad de Esperanza, provincia de Santa Fe. Luego de recibirse comienza su carrera laboral en una empresa de la zona de Reconquista, Santa Fe, la cual se dedica a la producción y servicios agropecuarios. En ella se desempeña durante tres años como técnico logístico, en los cuales recoge una vasta experiencia que le sería muy útil para el futuro próximo que debiera afrontar.

En el año 2002 su padre, que tenía una empresa de producción de granos, ya que toda su vida fue productor agropecuario, decide heredar sus bienes en pos de una vida más tranquila y relajada acorde a su edad.

Planteada de esta manera la situación, comprende que llegó la oportunidad de lograr su independencia económica y laboral, es así que asociado a su hermano, comienzan a desempeñarse como productores de granos y servicios, exactamente lo que hacía en la empresa donde empezó su carrera como profesional.

Constituyen una sociedad bajo la forma jurídica de Sociedad de Hecho, por ser esta la manera más rápida y simplificada de asociarse. Esta empresa se radica en la ciudad de Avellaneda, provincia de Santa Fe y comienza a desempeñarse como productora de granos sobre campos arrendados en una zona relativamente nueva y prometedora ubicada en el NO de Santa Fe y SE de Santiago del Estero, sobre la ruta interprovincial que divide ambas provincias, en las inmediaciones de la localidad de Cuatro Bocas.

Se inician con un pequeño parque de maquinarias para la realización de las actividades de producción y contratando el servicio de terceros para cubrir la totalidad de la demanda de la actividad en aquel momento.

A medida que la empresa crece, van contratando nuevos campos ampliándose así año tras año la superficie de siembra; renuevan el parque de maquinaria con unidades nuevas y de mayor capacidad y se adiciona como actividad secundaria, el servicio a terceros, principalmente el de cosecha. Además, en este crecimiento económico van incorporando a la empresa unidades de transporte, con la finalidad de acarrear la producción propia desde su origen hasta los distintos puertos de la localidad de Rosario y sus alrededores.

Acompañados de un clima benigno y buenos precios internacionales de los commodities, la empresa crece en forma rápida y sostenida durante una serie de 6 años, pero en la campaña agrícola 2008-2009 se produce en la zona un desastre climático provocado por una severa sequía, la cual provoca enormes pérdidas de cosecha en todos los cultivos, registrándose por ejemplo, una disminución del orden del 88% aproximadamente para el cultivo de la soja, un cultivo que era el sustento de la economía de esta sociedad.

La empresa venía creciendo sólidamente, pero estas pérdidas de producción provocan enormes problemas económicos-financieros, a tal punto de quedar al borde del quebranto económico y generar además, problemas anímicos y de salud en los socios y por consiguiente deteriorando la calidad de vida de los mismos y de su entorno.

La empresa logra recuperarse de manera rápida gracias a que la crisis encuentra a la misma en una situación económicamente sólida, también a un excelente año agrícola en la campaña siguiente y a la refinanciación lograda por parte de los acreedores. De todas maneras, la crisis provoca un retroceso económico muy importante.

Ahora bien, ¿Es posible que una empresa, la cual viene creciendo sostenidamente durante una serie importante de años quede al borde del quebranto en una sola campaña, por la ocurrencia negativa de un factor casi impredecible e inmanejable como es el clima? Parece que sí es posible, pero seguramente no es justo o habrá manera de evitarlo.

Precisamente de este tema se trata el presente trabajo, que tiene como principal objetivo, *hallar una estrategia empresarial que brinde un crecimiento sostenido a través de los años y que dicha empresa cuente con herramientas suficientes para afrontar eventuales crisis, en pos de una mayor tranquilidad y calidad de vida para el empresario.*

La metodología que se aplicará corresponde al análisis de tipo mixto: Cuantitativo-Cualitativo. En este trabajo se examinará el desempeño de la empresa en estudio desde un plano organizativo, productivo y económico-financiero.

Para su elaboración se comenzará con un análisis del contexto nacional e internacional, tanto político como económico, ya que se vive en un mundo globalizado y la empresa en cuestión produce commodities, alimentos, siendo el precio de estos productos regidos por factores tanto nacionales como internacionales. Por lo tanto este análisis brindará elementos de juicio para la interpretación de la situación actual y del porvenir del contexto en el cual se desempeña una empresa de este tipo; un análisis que contribuirá a poder tomar decisiones acertadas en su reestructuración, en pos de su sustentabilidad en el tiempo.

Posteriormente se analizará el marco teórico de una empresa agropecuaria, su gestión y los aspectos jurídicos que nos pueden ser útiles para la toma de decisiones. Luego se analizará la empresa actual, lo que es hoy, su desempeño organizativo, económico y financiero en el transcurso de sus diez años de vida,

con la finalidad de elaborar un diagnóstico acertado, punto de partida para las propuestas de cambio.

A partir de allí se describirá la misión y visión empresarial, se plantearán los objetivos específicos, se verá su justificación e hipótesis del problema en cuestión, se harán propuestas de cambio en la organización en su conjunto y se analizará su viabilidad económica y financiera, en pos del cumplimiento de tales objetivos y, por último, se finalizará el presente trabajo con una conclusión final.

## **CAPITULO II – ANÁLISIS DEL CONTEXTO –**

### **2.1. Contexto Político y Económico Internacional**

#### **2.1.1. Importancia de su Análisis**

El presente trabajo trata de la reestructuración de una empresa agraria, productora de commodities, alimento, donde gran parte de la producción nacional es exportable y la formación del precio de dichos commodities se da a nivel internacional, dependiendo no solo de la oferta y demanda, sino también de otros factores que hacen muchas veces impredecible el mercado, sin tener un patrón definido, como ser especulaciones, tomas de ganancias, valor del dólar, economía de países importadores, etc. y que muchas veces provocan variación bruscas de los precios en cuestión de días, tornándose impredecible en el corto y mediano plazo.

Por otra parte también cabe destacar, que muchos de los insumos utilizados por las empresas agropecuarias son importados y que su valor, en dólar, también dependen de factores escapan a la regulación nacional.

Se vive en un mundo globalizado que rige la mayoría de los negocios y comercios, lo que obliga en cierta manera a pertenecer a él, ser parte de un contexto que a través de la información y las comunicaciones ya no reconocen barreras para relacionarse con cualquier parte del mundo. Hasta la economía y funcionamiento de la empresa más pequeña, directa o indirectamente, depende de lo que sucede a nivel mundial en términos sociológicos, políticos, económicos y financieros.

Según ROMERO Alberto (2002:9)<sup>1</sup>, todas las interpretaciones de la globalización se hacen dentro de parámetros ideológicos y políticos, las cuales son analizadas desde posiciones tecno-económicas, socio-económicas, políticas, religiosas, etc. A la globalización se la puede ver como una etapa más avanzada de la división internacional del trabajo, donde se presenta una mayor integración con énfasis en las transacciones económicas, centrada en aspectos culturales, económicos y de comunicación a escala mundial.

Uno de los factores más importantes es la creciente flexibilidad de la tecnología para conectar a la gente alrededor del mundo, donde los sistemas de comunicación ganan cada vez más importancia, no solo a nivel gubernamental sino también a nivel poblacional y empresarial.

Si bien los principales sistemas de comunicación operan dentro de países más desarrollados, éstos se extienden a países menos desarrollados, incrementando la posibilidad de que grupos marginales en países pobres puedan interactuar dentro de un contexto global.

Estos sistemas de comunicación son cada vez más accesibles para las pequeñas empresas locales, creando un ambiente distinto para realizar transacciones económicas, utilizar recursos productivos e intercambiar productos.

Cada empresa, independientemente de su tamaño, deberá contar con información suficiente y necesaria de lo que sucede en lo político y económico a nivel mundial, de manera tal que utilizando sus propias herramientas, esta información le permita y/o contribuya a tomar decisiones acordes a su entorno.

De allí la importancia del análisis del contexto político-económico internacional y en el cual se verá algunos temas que se considera necesarios para

---

<sup>1</sup> Globalización y Pobreza. Primera edición: Marzo de 2002. Versión internet.  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/5155/1/GlobalizaPobrezaRomeroLibro.pdf> (Visitado marzo 2010)

poder interpretar lo que sucede en temas específicos que compete a la empresa en cuestión.

### **2.1.2. La División Internacional del Trabajo**

La división internacional del trabajo se refiere a los determinados bienes y servicios en que se especializan los diferentes países del mundo. Al respecto, ROMERO Alberto op. cit. pág. 35, dice que la división internacional del trabajo experimentó cambios en su estructura durante la segunda guerra mundial y más especialmente en las décadas que siguieron a esta guerra, con repercusiones económicas, sociales, políticas y ambientales en todo el mundo.

El mapa político surgido después de la segunda guerra mundial, trajo consigo la conformación de dos campos antagónicos: el capitalista y el socialista, con sus dos superpotencias, los Estados Unidos y la Unión Soviética, donde se inicia una lucha entre éstos por la hegemonía económica, política y militar en el mundo, más conocida como la época de la guerra fría.

Con la caída del muro de Berlín a finales de la década del ochenta, comienza a desmoronarse el sistema socialista, que culminó con la desaparición de la Unión Soviética. A partir de allí, el pequeño grupo de países capitalistas desarrollados empieza a predominar en la división internacional del trabajo, disputándose los mercados y las fuentes de materias primas en el resto del mundo. En las últimas décadas se han ido modificando las formas en que intervienen los diferentes países y regiones en la especialización productiva, los flujos comerciales, financieros y tecnológicos dentro de la actual división internacional del trabajo, debido principalmente, a los cambios ocurridos en la estructura económica mundial.

Con el derrumbe del sistema socialista la economía de mercado salió fortalecida, intensificándose el proceso de globalización a nivel mundial, pero no

condujo a disminuir el atraso socioeconómico en los países en desarrollo, ya que el entorno internacional sigue caracterizándose por la participación desigual de los diferentes grupos de países en los principales indicadores de la economía mundial, ampliándose aún más, la brecha entre un pequeño grupo de países tecnológicamente desarrollados y la mayoría del resto del mundo.

La revolución de la productividad, como consecuencia del incremento de la producción y la aparición de numerosos bienes y servicios, ha influido en el cambio de los patrones de consumo, especialmente en los países más desarrollados. Así mismo, la revolución del conocimiento ha determinado comportamientos en la economía sustentada en la habilidad y creatividad de los individuos.

En este nuevo esquema de división del trabajo, los países menos desarrollados tienen muchos problemas para insertarse en los mercados en forma independiente, estando obligados a hacerlo como si fuesen apéndices económicos de grandes empresas y de esta manera, sus economías se vuelven cada vez más vulnerables.

En general, los países muestran una tendencia hacia la globalización económica, política, social y cultural, por el cual promueven cambios en sus formas de organización y se integran en bloques económicos regionales que tienden a convertirse en fuerzas económicas y políticas.

Lo cierto es que en esta tendencia hacia la globalización, la competitividad comienza a jugar un rol fundamental, donde además, es clave la generación de avances científicos y tecnológicos. Entonces, también es cierto que aquellos países que inviertan mayores recursos en investigación y desarrollo, en infraestructura y en educación, podrán ofrecer mejores condiciones para que sus empresas ejerzan el liderazgo tecnológico y así podrán insertarse de manera dependiente o en menores desigualdades frente a países desarrollados.



### **2.1.3. La Revolución Tecnológica**

El autor ROMERO Alberto, op. cit. pág. 37, dice que “a diferencia de la tradicional división internacional del trabajo, sustentada en las ventajas comparativas de tipo natural, la actual se caracteriza por depender cada vez más de los avances tecnológicos en el campo de la biotecnología, la genética, la electrónica, la informática, las comunicaciones y otros campos del saber. Lo anterior pone de relieve la importancia indiscutible del cambio tecnológico como premisa para explicar las particularidades de la sociedad actual”.

Los cambios cualitativos en la estructura socioeconómica de los países han sido provocados en gran parte por avances tecnológicos y constituyen una condición indispensable para el progreso económico y social. Ahora bien, no todos los países se han beneficiado por igual de estos adelantos tecnológicos, al contrario, la brecha entre países ricos y pobres ha ido aumentando y más aún, cuando estas innovaciones son utilizadas con fines destructivos, como es el caso de las guerras mundiales y regionales, o del deterioro del medio ambiente por la lucha constante por el control de las fuentes de materias primas y de los mercados.

Por otra parte, en las últimas décadas, gracias a estos avances tecnológicos se han producido verdaderos cambios en la producción, la prestación de servicios, la educación, las comunicaciones y las relaciones interpersonales, como así también, en la forma en que se organizan y dirigen los procesos.

Los cambios tecnológicos han transformado la estructura de las economías, tal es así que, según ROMERO Alberto, op. cit. pág. 38, “más de la tercera parte del comercio mundial está conformado por bienes que no existían al finalizar la segunda guerra mundial. Estos bienes corresponden a los campos de la electrónica, las telecomunicaciones, la informática y la biotecnología”. Es por ello que en este contexto, aquellos países que inviertan en investigación y desarrollo

tendrán mayores posibilidades de insertarse de manera eficiente en esta nueva estructura económica.

Pero lo lamentable es que para los países en desarrollo, la creación, adopción o mejoramiento de nuevas tecnologías es aún más difícil, ya que se requiere de grandes esfuerzos en Investigación y Desarrollo (I&D) y riesgoso a la vez, por la velocidad con que nuevos productos vuelven a quedar obsoletos. Y si evaluamos las importaciones de los países en desarrollo, vemos que éstas contienen un alto valor agregado de conocimiento, especialmente las manufacturas, mientras que la composición de sus exportaciones permanece casi invariable. Este aspecto marca otra de las desigualdades o brechas generadas por los avances tecnológicos entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo.

Otro aspecto a tener en cuenta es que se ha modificado el viejo concepto de gran industria como sinónimo de eficiencia productiva. Debido a las economías de escala se necesitan empresas flexibles, rápidamente adaptable a los cambios, independientemente de su tamaño, pero sí altamente automatizada que permita su funcionamiento con un número reducido de operarios.

La empresa tradicional enfocaba sus esfuerzos en el sistema de precios y reducción de costos, en cambio, la nueva empresa debe preocuparse por la diferenciación y calidad de los productos. Esto no significa que el nuevo modelo no debe preocuparse por reducir costos, al contrario, con incorporación de nuevas tecnologías, a las empresas le permite el diseño de nuevos productos reduciendo la cantidad de componentes electromecánicos, suprimiendo algunas etapas de proceso, sustituyendo materiales y disminuyendo de esta manera, costos laborales, al tiempo que le permite una mejor utilización de la maquinaria y también economizar materiales.

Con respecto a la sustitución de materiales y fuentes de energía, los cambios tecnológicos posibilitan la creación de nuevos materiales, los cuales podrían sustituir desde materias primas agrícolas y alimentos, hasta metales y minerales, con consecuencias negativas para aquellos países que se especializan en la exportación de bienes primarios, si tenemos en cuenta el reemplazo del acero por materiales sintéticos, pero favorable para aquellos países productores de materia prima agrícola que es utilizada, por ejemplo, para el biodiesel que reemplaza al petróleo.

Las comunicaciones también han tenido una verdadera revolución tecnológica. Esta revolución tecnológica, por ejemplo, está cambiando el viejo concepto de trabajo en la oficina por el nuevo concepto de trabajo a distancia, a través de redes digitales que permiten conectar a los empleados con su empresa desde su domicilio.

Si nos detenemos a analizar qué sucede en el campo laboral, se ve que este cambio tecnológico aumenta el desempleo en los sectores tradicionales de la economía, al mismo tiempo que se incrementa la oferta de nuevos empleos en actividades asociadas con estas nuevas tecnologías. A raíz de esto el trabajo del futuro será altamente calificado, ligados a controlar, asesorar, organizar, educar, etc., que sin duda es un proceso que cambiará los hábitos de las personas, como así también, el contenido de sus necesidades.

Como conclusión, no hay duda dependerá de la capacidad que tenga cada país en desarrollo para asimilar la nueva información y acceder a los conocimientos avanzados. Por ahora las mayores posibilidades las tienen un pequeño grupo de países de reciente industrialización, como los del Sudeste Asiático, México y Brasil en América Latina.

#### 2.1.4. La Globalización y la Educación Superior

Estamos acostumbrados a escuchar que se vive en una época que se caracteriza por la velocidad del cambio tecnológico, ligado principalmente a la microelectrónica y al manejo de la información. Esta velocidad del cambio tecnológico impacta, no siempre para bien, a toda la civilización mundial, provocando principalmente en los países en vías de desarrollo una ampliación de la brecha existente entre los cambios en la realidad y los correspondientes ajustes que deberían darse en la percepción que de ella se tiene.

Según el autor URIBE Jaime Alonso<sup>2</sup> (2010), en este sentido la educación superior deberá posibilitar esa percepción del entorno, siendo justamente en el ámbito educativo donde se encuentra la responsabilidad fundamental y directa sobre la existencia de dicha brecha y que suele manifestarse en los distintos niveles científicos, tecnológicos y de bienestar alcanzado por los países del centro y la periferia.

Este fenómeno de la aceleración en el cambio científico y tecnológico tiene impactos en distintos campos del quehacer humano.

En lo económico el cambio tecnológico y la globalización está generando una profundización de los vínculos de dependencia de los países atrasados respecto a los industrializados, en los que se concentra el avance técnico, aumentando las desigualdades entre ambos tipos de países e incrementando las disparidades en la distribución del ingreso.

Este aumento cuantitativo de la inequidad y la pobreza ha estado asociado con un incremento cualitativo pues, se ha vivido un deterioro en las condiciones

---

<sup>2</sup> Docente en Universitaria de Investigación y Desarrollo. Colombia. Texto tomado de: [www.unesco.org](http://www.unesco.org) Contexto Internacional de la Educación Superior. <http://www.calameo.com/books/000210352e85a67a1bc3e> (Visitado Mayo 2010)

medioambientales que redundan en pérdida de la riqueza natural y en la disminución del nivel de la calidad de vida de la población.

En lo político, tal aumento cuantitativo y cualitativo de la pobreza en los países atrasados, tiende al endurecimiento de regímenes tradicionalmente ajenos a la democracia, aún dentro de un contexto mundial que favorece la apertura y el cambio democrático.

En lo cultural e ideológico han renacido tendencias fundamentalistas y dogmáticas que reducen la tolerancia a lo diverso y a lo diferente. Tales impactos culturales e ideológicos afectan severa y negativamente las condiciones mínimas necesarias para el desenvolvimiento pacífico de las distintas sociedades.

Pero quizás el impacto más importante del progreso tecnológico actual se observa sobre el medio ambiente y la ecología. El crecimiento demográfico descontrolado sobre todo en los países menos desarrollados, junto a métodos de producción en función de la ganancia, ha provocado un acelerado y preocupante deterioro ambiental que, en el caso de estos países, se añan a los tradicionales problemas relacionados con la pobreza y reducen el nivel material y la calidad general de vida de la población.

Es evidente el deterioro ambiental y la explotación irracional de recursos naturales no renovables y a su vez, preocupante porque compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, por lo tanto es indispensable revisar tanto prácticas y formas de organización política, como métodos y técnicas de producción.

En un contexto mundial cada vez más interconectado e interdependiente, el movimiento de las variables científicas y sus aplicaciones tecnológicas, se esparcen e impactan de manera diferenciada en las naciones y que terminan impactando finalmente en las regiones.

La globalización de la vida social, económica, política y cultural obliga al tránsito de un esquema rígido y disciplinario tradicional, hacia un modelo flexible y de carácter transdisciplinario. Hoy en día prácticamente cualquier decisión, desde las macro sociales hasta muchas de las estrictamente individuales, tienen que tomar en consideración las condiciones y perspectivas globales.

En este sentido, el autor URIBE Jaime Alonso op. cit., opina que “a la universidad se le presenta la oportunidad y el reto de transformar sus prácticas de docencia e investigación para crear y producir conocimientos socialmente significativos y relevantes”. El autor concluye diciendo que “los países que pusieron en marcha un sistema de educación superior de alta competitividad, han demostrado con hechos que la educación se relaciona directamente con el desarrollo económico y el bienestar social de sus habitantes. Las características principales de la educación superior de estos países es la articulación entre la formación profesional e investigación, el desarrollo de posgrados, el impulso para generar conocimientos en nuevas áreas, la investigación para crear, difundir y transferir técnicas para solucionar problemas sociales y económicos”.

Al referirse a este tema el autor ROMERO Alberto op. cit. pág. 78, coincide diciendo que la educación superior está llamada a desempeñar un papel de primer orden en este proceso, no sólo para transferir, sino fundamentalmente para generar nuevos conocimientos. Lograr una mejor integración entre los programas de educación superior y los de ciencia y tecnología, tanto en investigación como en transferencia de conocimientos, requerirá reorganizar estructuras académicas y de investigación científica en todas las áreas y niveles, además de quebrar el aislamiento y el fraccionamiento que actualmente existe.

### **2.1.5. La Globalización y los Recursos Financieros**

En la distribución de los recursos financieros se evidencia una enorme desigualdad entre los países en desarrollo del pequeño grupo de países

desarrollados, donde la exportación de capitales es utilizado como instrumento de sometimiento económico, político, militar e ideológico de los países pobres. Además, la especulación financiera internacional se constituye en un factor de permanente perturbación de la economía mundial.

Sobre el peligro de esta tendencia a nivel mundial llama la atención la UNCTAD, principal órgano de la Asamblea General de la ONU, en los siguientes términos: "El dominio del mundo financiero sobre el mundo industrial y la universalización del primero, se han convertido en fuentes de inestabilidad e imprevisibilidad en la economía mundial. Durante algún tiempo los mercados financieros han tenido capacidad propia para desestabilizar a los países en desarrollo, pero ahora hay indicios cada vez mayores de que todos los países son vulnerables a una crisis financiera. Los datos empíricos indican que los costos de la liberalización y desregulación del sistema financiero han sido muy elevados... En conjunto se puede afirmar que resulta indispensable que haya una mayor orientación y control colectivo del sistema financiero internacional."<sup>3</sup>

Por otra parte, dice el autor ROMERO Alberto op. cit. pág. 49, que "el componente más parasitario del capital extranjero es el capital de préstamo, que ha convertido en deudores crónicos a muchos países del planeta. Pese a la reprogramación de la deuda por parte de los países más endeudados, ésta tiende a intensificar sus efectos desequilibrantes y por tanto, continúa siendo uno de los principales factores que impiden un mejor posicionamiento de éstos en la actual división internacional del trabajo, pues parte importante de los recursos que deberían invertirse en la transformación de sus economías, deben destinarse al servicio de la deuda, especialmente al pago de intereses. Pero el problema de la deuda externa implica no sólo hipotecar el desarrollo de los países atrasados, sino además, perder parte de su propia soberanía".

---

<sup>3</sup> Informe sobre el Comercio y el Desarrollo, 1998 (UNCTAD/TDR (1998)).

Con el objetivo de adecuar sus estructuras a los requerimientos del capital financiero, las potencias industrializadas no hacen más que injerir en el manejo de la política económica y social de los países en desarrollo. Injerencias tales como la reducción del gasto público y social, la eliminación de subsidios al consumo de alimentos, combustible y transporte, el congelamiento de los salarios para restringir la demanda, la devaluación de la moneda, la privatización de las empresas estatales y en general, la reducción del tamaño del Estado, sumado todo esto, a la creación de un clima político adecuado a los intereses de los inversionistas extranjeros, es lo que se evidencia día a día en las relaciones entre los países en desarrollo altamente endeudados y las potencias industriales y financieras del mundo desarrollado.

#### **2.1.6. La Pobreza, un Tema que Preocupa**

De acuerdo con la CEPAL, "La noción de pobreza expresa situaciones de carencia de recursos económicos o de condiciones de vida que la sociedad considera básicos, de acuerdo con normas sociales de referencia que reflejan derechos sociales mínimos y objetivos públicos. Estas normas se expresan en términos tanto absolutos como relativos, y son variables en el tiempo y los diferentes espacios nacionales" (CEPAL, 2000a: 83).

En el análisis de este contexto, mucho se vino hablando hasta ahora de los significativos avances tecnológicos y del crecimiento de la producción mundial y a pesar de esto, las desigualdades económicas y sociales a nivel mundial no solo persisten, sino que tienden a agravarse. Estas desigualdades causan enormes problemas de pobreza porque los beneficios del crecimiento no se distribuyen de manera equitativa y además, porque ese crecimiento está acompañado de una mala gestión pública o de políticos que no quieren o no le conviene ver la pobreza. Lógicamente se refleja en graves problemas de alimentación, salud, vivienda y educación en todo el mundo.



Estos problemas de gestión que se traducen en graves problemas de la sociedad, sumada a la falta de oportunidades de trabajo, se han convertido en un factor de permanente presión sobre el medio ambiente. En las últimas décadas se ha ampliado innecesariamente la frontera agrícola, donde gran parte es debido a la inadecuada distribución de la propiedad territorial. El inadecuado uso de los recursos naturales como la tierra y las fuentes de agua, la deforestación descontrolada y la desertificación, por nombrar solo algunos, sin duda alguna, trae consigo problemas irreversibles, como ser el erosionado de los suelos agrícolas, la pérdida de su aptitud productiva y el agotamiento de las fuentes hídricas.

Con respecto a este tema, el autor ROMERO Alberto op.cit. pág. 52, dice que "la industrialización contaminante, principalmente en los países más ricos y el acelerado proceso urbanizador, con el consiguiente aumento del parque automotor, han incrementado la emisión de gases, los cuales han ido destruyendo la capa de ozono del planeta, provocando serios desajustes en el comportamiento del clima, lo que a su vez ha provocado el aumento de desastres naturales, altamente costosos en términos económicos y sociales. Este proceso ha estado asociado al modelo consumista de desarrollo, liderado por los países tecnológicamente más desarrollados. Como resultado, la tierra, especialmente las regiones más pobres, tiende a convertirse en un enorme basurero, donde son depositados los desechos de las naciones opulentas".

Con respecto al conocimiento y desarrollo y de acuerdo con el Banco Mundial,<sup>4</sup> "lo que distingue a los pobres -sean personas o países- de los ricos es no sólo que tienen menos capital sino también menos conocimientos". El problema radica en que ese conocimiento es costoso y entonces se concentra en los países más desarrollados, profundizándose también de esta manera, las desigualdades entre ambos tipos de países.

---

<sup>4</sup> Banco Mundial. Informe sobre el desarrollo mundial, 1998-1999. El conocimiento al servicio del desarrollo. Washington. D.C. Extraído de ROMERO Alberto op. cit. pág. 53.

Pero a pesar de ello, con una adecuada y consiente gestión pública, los países menos desarrollados tienen como principal objetivo la adopción, adaptación y creación de conocimientos orientados a solucionar los problemas del atraso socioeconómico y elevar la competitividad de sus economías. Es el único camino cierto para salir de la pobreza y de la vulnerabilidad a la cual muchos se encuentran sometidos.

### **2.1.7. Globalización y Megabloques**

Para el autor ROMERO Alberto op. cit. pág. 50, una de las características de la actual división internacional del trabajo es la globalización de la economía y la consolidación de los llamados megabloques comerciales. Debido al cambio tecnológico a nivel mundial han ido desapareciendo las economías nacionales propiamente dichas, dando paso a la interdependencia económica entre los países. Como venimos describiendo hasta ahora el contexto, aquí también se nota la desigualdad, ya que el eslabón más débil en este proceso corresponde a los países en desarrollo, cada vez más atraídos hacia la globalización de una economía mundial dominada por las potencias tecnológicamente desarrolladas.

Durante estas últimas décadas se desarrollan con intensidad procesos tendientes a consolidar megabloques de poder económico, político y militar en distinto grado de avance. Entre ellos tenemos a la Unión Europea, al bloque integrado por Estados Unidos, México y Canadá, al bloque asiático y en América latina tenemos al Mercosur.

Aún hoy hay mucha controversia sobre el papel de los megabloques comerciales en el futuro escenario de la economía mundial. Las controversias radican en que si estas agrupaciones puede obstaculizar aún más el libre flujo entre las naciones, debido al aumento del proteccionismo de cada bloque frente a terceros o, en cambio, si son una primera etapa en la creación de un sistema

comercial multilateral más eficaz, pues es mucho más fácil concertar entre bloques que a nivel mundial.

Como autor de este trabajo, considero que la conformación de un mercado único regional simplifica la libre circulación de bienes y servicios, también de capital y personas. Esto facilita aún más el comercio con el resto del mundo, ya que estaría regido por un reglamento en común y serviría de protección entre las naciones que lo integran, ante las potencias desarrolladas.

### **2.1.8. Países Emergentes: BRIC (Brasil, Rusia, India y China)**

Goldman Sachs (GS)<sup>5</sup> (2003), estima que para el 2050 los mercados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) generarán el 44% del Producto Interior Bruto mundial.

Los países emergentes como China e India, comienzan a ser los principales motores del crecimiento mundial. En el 2006, según el informe económico mundial del FMI<sup>6</sup>, las economías avanzadas del mundo crecieron un 2.5% solamente, mientras que estos lo hicieron en un 7.5%.

El Producto Interno Bruto de las economías emergentes ha pasado de representar el 39.7% del PBI mundial en 1990 a constituir el 48% en el 2006. Esto da la pauta que el futuro está en los países emergentes.

Según el director ejecutivo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, KEMAL Dervis, "Por primera vez tenemos una situación en la economía mundial en la que el crecimiento global está protegido de una fuerte desaceleración gracias al comportamiento de las economías de mercados en

---

<sup>5</sup> Goldman Sachs (GS) es uno de los Grupos de Banca de Inversión y Valores.

<sup>6</sup> Informe del Máster en Comercio Exterior y Negocios en Países BRIC y Mercados Emergentes.  
<http://www.reingex.com/Master-Negocios-Emergentes-Contenido.shtml> (Visitado abril 2011)

desarrollo y emergentes lideradas por China, pero también por muchos otros países”.

En el Informe del Máster en Comercio Exterior y Negocios en Países BRIC y Mercados Emergentes, disponible en la URL de la página anterior, dice que otro claro indicio del cambio en el poder político-económico, es que muchas empresas internacionales de países emergentes comienzan a adquirir posiciones estratégicas en los países tradicionalmente considerados como ricos. Por ejemplo, la empresa India Tata Motors ha adquirido las empresas Jaguar y Land Rover, originalmente inglesas, a la norteamericana Ford.

En este análisis cabe mencionar que una de las grandes diferencias entre estos cuatro países que componen el grupo, es que China e India serán proveedores globales tanto de productos manufacturados como de servicios, además están invirtiendo en educación superior y accediendo al capital intelectual. En cambio, Brasil y Rusia serán proveedores de materias primas y no están invirtiendo lo suficiente en educación superior ni en capital intelectual. Como consecuencia, mientras que las economías de China e India dependerán de sus productos manufacturados y de servicios, las economías de Brasil y Rusia dependerán, en gran medida, del precio internacional de las materias primas.

Otro factor que llama la atención, es que la mayoría de los países emergente no son los clásicos de cultura occidental y desde el punto de vista ético-religioso, podemos observar el aumento del hinduismo y de las religiones sánicas y en menor medida del Islam. Todo apunta a un reordenamiento político global.

### **2.1.9. El Papel de China en el Nuevo Mundo**

El autor ROMERO Alberto op. cit. pág. 50, dice que “si tenemos en cuenta el vertiginoso despertar capitalista de ese gigante que era China comunista,

especialmente después de recuperar a Hong Kong a mediados de 1997, el centro de gravedad de la economía mundial, sin lugar a dudas, se trasladará a la región asiática y China puede convertirse en potencia de primer orden en este siglo. De ahí la importancia que tiene en estos momentos el cambio de orientación del comercio exterior de los países en desarrollo, hacia el enorme mercado que para sus productos representa esa región del mundo”.

Según COELLO Josué<sup>7</sup> (marzo 2011), “China ha sido hasta hace pocos años la gran potencia dormida, que ha despertado en un momento fundamental en el que las relaciones geopolíticas, económicas y estratégicas marcarán el devenir de un mundo cambiante”.

Desde la caída del muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría, China se ha posicionado como la superpotencia sobre la que gira gran parte de las decisiones que afectan a este mundo globalizado. Desde su apertura hacia el capitalismo se ha notado un creciente consumo e inversión en las principales ciudades chinas, donde esta política de apertura continúa y es abiertamente proclive a la participación de Pekín como elemento fundamental en el próximo mundo.

Continúa diciendo COELLO Josué op. cit. en su informe, que hasta el 2008, China llevaba 26 años creciendo a un promedio anual del 9%, duplicando su PIB cada siete años. En los últimos años ha contribuido en un 10% al crecimiento mundial medido en dólares corrientes y, en un 33% medido en dólares en paridad de poder de compra.

En el 2009, con una recesión cabalgante que ha afectado a la caída económica de todas las áreas de influencia, China creció un 10%. Esto la ha llevado a ser ya la tercera economía mundial a la espera de alcanzar y superar en 2014-2015 a Japón como la segunda economía más importante del mundo.

---

<sup>7</sup> Periodista económico del programa Cierre de Mercados.

<http://www.periodismoindependiente.es/internacional/ver-oir-y-callar-el-papel-de-china-en-el-nuevo-contexto-político-económico-global/> (Visitado mayo 2011)

Ahora bien, ¿Por qué es importante China? Porque un crecimiento económico de China tiene un fuerte impacto en América Latina, por el elevado aumento de los precios internacionales de materias primas y alimentos, especialmente en rubros vinculados a la minería y a la agricultura. Ésta es una de las principales razones que ha permitido a los países de América del Sur alcanzar altos niveles de crecimiento en los últimos años. Un estudio de la OCDE<sup>8</sup>, muestra que por cada 10% de crecimiento económico de China, América Latina tiene asegurado un ritmo de crecimiento de 4%.

Según CESERÍN Sergio, (CONICET) (2010:9)<sup>9</sup>, “las compras chinas de soja y productos del complejo oleaginoso sostendrían la rentabilidad del sector agrícola generando, vía retenciones sobre exportaciones, ingresos fiscales necesarios para afrontar compromisos financieros externos e internos”. Y continúa diciendo que “en un contexto de restricciones económicas y comerciales internacionales resultantes de la crisis financiera de 2008-2009, China actuó y actúa, como moderador de la caída en la demanda global de commodities beneficiando de esta manera a la Argentina”.

A juzgar por todo lo que viene aconteciendo podemos concluir que China, de continuar con su ritmo de crecimiento, si invierte en capital humano, expande y diversifica su economía, generará un impacto mayor que cualquier otro país en el mundo. Esto la convertirá en una de las economías más grandes, pasando a ser el principal importador del mundo e integrándose mucho más a los mercados mundiales.

---

<sup>8</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (Visto mayo 2011).

<sup>9</sup> [http://www.fes.org.ar/Publicaciones/2009/Sem\\_Fes\\_CEPES25\\_3\\_10/Relacion\\_Argentina\\_China.pdf](http://www.fes.org.ar/Publicaciones/2009/Sem_Fes_CEPES25_3_10/Relacion_Argentina_China.pdf) (Visitado mayo 2011).

### **2.1.10. La Economía Mundial**

Según GARCÍA Víctor M. (marzo, 2010)<sup>10</sup>, después del estallido financiero global el entorno económico internacional recupera poco a poco el crecimiento, que a juzgar por la reactivación del comercio y la disminución del ritmo de pérdida de empleo y además, teniendo en cuenta las perspectivas en términos generales para el presente y próximo año, todo indica que este crecimiento será sostenido.

Han sido numerosos los esfuerzos desarrollados a los fines de estimular un panorama más favorable, donde en esta ocasión se destaca los prestamos por encima de US\$100 mil millones que el banco mundial ha desembolsado durante los últimos 18 meses, para recuperar las economías de los países en vía de desarrollo.

La Organización Mundial del Comercio prevé que las exportaciones de las economías desarrolladas aumentarán un 7,5% en el corriente año, mientras que para el resto del mundo el incremento será aún mayor, llegando a un 11%. Cabe destacar que en el año 2009 el comercio se contrajo un 12,2%, el mayor retroceso desde la segunda guerra mundial.

En adición, el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica una recuperación de 4,2% y 4,3% en el año 2010 y 2011 respectivamente. En cambio, para la Zona Euro, prevé una tímida recuperación de 1% en el año 2010 y 1,5% en el 2011; esto debido a los efectos de los desbalances fiscales de la actualidad.

En el continente asiático, continúa diciendo GARCÍA Víctor M. op.cit., en su informe, China registró un incremento en su PBI de 11,9% en el primer trimestre del año 2010, con respecto al mismo período del 2009. En ese mismo orden, el FMI prevé un crecimiento del 10% para el 2010 y 9,9 en 2011. Para Japón, se

---

<sup>10</sup> Entorno Económico y Mercados Financieros Internacionales. Informe No. 78  
[http://www.bancentral.gov.do/publicaciones\\_economicas/economia\\_int/economia\\_int2010-03.pdf](http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/economia_int/economia_int2010-03.pdf)  
(Visitado mayo 2011)

proyecta un crecimiento del PBI de 1,9% y 2% para 2010 y 2011, luego de un retroceso del 5,2% registrado durante el año 2009.

En cuanto a América Latina, el FMI proyecta un crecimiento de 4% tanto para el año 2010 como para el 2011. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) anunció que aumentará su capital este año en U\$s 70 mil millones, lo que duplica su capacidad para otorgar créditos hacia América Latina y el Caribe en busca de mitigar los efectos derivados de la crisis. En cuanto a la inversión extranjera directa, en el 2009 la misma ascendió a U\$s 66,6 mil millones y se prevé que este año llegue a U\$s 87,0 mil millones y a U\$s 97,10 mil millones en el 2011.

Según el informe de la Secretaria general de ALIDE<sup>11</sup> (2010:5)<sup>12</sup>, “para el año 2025 se prevé que se haya acentuado el traslado del poder desde Occidente hacia Oriente. Cada vez más países serán atraídos por el modelo político y económico de capitalismo liderado por el Estado, una de cuyas variantes más exitosas es China con las altas tasas de crecimiento logradas, al considerarlo como un reemplazo del sistema liberal occidental”.

China, Rusia e India, están siguiendo un capitalismo liderado por el Estado y se prevé estarán entre los protagonistas del mundo en los próximos 20 años. Este esquema alternativo que promueve la presencia estatal en las decisiones económicas, se caracteriza por una reducción de las privatizaciones, la presencia importante de las empresas públicas, el reforzamiento de las políticas industriales, el uso de fondos soberanos y de otros vehículos de inversión estatal y además, una inclinación de apertura hacia las exportaciones.

---

<sup>11</sup> Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo.

<sup>12</sup> Informe: Situación y Perspectivas de la Banca de desarrollo Latinoamericana. (Noviembre 2010)  
[http://www.alide.org.pe/info\\_situacion2010.pdf](http://www.alide.org.pe/info_situacion2010.pdf) (Visitado mayo 2011)



### 2.1.11. El Precio de los Alimentos

Son numerosos los factores que inciden en la regulación del precio de los alimentos, se nombrará aquí los que tienen mayor repercusión:

- **Cambio climático:** sus variaciones han afectado a todas las latitudes, con sequías, inundaciones y temperaturas extremas que se han traducido en grandes pérdidas para la agricultura mundial.
- **Aumento de la demanda de bio-combustibles:** El maíz es un alimento imprescindible, directo o indirectamente, pero hoy además es utilizado como materia prima de bio-combustibles para la obtención de etanol, incrementando su demanda.
- **El precio del petróleo:** Tiene una relación directa con el precio de los alimentos, ya sea por la producción de bio-combustibles o por el aumento del costo del transporte, que tiene un efecto boomerang hacia el alza del precio de los alimentos.
- **El precio del dólar:** La materia prima de muchos alimentos tiene precio internacional dolarizado, al igual que la gran mayoría de los insumos para producirlos.
- **Especulación financiera y flujo de dinero caliente:** El mercado internacional de los granos tiene vínculos sólidos con la especulación, incidiendo en las cotizaciones de los productos agrícolas, granos incluidos. Se debe prestar especial atención a este factor, ya que los cereales son un producto alimenticio básico para la supervivencia humana, por lo que no debería quedar sujeto a algunos manipuladores.

## **2.2. Contexto Político y Económico Nacional**

### **2.2.1. Nuestros Recursos**

La Argentina es un país que se ve favorecida por enormes recursos naturales, un gran sector orientado a la exportación agrícola-ganadera y una base industrial muy diversificada. Sin embargo, lamentablemente a lo largo de su historia ha experimentado resultados económicos muy cíclicos. A principios del siglo XX era uno de los países con mejores perspectivas del mundo, pero ha ido atravesando diversas crisis que influyeron negativamente en su economía, llegando a ser considerada hoy en día a la Argentina, como una economía emergente.

La producción de alimentos agropecuarios es, tradicionalmente, uno de los puntales de la economía argentina, su primer eslabón, principalmente la producción de granos, cereales y oleaginosas, que juntos constituyen la primera exportación del país. En particular la cadena de la soja es, junto a la cadena del petróleo, la base de la actividad exportadora.

También la ganadería bovina aporta la materia prima para la industria de la carne, siendo un sector de gran importancia, aunque en los últimos años por la falta de políticas adecuadas, se vio perjudicada su rentabilidad disminuyendo el stock de vacunos y que, sumado al auge del cultivo de soja, la ha ido desplazando a tierras de menor valor productivo.

Adicionalmente resulta de cierta importancia la producción de frutas y hortalizas, con importantes centros de producción en los valles patagónicos dedicados a la manzana y la pera. En la región noroeste productora de azúcar, cítricos y tabaco, en la mesopotamia productora también de cítricos y en Cuyo, se destaca la producción agroindustrial del olivo, la uva y sobre todo de vino, siendo el primer productor de vinos de América Latina y el quinto productor del mundo.

Como se aprecia, una producción agroalimentaria muy diversificada a lo largo y ancho de nuestro país.

También se ha expandido la producción forestal y maderera, en especial pinos y eucaliptos, principalmente en las provincias mesopotámicas.

Históricamente la minería argentina ha sido escasa, pero la misma se ha activado en la última década, fundamentalmente sobre minerales metalíferos: oro, plata, zinc, manganeso, uranio, cobre, y azufre.

A pesar que el mar argentino está ubicado sobre una extensa plataforma submarina, muy rica en recursos pesqueros, ésta ha sido una producción marginal, sin correctos controles, con pescas excesivas, llegando muchas veces al límite de la extinción de especies muy importante, como por ejemplo, la merluza.

Según un informe de BITTÁN Moisés<sup>13</sup> (setiembre 2010), la industria manufacturera argentina es el sector que más valor aporta al PIB, con un 19.6% del total en el año 2009, siendo el sector industrial manufacturero uno de los principales generadores de empleo, que sumado al comercio y al sector público llegan a un 12%, según el Censo de 2001. Es probable que actualmente ese porcentaje haya aumentado y la industria sea el mayor generador de empleo directo del país. En el año 2005 la industria de la construcción aportó el 5% del PIB y luego de la recepción, ha sido la principal impulsora de la recuperación del empleo a partir del año 2002.

A partir del año 2003 la industria ha tenido un proceso de revitalización competitiva, movido principalmente por la política económica de dólar alto. Aunque la actividad industrial está mayormente orientada a sustituir importaciones, la

---

<sup>13</sup> Profesional de las Ciencias Económicas y Gerenciales.  
<http://www.moisesbittan.com/argentina-un-caso-de-crecimiento-economico-integracion-y-derechos-civiles/>  
(Visitado febrero 2011)

industria de los automotores aporta el 7% de las exportaciones, mientras que el sector siderúrgico aporta el 3% del total.

En su informe BITTÁN Moisés op. cit., continúa diciendo que “otros sectores industriales importantes son el textil y calzado, alimentario, químico, papelerero, maderero y cementero. En el caso particular del sector industrial alimentario, en los últimos años se han desarrollado, en muchas provincias, economías de tipo agroindustrial mediante la creación de industrias de procesado y envasado, sobre todo de productos fruti-hortícola, lácteos, vitivinícolas y cárnicos”.

La mayor parte de la actividad fabril de la Argentina se concentra en el Gran Buenos Aires, pero hay otros centros industriales importantes como en Córdoba, Rosario, Tucumán, Mendoza, San Luis y Tierra del Fuego, en su mayoría impulsados con el objetivo de descentralizar la industria y también la población.

### **2.2.2. La Economía Argentina**

Tras la crisis del colapso de la convertibilidad a finales del año 2001, sumado al caos político-social vivido en aquel entonces, que condujo a la renuncia presidencial del Dr. Fernando De La Rúa y posterior declaración de default financiero por parte del gobierno, la economía argentina comienza un ciclo de crecimiento económico basado principalmente en dos aspectos claves, a saber:

En primer lugar debido a un **aumento internacional del precio de las exportaciones agropecuarias**, commodities, dentro de los que se destaca el caso de la soja, y en segundo lugar a la **devaluación del peso argentino** que tuvo lugar en el año 2002, la cual permitió la recuperación de la competitividad de la economía. Obviamente, estos dos aspectos coinciden con un ciclo de crecimiento a nivel internacional, donde los países que registraban tasas de crecimiento más elevadas dentro de este proceso eran China, Rusia, India y

Brasil, todos importantes destinos de las exportaciones argentinas, como hemos visto anteriormente en el análisis internacional.

Estas altas tasas de crecimiento de estos países, principalmente China, generaron que gran parte de su población modificaran sus dietas, elevando la calidad de las mismas y aumentando así las demandas de estos productos, o sea de los commodities agropecuarios, base de la economía argentina.

Según el autor D'ATTELLIS Agustín<sup>14</sup>, “esta situación generó la reaparición de la hipótesis Malthusiana<sup>15</sup>, que expone la idea principal de que mientras la población humana crece en progresión geométrica, los medios de subsistencia lo hacen en progresión aritmética, concluyendo que se alcanzará un punto en el que la población no encontrará recursos suficientes para su subsistencia. Esta idea sirvió de argumento para justificar el incremento sostenido en los precios de los commodities durante los últimos años”.

Con la aparición de la Crisis Financiera en los mercados de los EUA, los precios de estos commodities aceleraron su tasa de crecimiento llevándolos a niveles tan elevados que ya no respondían a precios formados a partir de la interacción de la oferta y la demanda, ni aún proyectando incrementos sostenidos de la demanda para los siguientes años.

Continúa diciendo D'ATTELLIS Agustín op. cit., que la situación permitía ver que aquellas instituciones que venían teniendo pérdidas por sus posiciones en activos financieros relacionados con el mercado subprime, buscaban revancha en los commodities, utilizando el argumento Malthusiano comentado anteriormente, con importantes niveles de apalancamiento, de manera de incrementar sus

---

<sup>14</sup> Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. La Crisis Financiera Internacional desde el punto de vista de la Fragilidad Financiera Endógena. El Caso Argentino. [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/cma/Publicaciones/impacto\\_crisis/2-La\\_Crisis.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/cma/Publicaciones/impacto_crisis/2-La_Crisis.pdf) (Visitado febrero 2011)

<sup>15</sup> Thomas Malthus, economista inglés del siglo XIX, autor del Ensayo sobre el Principio de la población en el año 1798.

ganancias a lo largo del proceso de suba. Esta situación generó en el mercado internacional de commodities una burbuja.

Así, cuando la Crisis Financiera comenzó a trasladarse del mercado subprime hacia el resto de los mercados, produciendo una importante crisis de confianza, comenzó a formarse la expectativa de una Recesión Mundial, revirtiendo el argumento mencionado y proyectando una fuerte caída de la demanda de los commodities para los próximos años. La caída en los precios se produce a fines del año 2008 y de manera fuerte y veloz, dado que los mismos se encontraban en una situación de burbuja.

Esta brusca caída en el precio de los commodities impacta muy fuerte sobre las cuentas fiscales de la Argentina, impacto en la recaudación fiscal que llega tanto por los precios como por la cantidad. Se recuerda la posterior sequía histórica del año 2009, que trajo como consecuencia una disminución importante en su producción. Este escenario se podía haber evitado si en lugar de interpretar a la suba de los precios internacionales de los commodities como algo permanente y sostenido, se lo hubiese hecho como transitorio.

A partir del año 2010 los precios de los commodities comienzan a recuperarse lentamente y Argentina recupera un buen nivel de actividad económica, impulsada por una demanda creciente de productos agroindustriales y acompañados por una excelente campaña agrícola.

Por ahora puede decirse que la actividad económica argentina sigue firme, confirmándose la recuperación con la que empezó el año 2010. De hecho, la economía llegó a los niveles previos a la crisis vivida a fines del 2008, teniendo la oportunidad de seguir creciendo aún más.

Pero cuidado, porque este crecimiento o más bien reactivación de la economía argentina, se produce sin que aumenten las inversiones y con la

capacidad productiva al límite. O sea, hay una importante barrera de resistencia, al menos para algunos sectores de la economía, insalvable si no se invierte en bienes de capital y maquinarias que produzcan un aumento de la producción.

Otra buena noticia es que las reservas del BCRA<sup>16</sup> en enero del 2011 se encontraban en niveles récord, volviendo a superar la barrera de los 52.000 millones de dólares. Esto aleja la posibilidad de alguna corrida bancaria.

Si se mira hacia afuera, las perspectivas también son buenas, ya que los precios de las materias primas se encuentran en niveles altos y la demanda de los principales socios comerciales de Argentina sigue sostenida. Existe liquidez mundial que se puede traducir en inversiones y las exportaciones ganan peso, a pesar de que el tipo de cambio real se encuentra atrasado.

### **2.2.3. Perspectivas de los Commodities Agrícolas**

Ya que el presente trabajo de tesis trata de la reestructuración de una empresa agraria, productora de commodities, alimento, es adecuado analizar que puede pasar con el precio de los mismos en la Argentina, si bien la formación del precio de dichos commodities se da a nivel internacional.

Desde el derrumbe de los precios de los commodities agrícolas hacia finales del tercer trimestre del 2008, como vimos en el punto anterior, en el 2009 han ido logrado una recuperación debido a los resultados productivos negativos en el ciclo 2008/09 a nivel mundial, producto de las condiciones climáticas adversas en regiones claves como en Argentina y también a la recuperación de la economía mundial tras el colapso financiero global.

---

<sup>16</sup> [http://www.argentina.ar/\\_es/economia-y-negocios/C6290-record-de-reservas-del-banco-central.php](http://www.argentina.ar/_es/economia-y-negocios/C6290-record-de-reservas-del-banco-central.php)  
(Visitado febrero 2011)

Ahora bien: ¿Qué puede llegar a ocurrir con los precios de los commodities agrícolas en los próximos años? En este último tiempo se ha tenido más de una sorpresa con la evolución de las cotizaciones, por lo que su predicción no es para nada sencilla. Pero se verá algunos factores claves que pueden determinar la evolución de los precios de los commodities agrícolas.

Antes que nada, vale recordar que ha habido una burbuja en dichos precios cuando los mismos alcanzaron niveles máximos. Ahora bien, se puede suponer que una parte, no claramente determinada, de los precios máximos de los commodities agrícolas correspondían a una burbuja que se originó en torno a ellos.

La otra parte del alza observada en los precios de los commodities agrícolas tenía fundamentos sólidos. Según POZZO Horacio<sup>17</sup> (marzo 2009), la búsqueda de energías alternativas al petróleo ha dado lugar al desarrollo de los biocombustibles, lo cual ha generado una demanda adicional para los commodities agrícolas. El fuerte incremento en el precio del petróleo, ha servido como una advertencia sobre el alto riesgo que representa la dependencia de esta fuente de energía. O sea, más allá de que el precio del petróleo se encuentre en un bajo nivel, la vulnerabilidad de las economías ante cambios bruscos de contextos, obliga a tener preparadas fuentes de energía alternativas.

Por otra parte, en relación al componente de demanda para alimentos, vale decir que la mayoría de las economías emergentes han venido creciendo sobre bases sólidas, por lo que la crisis, si bien ha reducido su crecimiento en el corto plazo, no impactará en el crecimiento de mediano y largo plazo de las mismas. Y con este crecimiento, se continuará con la mejora en el poder adquisitivo de la población que se reflejará en una mayor demanda de alimentos.

---

<sup>17</sup> Licenciado en Economía y Magister en Economía. Consultor especializado en análisis financiero. <http://www.articuloz.com/finanzas-articulos/que-perspectivas-tienen-los-precios-de-los-commodities-agricolas-803050.html> (Visitado febrero 2011)



Tanto la demanda de commodities agrícolas para la producción de biocombustibles, como así también aquella destinada a alimentar a la población, se prevé mantendrá la tendencia creciente que venía teniendo, una vez superada la crisis.

Cuando se analizaba el precio de los alimentos en el punto 2.1.11. pág. 29, se nombraba al dólar como un factor que incide en el precio, por lo tanto es importante tener en cuenta cómo evolucionará el valor relativo del dólar frente a las demás divisas. Al respecto el autor POZZO Horacio op. cit., opina que los mercados esperan que el dólar mantenga su fortaleza actual, o incluso pueda continuar fortaleciéndose dada la incertidumbre reinante en los mercados y los problemas de las principales economías desarrolladas. Es por ello que no se esperaría una gran influencia por variaciones bruscas del dólar en la cotización de los commodities agrícolas.

Otro factor que afecta a la oferta de los productos, está sujeto a la evolución de factores climáticos. Así por ejemplo, Argentina se ha visto fuertemente afectada en la campaña 2008-2009 por una sequía histórica, luego hemos tenido una excelente campaña 2009-2010. Pero a pesar de los pronósticos, el clima es impredecible y habrá que ver qué sucede también en el otro hemisferio, ya que EEUU es el principal productor de soja y también el primer productor y exportador de maíz, por lo tanto una magra campaña para ellos puede reflejarse en una fuerte suba de los precios a nivel internacional.

Internamente los commodities están alcanzados por el impuesto a las exportaciones, retenciones, por lo tanto nada garantiza que este impuesto no sea modificado si el oficialismo se queda sin caja, una medida que lógicamente impacta en el precio local. Más allá de esta medida puntual es importante destacar, ya que preocupa en gran medida al sector, es no contar en la Argentina con una política agraria que apoye al sector productivo; las reglas de juego no son

claras, al contrario, son muy cambiantes y no permiten realizar una buena planeación con cierta certeza ni a corto plazo, menos aún a mediano y largo plazo.

Existe una importante carga impositiva, muchos de ellos verdaderamente distorsivos, que atentan contra la rentabilidad y sustentabilidad del sector, especialmente de las PyMEs. Hay que tener en cuenta que es una actividad de alto riesgo, ya que depende de las condiciones climáticas y cuando son adversas, ponen en jaque a las pequeñas y medianas empresas.

Como conclusión, es esperable que la demanda de los commodities agrícolas mantenga una tendencia creciente, con variaciones más que nada estacionales según la oferta de los mismos y en Argentina, depende de cada empresa hallar la manera de crecer bajo las condiciones que propongan los gobernantes de turno.

#### **2.2.4. La Política Argentina**

El presente es un año electoral, por lo tanto el futuro de la política argentina estará marcado por los resultados de las elecciones presidenciales de octubre del 2011. Hoy el panorama no está nada claro y las relaciones entre el oficialismo y la oposición complican aún más la vida a futuro. Hechos que llevan a que nuestro país pase por períodos de profundas crisis institucionales, pujas de poder y confrontaciones políticas que enrarecen y tensionan el día a día del ciudadano argentino.

La Argentina política se ha convertido en los últimos tiempos en un polvorín donde cualquier chispa es capaz de originar el mayor de los incendios, donde los actores que componen el conglomerado político nacional, se muestran tan desconcertados que no saben qué paso tomar, por lo que los tiempos que se vienen se encuentran cargados de una profunda incertidumbre.

A toda esta situación preocupante para la economía nacional, se le agrega la falta de capacidad política de los principales líderes de la oposición, para poder sentar una estrategia en común para enfrentar al oficialismo en el plano legislativo. Además, las críticas de varios de los más importantes referentes de la oposición entre sí, dividen aún más las aguas en un espacio totalmente fracturado y sin esperanzas de unidad de cara al futuro.

Otro problema preocupante en Argentina es la política confrontativa, manipuladora y extorsiva implementada por el oficialismo. A todo esto debemos agregarle la falta de credibilidad y confianza en los gobernantes. Tenemos, por ejemplo, el caso de los números del INDEC que según GALLO Alejandra<sup>18</sup> (Enero 2011), existe una inflación oficial que registra un acumulado anual para el 2010 de alrededor del 10,9% y una real, según informes privados, donde la suba del costo de vida fue de un 25% al 30%. Este tema marca una preocupación general, sobre todo porque la suba de precios impacta sobre los más pobres.

No podemos olvidar de la inseguridad que crece día a día. Miles de hogares en la Argentina han sido asaltados, sin mencionar a comercios donde muchos han sufrido delincuencia en varias oportunidades. Todos somos consientes de la existencia de delincuentes profesionales y mafias organizadas, donde se encuentran involucrados funcionarios públicos corruptos en complicidad con la fuerza de seguridad. Día a día se ve a delincuentes comunes, sumado al problema de la droga, que matan por una par de calzados.

Sobre este tema es adecuado mencionar un artículo publicado por el diario La Nación<sup>19</sup> el día 8 de enero del 2004 escrito por el profesor PARODI Guillermo F. donde dice que en la Argentina no hubo ninguna catástrofe natural, los nuevos delincuentes nacen por desesperación y el Estado debe proveer los medios para salir de la espiral de violencia-pobreza-desocupación. Hoy es obvio que un plan de

---

<sup>18</sup> Lic. en Comunicación por la Universidad de Buenos Aires y Magíster en Periodismo.

<sup>19</sup> <http://www.lanacion.com.ar/636323-inseguridad-pobreza-y-desocupacion-en-la-argentina> (Visitado junio 2011)

la seguridad pública basada exclusivamente en la prevención es absolutamente insuficiente, el aumento de la delincuencia rebalsa la capacidad de represión y prevención; ante esto es imprescindible el que Estado adopte una actitud más enérgica para controlar y combatir la delincuencia.

Lo cierto es que el gobierno se enfrenta a una situación social que sigue sufriendo los efectos de la crisis. Pero a pesar del conflicto sin precedentes entre el gobierno y el sector agroalimentario del primer semestre 2008, sumado a las críticas que sufrió por su política de estatización de sectores antes privatizados, creo que la Argentina posee recursos contundentes para enfrentar las dificultades, y al ser un país agro-exportador cuenta con un contexto internacional favorable como para salir de la crisis. Solo falta de gobernantes honestos con un modelo político-económico de igualdad de **derechos y obligaciones** para todos los ciudadanos.

### 2.2.5. Nuestra Educación

Nuestra educación se deteriora cada día más y es un hecho que interesa poco en la Argentina y aunque se le asigne gran importancia en los discursos, lo cierto es que en los hechos concretos se demuestra una escasa preocupación por la educación.

La investigación del Dr. ETCHEVERRY Guillermo Jaime<sup>20</sup> (2006), acaba con el mito de que el país posee un elevado nivel en sus distintos estratos pedagógicos y dice que “en la reiterada referencia a la sociedad del conocimiento coinciden hoy los dirigentes del mundo entero en que la economía contemporánea ha adquirido la tecnología, producto a su vez, del explosivo desarrollo de la investigación científica. Lo que no se señala con tanta frecuencia es que esa sociedad del conocimiento requiere sacrificios por parte de la sociedad. No siempre se comprenden estos factores y así se genera la paradoja de querer

---

<sup>20</sup> Médico, Científico y Académico Argentino. Rector de la Universidad de Buenos Aires entre 2002 y 2006. <http://www.argentinos.es/articulo.php?id=1035> (Visitado mayo 2011)

ingresar a la sociedad del conocimiento por la puerta de atrás, por la de la ignorancia”.

Es evidente y necesario de sacrificios para poder instruir mejor a la mayor cantidad posible de ciudadanos y, aunque nuestra sociedad hable acerca de la importancia de la educación, no es seguro que esté dispuesta a hacer tales sacrificios.

Es preocupante ver día a día violencia en las aulas, enfrentamiento de padres con docentes, demandas de democratización de la vida escolar, reclamos salariales por parte de los docentes, todas señales de la crisis y que no son más que las consecuencias visibles de un problema más profundo: la falta de relevancia social de la tarea que llevan a cabo las instituciones dedicadas a lo que, hasta hace poco, se denominaba educación formal.

Los problemas se agravan aún más cuando en complicidad de los jóvenes con sus padres advierten que la escuela, o sea todos los niveles educativos, intenta lograr que el alumno aprenda algo a cambio de una certificación. Es entonces, cuando surge la resistencia y se cuestiona el **¿para qué?, lo que enseñan no sirve..., etc.** Se cree que porque con la facilidad con que hoy se obtiene información, es inútil que se enseñe y olvidamos que lo importante es que las personas cuenten con conocimientos y criterios que les permitan pensar independientemente.

Dice el Dr. ETCHEVERRY Guillermo Jaime op. cit., que todos estos factores mencionados, más algunos otros, generan la paradoja de pretender ingresar a la sociedad del conocimiento sin conocer. En América Latina el 40% de sus jóvenes y adultos no completó la educación primaria y casi el 30% de los jóvenes no estudia ni trabaja. Los alumnos que provienen del 20% de las familias con mayores ingresos reciben, en promedio, once años de educación, mientras que los de familias que se encuentran en el 20% de menores ingresos sólo logran

permanecer, en promedio, tres años en el sistema educativo. La Argentina no escapa a estas distorsiones.

Es grave que de un estudio de comparación internacional del rendimiento educativo de jóvenes de 14 años, realizado en un gran número de países del mundo en el que ha participado la Argentina en los años 2000 y 2006, dé como resultado que el 58% de los jóvenes argentinos prácticamente carecen de capacidad de comprender lo que leen. Es preciso tener presente que se trata de jóvenes que están asistiendo a la escuela ya que la investigación se realizó en ese ámbito. El porcentaje equivalente en países como Finlandia o Corea es del 6%.

Similares deficiencias se advierten en lo que respecta a los conocimientos en matemática y en ciencia. Así, por ejemplo, mientras que en Argentina el 56% de los jóvenes posee muy escasos conocimientos de ciencia, en Canadá, Corea o Japón, se encuentra en esa situación alrededor del 10% de los jóvenes.

Es evidente que nuestro país tiene una enorme deuda social en materia educativa, pero debemos tener en cuenta que no basta con tener en el sistema y educar un mayor número de personas, si no también, educarlas mejor. Se debe volver a valorizar nuestra educación y a nuestros maestros, capacitarlos, sin ello no existe educación de calidad y además entender, que sin esfuerzo no se puede entrar a la sociedad del conocimiento por la puerta correcta.

### **2.2.6. Aspectos Sociales**

A pesar del crecimiento económico de Argentina en los últimos años y de los altos niveles que muestra la macroeconomía, éstos no se reflejan en los indicadores sociales de una Argentina desigual. Por ejemplo, según un documento elaborado por Cecopal y APADIM<sup>21</sup> (Abril 2008), el 10% de la población que menos gana tiene un ingreso treinta veces inferior al 10% más rico. Esta última

---

<sup>21</sup> <http://apadim.blogspot.com.ar/2008/04/contexto-politico-social-de-argentina.html> (Visitado julio 2011)

franja se queda con el 34,4% de la riqueza, mientras la primera apenas se lleva el 1,2% del total.

El mencionado documento continúa diciendo que el desempleo ronda el 10%, el subempleo el 12% y más del 32% de la población está bajo la línea de pobreza. Tampoco ha mejorado para algunos sectores particularmente desfavorecidos, como en las mujeres y las personas con discapacidad, donde en este último grupo, la desocupación asciende al 90 % de las personas con discapacidad en edad laboral. Este sector social además está sometido por la indiferencia y el proceso de invisibilización del estado, el mercado y la comunidad, que no los conciben en los hechos como actores sociales y ciudadanos.

Es evidente que la invisibilidad, la falta de acceso al trabajo y la escasa educación generan pobreza y dependencia política. La estrategia predominante en muchas de las políticas del gobierno oficial y su gabinete, pasa por el control y la subordinación a través de subsidios y programas sociales con la finalidad de generar clientelismo. Esto causa demasiada impotencia, el saber que se juega con la ignorancia de la gente para poder continuar en el poder.

Peor aún, el saber y ser conscientes que estas franjas sociales están expuestas a situaciones de enorme incertidumbre y precariedad, que las someten a pensar solo en el día de hoy, sin plantearse nunca un mañana, entonces su suerte depende del gobierno de turno.

Si se analiza el modelo de los últimos tiempos, se ve que éste se fue consolidando en una restricción a los derechos sociales en todos sus aspectos, aunque en el discurso nos quieran hacer creer otra cosa. Lo cierto es que la única integración e inclusión social es a través del consumo y como autor de este trabajo, creo que no es sustentable en el tiempo.

Genera mucha impotencia e indignación saber que, a pesar de la gran oportunidad que tiene nuestro país, lamentablemente el panorama dista de ser favorable para los sectores más empobrecidos. Solo con el esfuerzo, el trabajo, una educación de calidad y a su vez, gobernantes honestos que respeten los derechos humanos pero así también, hagan cumplir con las obligaciones que tenemos como tal, se puede revertir esta situación.

La esperanza surge del saber que existen centros educativos y muchas organizaciones sociales que luchan por proyectos colectivos y de transformación social, afianzados en vínculos solidarios luchando por la sobrevivencia, que resisten la penetración de los punteros políticos y del clientelismo estatal.



## CAPITULO III – MARCO TEÓRICO –

### 3.1. Introducción

Según Roberto Bocchetto, Director Consulto en INTA (1997)<sup>22</sup>, “los países del Cono Sur de América Latina se han embarcados en un profundo proceso de transformación estructural de sus economías. Con rasgos y tiempos propios de cada situación en particular, asistimos a un desmantelamiento del modelo de sustitución de importaciones de economía cerrada, que es paulatinamente reemplazado por otro cuyas principales características son la apertura económica, en el marco de la integración regional, la internacionalización del capital y una revalorización de la cuestión tecnológica como componente del proceso de desarrollo económico”.

De acuerdo con SCHNEIDER Gustavo et al. (INTA Rafaela, 2001)<sup>23</sup>, este nuevo modelo dio como resultado un incremento de la tasa de inversión privada en diferentes sectores de la economía, incluyendo también al sector agropecuario. Sabemos que las variables, tanto internas como externas, cambian rápidamente y con este nuevo modelo e inversiones que se fueron sucediendo, sumado al cambio tecnológico, han producido grandes tasas de beneficios pero así también, quebrantos. Es por ello que las empresas deben ser lo suficientemente flexibles a estos cambios y ajustar su estructura y funcionamiento si pretenden ser sustentables en el tiempo.

El sector agropecuario es muy diverso, por lo tanto los cambios no son uniformes. Este sector tiene la particularidad de utilizar a la tierra, no como un espacio fijo, sino como un insumo activo en la producción y que sumado al trabajo y capital, las empresas migran en busca de mejores oportunidades; y como el

---

<sup>22</sup> Extraído de Aplicaciones de la Gestión en la Empresa Agropecuaria: "El caso Cambio Rural".

<sup>23</sup> Aplicaciones de la Gestión en la Empresa Agropecuaria: "El caso Cambio Rural".  
<http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/aplicacionesCR.htm> (Visitado julio 2011)

insumo tierra es un recurso limitado, repercute en el aumento del precio de dicho recurso, como está ocurriendo en los últimos años con el caso de la tierra de aptitud agrícola en toda la Argentina.

El aumento de la tecnología agropecuaria, el esquema de siembra directa y las maquinarias de gran capacidad y tecnología, permiten que con escaso capital en bienes propios se produzca a gran escala. De allí la formación de fondos de inversión y pools de siembras que se dedican a la contratación de grandes superficies en todo el país para la producción, que atentan contra los pequeños y medianos productores, ya que muchas veces se ven en desigualdades de condiciones para poder competir.

En este contexto, los productores agropecuarios por naturaleza, hoy más que nunca necesitan contar con todas las herramientas necesarias que le permitan el análisis de las distintas alternativas que se le presentan y de hecho, se manifiesta en una creciente demanda e interés por aplicar la gestión de la empresa agropecuaria.

### **3.2. La Empresa Agropecuaria**

Toda empresa es una unidad de producción cuyo objetivo es maximizar sus beneficios; hay varias definiciones de **Empresa Agropecuaria**, pero aquí la definiremos como: *un sistema o unidad económica de producción dentro de una estructura socio-rural, donde se tiene una existencia de componentes o recursos Tierra, Capital y Trabajo, con relaciones entre ellos y que se combinan en distintas proporciones para la obtención de uno o varios productos a partir de organismos vivos controlados.*

Según DURÁN Regina et al. (2009:71), las empresas agropecuarias tienen características que las diferencian de las que se podrían denominar no

agropecuarias por ej.: industrias, servicios, etc., características que se las puede distinguir entre generales y particulares.

Dentro de las generales se agrupan los aspectos que son comunes a empresas dedicadas a la producción primaria y que están dadas por la naturaleza de sus procesos y la importancia que tienen los factores de producción: tierra, capital, trabajo y conocimiento; entre ellas podemos nombrar a:

- **Dependencia del Clima.** Las empresas agropecuarias son conocidas como empresas a cielo abierto, lo que significa que su producción está afectada por un factor de riesgo denominado *riesgo climático*, por lo tanto debe contemplarse al efectuar la gestión del negocio agropecuario.

- **El Suelo.** En estas empresas la tierra no constituye un simple sustento, sino un insumo o factor indispensable para hacer posible la producción. Es inmóvil por naturaleza, lo que indica que estará afectado por las condiciones agroecológicas de la región; además es un recurso limitado y agotable desde el punto de vista físico-químico, propiedades que le confieren la aptitud agrícola.

- **Seres Vivos.** Las empresas agropecuarias realizan sus actividades económicas a partir de seres vivos, que si bien tienen la capacidad de autogenerarse, la aplicación de técnicas y conocimientos mejoran los procesos de producción. Al trabajar con seres vivos se deben respetar sus ciclos, por lo tanto los ciclos de producción y gestión suelen ser largos, nunca inferiores a los seis meses y por lo general, el ciclo de gestión es casi siempre anual. Estas características otorgan cierta inflexibilidad para la adaptación a los cambios de las condiciones del entorno, especialmente cuando se trata de los flujos de fondos, ya que al ser producciones estacionales se producen distanciamientos temporales entre los ingresos y egresos

- **Inmovilización del Capital.** Por lo general, estas empresas realizan una alta inmovilización de capital, ya sea fundiario, fijo y circulante ó de trabajo, siendo éste último el que se inmoviliza por un ciclo de producción y debe recuperarse al cabo del mismo para reiniciar un nuevo ciclo.

- **Almacenamiento de la Producción.** Los bienes producidos en las actividades agropecuarias suelen ser de difícil conservación por un lapso extenso de tiempo, por lo tanto el productor agropecuario encuentra limitado su poder de negociación a la hora de comercializar sus productos.

En las características particulares, en cambio, se pone énfasis en aspectos que caracterizan específicamente a empresas agropecuarias argentinas, desde el origen de su formación y crecimiento dentro del contexto histórico de nuestro país. Ellas son:

- **Calidad de PyMEs.** Se puede ver que buena parte de la actividad agropecuaria en nuestro país es desarrollada por Pequeñas y Medianas Empresas, que le confieren cierta flexibilidad y capacidad de resolver problemas sin trámites burocráticos, de estructuras simples y de bajo costos, con la presencia de los propietarios en la gestión diaria y en relación directa con el personal.

- **Información Deficiente.** Por lo general, no se otorga suficiente importancia a los procesos administrativos, siendo numerosos los propietarios que son incapaces de generar información completa necesaria para el planeamiento y control, observándose a su vez, resistencia a la delegación de decisiones operativas de carácter repetitivo, restando tiempo a la tarea de dirección.

- **Empresas Familiares.** Buena parte de las empresas agropecuarias son familiares, donde se superpone la familia y empresa, mezclándose aspectos afectivos con los relativos a la marcha de los negocios. Además, apelando a su

herencia familiar, conservan y transmiten a través de diferentes generaciones las políticas, costumbres y tradiciones que conforman un arraigo cultural muy fuerte.

- **Cultura.** Las empresas agropecuarias suelen contar con información administrativa menos organizadas, posiblemente dado a la naturaleza de la actividad y a una cultura arraigada acerca del modo de gestionarla.

- **Incorporación de Tecnología.** En las últimas décadas el sector creció en estructura y tecnología en virtud a la disposición a la adopción de nuevas tecnologías, especialmente en las directamente relacionadas con la producción, por ejemplo, cultivos transgénicos, siembra directa, etc. y también a la parte operativa como ser banderilleros satelitales, monitores de siembra, piloto automático, etc.

Estas características no son menores y son las razones por las cuales la empresa agropecuaria es un sistema complejo donde interactúan muchos factores para lograr el objetivo planteado. Entonces es imprescindible que el productor tenga los conocimientos para poder interpretar este complejo sistema. Para ello se debe capacitar permanentemente, asesorarse con profesionales y disponer del tiempo necesario para juntar información, ordenarla y analizarla.

### **3.3. La Gestión de la Empresa Agropecuaria**

Según REGÚNAGA Marcelo E.<sup>24</sup> (1990:1), el manejo de una empresa agropecuaria implica la integración de un conjunto de conocimientos de diversas disciplinas, tales como la biología, la física, la estadística, la matemática, la economía, etc. Cuando el análisis de la evaluación de las diversas alternativas que se pueden presentar se realiza sobre la base de criterios económicos, se suele hablar de la gestión de las empresas, que incluye a un conjunto de aspectos que se refieren al pasado, al presente y al futuro, aspectos que se encuentran íntimamente relacionados.

---

<sup>24</sup> Análisis de los Resultados de la Empresa Agropecuaria. Cátedra de Administración Rural. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

La autora DURÁN Regina op. cit. pág. 87, describe a la administración como un proceso, porque es una secuencia sistemática de funciones para realizar tareas, que se aplica a todo tipo y niveles de organizaciones y se ocupa de aumentar la eficiencia, es decir, alcanzar los objetivos propuestos optimizando los recursos necesarios.

Haciendo referencia a la gestión agropecuaria, SCHNEIDER Gustavo et al. op. cit., dice que “este proceso o método de la gestión de empresas agropecuarias puede ser descrito a partir de una serie de pasos, que se inician con una tarea de observación y control de los resultados físicos y económicos correspondientes a un período de producción, que es seguido de un análisis de la información, lo que a su vez permite la elaboración de un **diagnóstico**, el que se utiliza como referencia básica para la tarea de **planeamiento y toma de decisiones en la empresa**”.

En este sentido, el proceso de gestión de una empresa agropecuaria es la herramienta más importante que posee el productor para conducir su empresa, abarcando a una serie de pasos que se refieren al pasado, al presente y al futuro, cuyas etapas son:

- Análisis y diagnóstico.
- Planeamiento.
- Resultado.
- Toma de decisiones.
- Ejecución del plan.

### **3.3.1. Análisis y Diagnóstico**

Para un correcto diagnóstico se necesita que la información que surge del registro de datos tomados sean los más precisos y confiables posibles, pues de su análisis se determinará la situación económica y financiera de la empresa actual,

los factores de producción disponibles y establecer los motivos que llevaron a esa situación actual e identificar sus problemas y limitantes. Éste es el primer paso para proyectar el futuro, ya que la información generada sirve como materia prima para elaborar el planeamiento técnico-económico.

De acuerdo con el autor REGÚNAGA Marcelo E. op. cit. pág. 8, uno de los requisitos básicos para el análisis de la empresa agropecuaria es la evaluación de los resultados técnicos-económicos para cada período o campaña, con el objeto de analizar el funcionamiento en dicho período, además de llevar un registro histórico de los resultados físicos y económicos logrados. También con este análisis se intenta efectuar una descripción de la empresa y establecer las relaciones causas-efectos más relevantes que permitan explicar el funcionamiento de la misma. Así mismo, es muy útil para evaluar el planeamiento pasado y obtener elementos de juicio para el futuro.

En la empresa agropecuaria el resultado estará influenciado por factores intrínsecos como ser, plan de producción, eficiencia de ejecución, infraestructura, etc., pero también por las condiciones ecológicas del momento y región en que se desarrolló la empresa.

Con respecto al análisis económico HIGGINS Robert C. (2007:7), dice que el Estado de Resultados refleja el flujo de recursos a lo largo del tiempo, donde este Resultado de la Explotación Después de Impuestos, o Beneficio Neto, o Resultado Neto, indica hasta qué punto las ventas netas generadas en un período dado superaron todos los gastos que se originaron para la producción de dichas ventas.

El Estado de Resultado se confecciona con el principio de devengado, o sea, cuando se realiza la producción o venta y no al momento de hacerlo efectivo. Para los costos también se utiliza el mismo principio, o sea, al momento de generarlos y no cuando se los paga. Obviamente esto genera un desfase temporal entre la generación del ingreso y el cobro en caja.

Para efectuar un diagnóstico de los resultados técnicos-económicos obtenidos en un ciclo productivo, como primera medida es necesario registrar y calcular dichos resultados. Relacionándolos luego con los diferentes recursos invertidos permitirá establecer las medidas de eficiencia global y por sectores integrantes de la unidad de producción. Por lo tanto, para efectuar el análisis de los resultados de una empresa se recomienda seguir las siguientes etapas:

- Determinar el inventario de los recursos invertidos.
- Determinar el uso de los recursos.
- Calcular los resultados obtenidos.
- Calcular las medidas de eficiencia.
- Efectuar el diagnóstico de los resultados.

Un preciso análisis obliga a conocer las características de los diferentes recursos que integran una empresa, para ello es indispensable elaborar un inventario que contenga la descripción física y su valuación.

Generalmente el punto de partida para el uso de los recursos es la determinación del planteo técnico que caracteriza a la empresa, es decir, la asignación de recursos a cada una de las actividades. En las empresas agropecuarias este planteo se asocia al uso de la tierra, por lo que es importante determinar el número de hectáreas correspondiente a cada actividad o cultivo y luego estimar el capital invertido en las mismas.

Para el análisis técnico-económico es necesario determinar medidas de eficiencia de carácter global, como ser, pesos obtenidos por hectárea, pesos obtenidos por peso invertido, pesos por unidad de trabajo, etc. y medidas de eficiencia de la actividad, tanto físicas como por ejemplo, rendimiento en quintales por hectárea o económicas como ser, precio neto de venta, margen bruto por hectárea, margen bruto por peso invertido, etc. dependiendo del objetivo del análisis.



El estado de resultados de una empresa agropecuaria se puede confeccionar partiendo de los Márgenes Brutos (MB) de cada actividad o de cada cultivo. Este MB resulta de restar al valor bruto de la producción los gastos o egresos directos incurridos para obtener dicha producción, que en las empresas agropecuarias, más precisamente las productoras de granos, son los gastos de mayor significancia y que están vinculados a la integración de la empresa y a la tecnología aplicada. De la sumatoria de los MB parciales se obtiene el Margen Bruto Total (MBT) de la empresa.

Los gastos indirectos o de estructura y administración son originados por la infraestructura de la empresa, por lo que están asociados a la dimensión de la misma. Descontados éstos del MBT, se llega al Resultado Operativo.

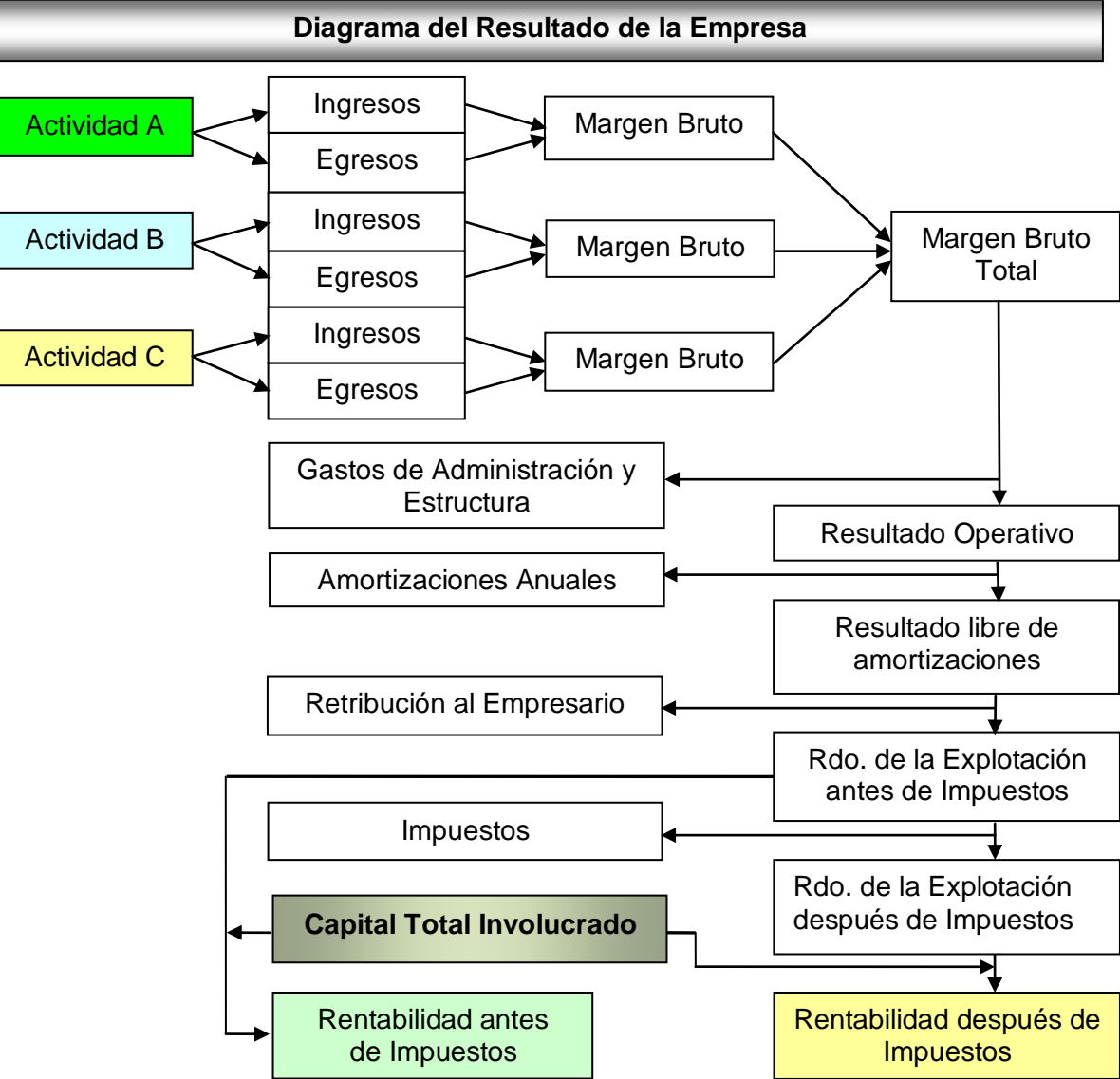
Las amortizaciones corresponden al cálculo de la depreciación de los bienes durables. Al respecto HIGGINS Robert op. cit. pág. 9, dice que es un gasto sin salida de caja, que corresponde a gastos llevados a períodos futuros y para su estimación se debe tener en cuenta el valor a nuevo, la vida útil del bien y su valor de rescate. Descontadas éstas del resultado operativo se obtiene el Resultado Libre de Amortizaciones.

La retribución al empresario o reparto de utilidades depende de la política de cada empresa. En empresas en pleno crecimiento, especialmente PyMEs familiares, destinan gran parte de los beneficios al crecimiento, financiación o reserva, dado el riesgo de este tipo de actividades. Otras optarán por una distribución más equilibrada entre el reparto y la reinversión. Descontada la retribución al empresario del anterior resultado, se logra el Resultado o Beneficio de la Explotación Antes de Impuestos (BAIT), que deducidos a éste los impuestos llegamos al Beneficio Neto o Resultado de la Explotación Después de Impuestos.

Si se relaciona estos dos últimos resultados con todo el activo utilizado para la producción, se obtiene ambas rentabilidades de la empresa, o sea, Rentabilidad antes de Impuestos y Rentabilidad después de Impuestos.

El siguiente diagrama resume lo descripto hasta aquí del estado de resultados, tomando como ejemplo una empresa agropecuaria mixta, donde se realiza producción de granos, rodeo de cría y cuenta con maquinarias propias. Para el análisis se la desglosada en éstas tres actividades.

**Diagrama Nº 1: Ejemplo de Confección de Estado de Resultados**



Fuente: elaboración propia.

También es importante en el análisis económico-financiero de una empresa el estudio del Balance o Cuentas Patrimoniales de la misma. Según DUMRAUF Guillermo L. (2003:29), éste reporta la posición patrimonial de la empresa en un momento determinado; constituye una foto de la situación financiera en un instante dado.

En un balance el activo representa todos los bienes y los derechos que posee una empresa, es decir, lo que tiene y lo que le deben. Estos aparecen ordenados de acuerdo a su grado decreciente de liquidez, de esta manera primero los activos circulantes o corrientes, caja y bancos, luego las inversiones transitorias o bienes de cambio. Finalmente aparecen los activos fijos o no corrientes que corresponde a los bienes de uso, como ser maquinarias, edificios y puedes aparecer también, activos intangibles como patentes registradas.

El pasivo representa como se financia externamente una empresa, o sea, las deudas que posee. Éstas se ordenan de acuerdo a su grado de exigibilidad, en corrientes o a corto plazo a deudas que vencen dentro del año o ciclo y en no corrientes o largo plazo a deudas que tienen vencimiento después del período actual. Las primeras corresponden generalmente a insumos que se consumen en el ciclo de producción o préstamos a corto plazo y las segundas generalmente a créditos para inversiones en bienes de uso.

El activo es siempre igual al pasivo más el patrimonio neto, o dicho de otra manera, el patrimonio neto es igual al activo menos el pasivo. En el siguiente cuadro se ilustrara un ejemplo de una empresa agropecuaria mixta, donde se realiza la actividad de agricultura y ganadería de cría e invernada.

**Cuadro N° 1: Balance de una Empresa.**

<p style="text-align: center;"><b>ACTIVOS</b></p> <p><b>Activos Corrientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Disponibilidades             <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad en Caja</li> <li>Disponibilidad en Bancos</li> </ul> </li> <li>* Bienes de Cambio             <ul style="list-style-type: none"> <li>Valores Diferidos de Terceros</li> <li>Stock de Insumos</li> <li>Stock de Producción</li> <li>Sementeras</li> <li>Novillitos en Engorde para la Venta</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Activos No Corrientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bienes de Uso             <ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinarias</li> <li>Herramientas</li> <li>Rodados</li> <li>Toros</li> <li>Vacas Madres</li> <li>Inmobiliarios</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>PATRIMONIO NETO</b></p>
	<p style="text-align: center;"><b>PASIVOS</b></p> <p><b>Pasivo Corrientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impuestos</li> <li>Sueldos Devengados</li> <li>Proveedores de Insumos</li> <li>Valores Emitidos</li> <li>Préstamos</li> </ul> <p><b>Pasivos No Corrientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamos a Largo Plazo</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Otro punto importante en el análisis es la evolución del patrimonio neto, que es un valor absoluto del crecimiento patrimonial en un período dado, al cual considero de suma utilidad porque es definitiva, el valor que indica cuanto creció el patrimonio en el período de análisis.

Un indicador relacionado directamente con la evolución del patrimonio neto es la rentabilidad sobre los fondos propios (ROE), que es la relación entre el beneficio neto y los fondos propios de la empresa. Al respecto, el autor HIGGINS Robert C. op. cit. pág. 28, dice que es una medida de la eficiencia con que la empresa aplica el capital propio y son tres los determinantes del ROE: *el margen de beneficio, la rotación del activo y el apalancamiento financiero.*

El margen de beneficio mide la fracción de pesos que se va filtrando a lo largo del estado de resultado hasta llegar al beneficio.

La rotación del activo mide la intensidad del mismo, de forma que una rotación baja indica un negocio intensivo en activos, mientras que una rotación elevada indica lo contrario. Según el autor, el margen de beneficio y la rotación del activo tienden a moverse en sentido contrario, o sea, que las empresas con elevados márgenes suelen tener rotaciones bajas y viceversa. Las empresas agropecuarias tienen gran inmovilización del capital, por lo tanto es de esperar una baja rotación con altos márgenes de beneficio.

El tercer determinante del ROE es el apalancamiento financiero. Una empresa aumenta este apalancamiento cuando aumenta la proporción de deuda sobre los recursos propios en la financiación del negocio, pero será apalancamiento positivo siempre que la tasa de interés del préstamo sea inferior a la rentabilidad de la actividad.

Si bien en el apalancamiento financiero se debe encontrar un equilibrio entre los beneficios y los costos de financiación, en las empresas agropecuarias, especialmente las productoras de granos sobre campos arrendados, este determinante del ROE juega un papel de suma importancia, ya que gran parte de los insumos utilizados para la producción son financiados a cosecha, al igual que el alquiler de la tierra, generando una deuda a corto plazo que no aparece al final del período, pero que actúa como apalancamiento y contribuye significativa en el ROE.

Aunque se mencionó al principio a la evolución de PN o al ROE de suma utilidad porque indica cuanto creció el patrimonio de una empresa, al analizarlo se debe ser conscientes que tiene sus limitaciones. Por ejemplo, es un valor o ratio que corresponde a un período pasado y nada dice sobre el futuro, tampoco determina que riesgo asumió la empresa para lograr tal valor.

Finalmente, para una mejor interpretación de los resultados económicos y financieros de una empresa, se puede elaborar indicadores que son índices o

ratios muy útiles para determinar la salud financiera de una empresa. DUMRAUF Guillermo L. op. cit. pág. 53, dice que estos índices permiten analizar diferentes aspectos del desempeño de una empresa y que puede extenderse también al futuro, cuando se consideran los índices de estados proyectados. A continuación se describe algunos índices que se considera de importancia.

El índice de liquidez corriente mide la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Para ello se relaciona el activo corriente con el pasivo corriente, pero se debe tener en cuenta que se refiere a un momento de la empresa y que los activo y pasivos a corto plazo cambian rápidamente, por lo tanto, también este índice puede perder vigencia velozmente. Obviamente que la rapidez de estos cambios depende de la actividad que realice la empresa y de la composición del activo corriente, ya que esta composición determina cuál es el plazo de su realización.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El índice más severo de la liquidez de una empresa es su liquidez inmediata o prueba ácida, se obtiene restando del activo corriente los bienes de cambio, por no poder realizarse con seguridad en el corto plazo.

$$\text{Liquidez Inmediata o Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El capital de trabajo o fondo de maniobra mide la reserva potencial de caja de la empresa. Es una medida absoluta ya que informa lo que resta del activo corriente una vez pagado lo que se debe a corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El índice de solvencia mide la capacidad de hacer frente a lo adeudado en el caso extremo de tener que realizar todo el activo. Por lo general, este índice es siempre superior al índice de liquidez; una empresa puede ser solvente pero con baja liquidez.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Pasivo}}$$

El endeudamiento es un índice financiero que mide la relación entre el capital ajeno y el propio. Un endeudamiento relativamente elevado puede ser favorable si se obtiene capital prestado a una tasa inferior a la rentabilidad de la empresa, apalancamiento financiero, pero puede ser riesgoso si la tasa de interés sube rápidamente o la rentabilidad se reduce.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

La independencia financiera mide la capacidad de una empresa para autofinanciarse. Se trata de la relación existente entre los capitales propios de la empresa con el total de capitales permanentes necesarios para su financiación, donde se incluyen también los préstamos y créditos a medio y largo plazo. Así cuanto más cercano a 1 sea este ratio, mayor será la autonomía financiera de la empresa.

$$\text{Independencia Financiera} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo Total}}$$

Con un preciso y certero análisis de los resultados técnicos-productivos, económicos y financieros se está en condiciones de elaborar un correcto diagnóstico y conocer la situación actual de una empresa y los factores que impiden su crecimiento o desarrollo.

En la elaboración del diagnóstico hay que tener presente que existen factores que condicionan el resultado y que pueden ser influenciados o modificables por el productor, como ser, la elección y eficiencia de las actividades, la asignación de recursos, la infraestructura, etc., pero también hay factores que no son controlables por él. Por este motivo, es necesario considerar no solo los factores internos de la empresa, sino también tener en cuenta en qué contexto ecológico y económico se obtuvieron ciertos resultados.

Por ello, de acuerdo con el autor REGÚNAGA Marcelo E. op. cit. pág. 25, es necesario distinguir dos aspectos que hacen al diagnóstico de un resultado: en primer lugar la **descripción** de los motivos que indujeron a obtener un determinado resultado y en segundo lugar su **interpretación**, con el objeto de realizar el diagnóstico en el que se debe enmarcar el resultado de un ejercicio.

En este sentido, uno de los aspectos más importantes es la comparación de los resultados con la serie histórica de la empresa; de aquí la importancia del registro cronológico de datos de resultados y de las medidas de eficiencia física y económica, que permitirá un análisis vertical de la empresa y con ello una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

También sería interesante en lo posible, la comparación de los resultados con un grupo de empresas de características similares, o sea, un análisis horizontal que permitirá a su vez, realizar inferencias o deducciones con una perspectiva regional.

Todo lo que se presentó hasta aquí pertenece al pasado, de gran utilidad para determinar dónde está actualmente la empresa, desde todo punto de vista, productivo, económico, financiero, etc., que según los objetivos del empresario y la determinación de recursos disponible, ayudará al planeamiento de la empresa.



### 3.3.2. Planeamiento

Según la autora DURÁN Regina op. cit. pág. 95, el planeamiento de la empresa es la determinación anticipada de lo qué ha de hacer, es decir, el productor anticipa los resultados de diversas alternativas de explotación entre las que seleccionará o decidirá entre aquellas que, a su parecer, le van a permitir el logro de sus objetivos. En ellas decidirá el qué, cuánto, cuándo, cómo, dónde y con qué producir, analizando la relación entre insumos disponibles y productos y además, del riesgo que el empresario estará dispuesto a correr dentro de un contexto de incertidumbre que suele rodear a las empresas agropecuarias.

El planeamiento siempre se refiere al futuro y nunca al pasado, y si bien se pueden prever ciertos acontecimientos, el futuro es incierto. Según FRANK Rodolfo G. (1992:1), al planeamiento se lo puede desagregar en: **Planificación**, es la determinación anticipada de qué actividades y cuánto de cada una de ellas, de qué se requiere, de cuánto se necesita y cómo debe ser. **Programación**, es la determinación de dónde, cuándo y quién ejecutará el plan. Esto implica que la programación depende de la planificación, no se puede programar si se carece de un plan. **Política de la Empresa**, es el marco dentro del cual se formulan los objetivos y se desarrollan los planes.

La planeación clarifica el destino de una empresa, sino se tiene en claro hacia a dónde se quiere ir, cualquier rumbo parecerá válido; permite visualizar el control de la gestión de la empresa comparando lo planeado con el resultado obtenido y además, permite anticipar lo que va a venir o suceder, canalizar correctamente los recursos, lo que a su vez, nos conducirá a reducir costos y aumentar la eficiencia en las operaciones.

Una buena planeación permitirá descentralizar, es decir, delegar la toma de decisiones agilizando la marcha de la empresa y además muy importante, el

planeamiento se convierte en un proceso de aprendizaje que ayuda a comprender mejor la problemática inherente a la marcha de la empresa.

Para poder planear debe haber existencia de objetivos por parte del empresario, estos deben ser claros, medibles y alcanzables, existir varias alternativas para lograrlos y contar con recursos limitados.

En toda planeación de debe fijar un horizonte, es decir, determinar el período de planeación; éste puede variar según el tipo de organización, los recursos y el tipo de actividad del cual se trate. Si es a corto plazo no supera el ciclo de gestión, es decir, como máximo un año e involucra a las actividades productivas y económica-financieras dentro del ciclo.

La planeación a mediano y largo plazo tiene más que ver con la parte estructural de una empresa, pero actualmente el horizonte en este tipo de planeaciones no suele llegar muy lejos, dada la incertidumbre de datos a futuro y del contexto político-económico de nuestro país.

Según FRANK Guillermo op. cit. pág. 11, el primer paso en el planeamiento es la formulación de objetivos, que queda en manos del empresario ya sea éste persona física o jurídica.

El segundo paso es la elección del método de planeamiento, ellos tenemos a: el método de los presupuestos, la simulación, la planeación programada y la programación lineal.

El tercer paso es la formulación del modelo de la empresa, que es una representación simplificada de la misma hecha con una finalidad determinada y su construcción implica casi siempre una serie de predeterminaciones, los supuestos. Todo modelo deberá contener la determinación de los recursos disponibles, especialmente los limitantes y la determinación de las alternativas posibles.

El cuarto paso es el cálculo de planes y programas, donde el resultado final que se obtiene puede ser un conjunto de planes alternativos o ser un plan, el óptimo, que no es una solución aislada, sino más bien se halla rodeado de otras alternativas. Cualquiera sea, es conveniente realizar un análisis de sensibilidad para determinar la estabilidad del plan elegido.

### **3.3.3. Resultados**

La etapa de resultados abarca el análisis económico-financiero de la planeación realizada que determinará su viabilidad. Partiendo de la proyección productiva se puede calcular los ingresos, los cuales estarán dados por la estimación de rindes y del precio de venta de dicha producción, precio que se predecirá según un análisis de escenarios posibles y que el productor tiene poca o nula incidencia.

Para la mayor parte de los cultivos, la producción fluctúa marcadamente año a año, ya que están determinadas por las condiciones meteorológicas. Un punto de partida común para la estimación de rindes es el uso de datos promedios zonales o, mejor aún, los que obtuvo la propia empresa en una serie considerable de años.

Los costos en que se deberá incurrir preocupan menos que los precios y los rendimientos. Esto no significa que se le preste menos atención, al contrario, sino porque la compra de muchos insumos se realiza al momento de la toma de decisión y sus precios a futuro es más predecible, por lo tanto la incertidumbre es menor. La práctica indica que los desvíos reales de lo planeado, proviene fundamentalmente de la predicción de ingresos y no de los costos.

Como se describió en el punto anterior, existen diferentes métodos para el análisis del resultado de la planeación realizada. Uno de los más utilizados es el método de los presupuestos, que consiste fundamentalmente en la formulación de

presupuesto para cada actividad y la combinación posterior de las alternativas o actividades sobre la base de sus resultados.

Según DURÁN Regina op. cit. pág. 105, el presupuesto es un plan integral de duración generalmente anual que resume toda la actividad de la empresa en términos monetarios, es decir, ingresos y egresos que se prevén para dicho período y el pronóstico de su resultado económico. Comprende una síntesis constituida por cuatro módulos principales:

**El presupuesto económico** que es la proyección futura del valor de la producción y su costo, con el objetivo de predecir el resultado económico. Para él se utiliza el criterio de lo devengado, es decir, los costos y los gastos se asignan en el momento que se efectúan aunque se hagan efectivos con posterioridad.

**En el presupuesto financiero** se estiman los ingresos y egresos de caja en términos monetarios, establece la liquidez de la empresa en cada momento para lograr un equilibrio financiero. En este presupuesto se utiliza el criterio de lo percibido, es decir, los ingresos y gastos en el momento de hacerse efectivo.

**En el presupuesto de inversiones** se analiza la factibilidad técnica, conveniencia e impacto económico y financiero de las proyecciones de inversiones que se desea o necesite realizar.

**El balance proyectado** tiene la finalidad de reflejar la situación patrimonial prevista al cierre del período presupuestado. Se confecciona partiendo del estado de situación patrimonial al inicio, o sea, del activo que posee una empresa y de todos los derechos que tiene sobre dichos activos.

El análisis de la cuenta de resultados proyectado registrará el flujo de recursos a lo largo del tiempo y medirá el beneficio del período proyectado, que

determinará hasta qué punto las ventas netas superarán a los gastos que se originarán para la producción proyectada.

El análisis correcto de los resultados nos ayudará a la toma de decisiones de la alternativa más viable para la empresa.

### **3.3.4. Toma de Decisiones**

En la toma de decisiones los empresarios deben elegir entre varias alternativas, aquellas que consideran más conveniente para cumplir con los objetivos propuestos. Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, es fundamental que la información que se generó en el planeamiento y resultado sea lo más clara, real y concisa posible.

Al respecto, la autora DURÁN Regina op. cit. pág. 149, dice que decidir es una elección que se realiza tendiente a satisfacer una finalidad, implica optar entre diferentes alternativas ante un mismo problema o situación. Este proceso decisorio requiere cierta habilidad, percepción, análisis y reflexión, donde no todos los seres humanos tienen la misma capacidad, pero que puede ser mejorada por medio de entrenamiento y aprendizaje.

Las decisiones en una empresa se encuentran condicionadas por el contexto, por la cultura y la propia personalidad del que decide. En realidad no se puede conocer todas las alternativas posibles, por lo tanto, no es posible conocer todos los resultados de las diferentes alternativas. Entonces, tomar una decisión con racionalidad implica establecer una escala de valores, conocer los resultados de las alternativas posibles, compararlas entre sí y elegir la que se cree que puede satisfacer con las necesidades.

Para la autora, según las cuestiones a resolver, éstas pueden ser: decisiones **estratégicas** que son las que se toman en relación a aspectos del

acontecer y futuro de la empresa, como por ejemplo, desarrollo de nuevos productos, integración vertical u horizontal, inversión en maquinarias, etc., decisiones **tácticas** son las que se relacionan al manejo de la actividad en sí, como por ejemplo, decidir variedades, tecnología a emplear, etc. y decisiones **logísticas** son las que se toman en relación a cuestiones de apoyo a la actividad esencial de la empresa, como por ejemplo, capacitación del personal, contratación de fletes, servicio de transporte, etc.

Hay factores que influyen sobre las decisiones, como por ejemplo: **los valores**, que son pautas y condiciones básicas que las personas utilizan cuando deben realizar una elección. **La personalidad** del decidor que influye de manera sustantiva en las decisiones que éste realiza y que puede condicionar el proceso decisorio. **La propensión al riesgo** es un aspecto de la personalidad de cada ser humano, por ejemplo, una situación de riesgo para una persona puede ser un obstáculo, mientras que para otra puede tomarlo como un desafío. **El potencial para la disonancia** se refiere a la posible ansiedad que puede surgir en el individuo con posterioridad a la toma de decisiones.

Lo cierto es que este punto queda en manos del empresario, ya que es él quién soportará el riesgo de las decisiones tomadas. Habrá quienes prefieran mayor beneficio, aún cuando puedan sufrir pérdidas si el año es malo, mientras que otros seleccionarán planes con los que ganen menos pero tengan mayor seguridad.

### **3.3.5. Ejecución del Plan**

La ejecución del plan es la puesta en marcha del planeamiento proyectado y alternativas elegidas para el logro de los objetivos propuestos. A la vez, su ejecución prioriza las actividades más importantes, estableciendo los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. También incluye un

mecanismo o método de control y seguimiento para que los responsables puedan analizar si se sigue el camino correcto.

Los planes de acción son instrumentos debidamente confeccionados que forman parte del planeamiento de la empresa, ya que por medio de ellos, se busca materializar los objetivos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del período.

Con respecto al control, DURÁN Regina op. cit. pág. 207, dice que éste es esencial dentro del proceso administrativo para evaluar la eficiencia de los planes que se están implementando y determinar la necesidad de instrumentar los cambios que sean necesarios. Así mismo, el control permite identificar los desvíos entre lo previsto y lo realizado y comprende una función de guía y acción correctiva inmediata.

Pero además de comparar los resultados reales frente a los esperados, un buen control y seguimiento ayuda a identificar las causas y responsables de las desviaciones e identificar y elegir posibles alternativas para su corrección.

### **3.4. Evaluación de Inversiones**

En la planeación de una empresa puede surgir la necesidad de realizar modificaciones o incorporaciones en el equipo de producción. Estas decisiones cuyo impacto sobre la empresa, a través de una modificación en la cantidad y/o calidad de los recursos disponibles, se produce a lo largo plazo son analizadas con metodologías particulares conocidas como evaluación de inversiones. A continuación veremos de manera muy resumida, de qué se trata la evaluación de una inversión.

Al respecto SAPAG CHAÍN, Nassir (2007:15), dice que la formulación y evaluación de proyectos es un instrumento que facilita la toma de decisiones de

inversiones, tanto para crear nuevas empresas como para modificar una situación existente en una empresa en marcha, con el fin último de evitar el mal uso de los recursos disponibles.

Es diferente el estudio de proyectos de creación de nuevos negocios que cuando se trata de modificaciones que se realizan en empresas en marcha, que es lo que interesa en el presente trabajo. En este último caso se analiza la variación en la creación de valor futuro que tendría optar por una inversión con respecto a seguir en la situación actual.

Según el autor SAPAG CHAÍN, Nassir op. cit. pág. 30, en este proceso se distingue a una primera etapa que se la conoce como formulación y preparación del proyecto, donde la formulación es la definición del mismo y la preparación corresponde al cálculo de costos, inversión y beneficio, que dará como resultado la construcción del flujo de caja. La segunda etapa es la evaluación propiamente dicha del proyecto.

La rentabilidad del proyecto dependerá de los beneficios netos que se obtenga a cambio de la inversión realizada. Al respecto SAPAG CHAÍN, Nassir op.cit. pág. 185, dice que hay dos tipos de beneficios que se deben considerar en la evaluación de una inversión e incorporar en la construcción del flujo de caja. En primer lugar se encuentran los ingresos por la venta del producto o servicio que se generará como resultado de una mejora o ampliación; en segundo lugar se debe considerar los que no constituyen ingresos de caja, que es el valor de desecho del proyecto al final del período de evaluación y la recuperación de la inversión en capital de trabajo.

El flujo de caja constituye el elemento más importante en el estudio de un proyecto y su construcción depende de la información que se desee obtener, ya sea: la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos propios invertidos o la capacidad de pago en caso de un préstamo para financiar la inversión. Estos



flujos se ordenan teniendo en cuenta los distintos momentos en que ocurren los ingresos y costos, generalmente se toma el período correspondiente a un año, dependiendo del ciclo de producción. El horizonte de análisis o de evaluación de la inversión depende de las características de cada proyecto, lo correcto es que coincida con la vida útil real del proyecto o del activo. (SAPAG CHAÍN, Nassir op.cit. pág. 213).

La rentabilidad de un proyecto se puede medir de varias formas, pero todas ellas se basan en el concepto del valor del tiempo del dinero, ya que siempre existe un costo asociado a los recursos que se utilizan, ya sea, costo de oportunidad, en caso de que existan otras alternativas para el uso de ese dinero, o costo financiero, si se debe recurrir a un préstamo. (SAPAG CHAÍN, Nassir op.cit. pág. 246).

La evaluación del proyecto se realiza mediante el cálculo de indicadores, los cuales determinan si el flujo de fondos proyectado le permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los indicadores más comunes son denominados: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recupero de la Inversión (PRI) y Relación Beneficio-Costo o Índice del Valor Presente (IVP). (SAPAG CHAÍN, Nassir op.cit. pág. 253).

El VAN determina si quedará alguna ganancia después de recuperar toda la inversión realizada a la tasa pretendida; para ello calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período y resta la inversión realizada en el momento cero. Un resultado mayor que cero dirá cuánto dinero ganó después de recuperar la inversión, si es igual a cero el proyecto recupera la inversión a la tasa de interés deseada y si es negativo no recupera la inversión. Por lo tanto un resultado de cero o mayor significa que el proyecto es viable.

La TIR es representativa de la tasa efectiva de interés anual sobre los saldos no recuperados de la inversión, o sea, la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Si la TIR es igual o mayor que la tasa pretendida por el inversionista ( $i$ ), el proyecto es viable; si es menor a  $i$  pero mayor a cero, recupera la inversión a una tasa inferior a la pretendida; y por último, si es menor a cero, no recupera la inversión realizada.

El PRI mide en cuánto tiempo se recupera la inversión, considerando la tasa de costo de capital involucrado. No mide rentabilidad, permite cuantificar el tiempo que demora la inversión en regresar íntegramente al inversor.

La relación beneficio-costos o IVP compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. Es representativo del valor presente por peso invertido en el proyecto y resulta importante aplicar cuando se evalúan proyectos mutuamente excluyentes, de diferente inversión inicial. Tiene el mismo criterio de decisión del VAN, si es igual o mayor a uno el proyecto es viable, si es menor a uno el proyecto no es viable.

### **3.5. Estructura Orgánica de una Empresa**

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal, con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

El valor de una jerarquía bien definida reduce la confusión respecto a quién da las órdenes y quiénes las obedecen. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos; como instrumento de análisis permite detectar las fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y éstas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad.

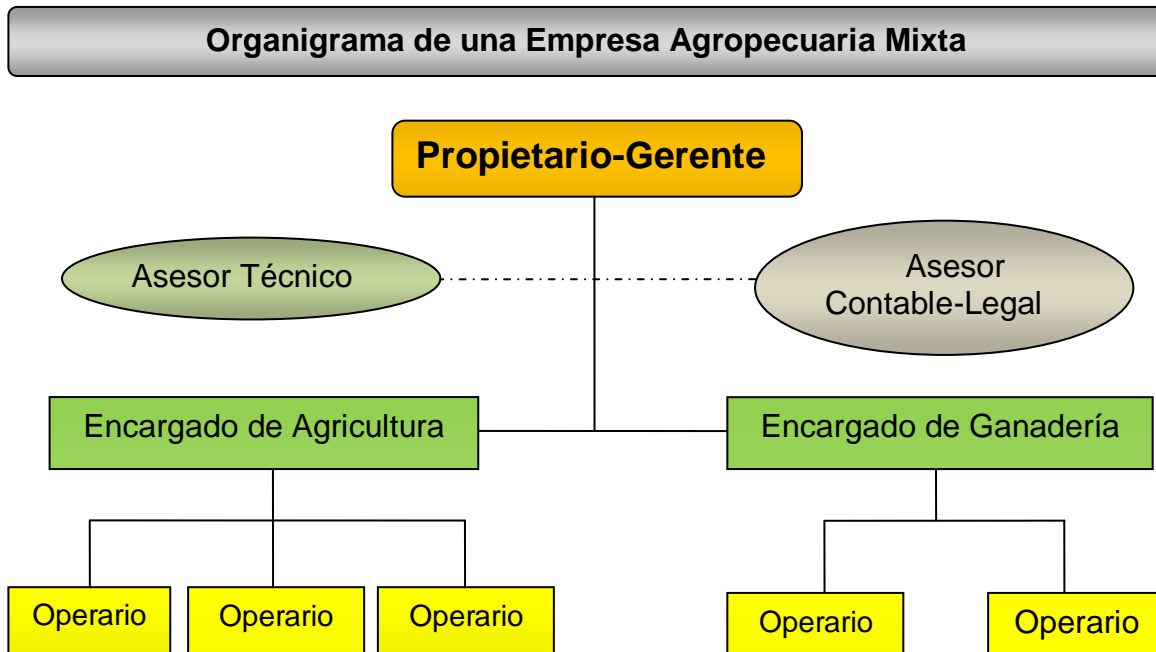
Al respecto BOSSA Juan I. y STRÓMBOLO Olga L. (2002:203), dicen que la estructura organizativa es fundamental para hacer realidad la visión y llevar a cabo la estrategia de una empresa. Esta estructura debe ser rígida para que la organización pueda ser flexible, además tiene que representar las necesidades reales y también modificarse a medida que la empresa evoluciona. Si es conocida, comprendida y aceptada por todos los integrantes, la estructura potencia a una empresa.

Sobre este tema hace referencia KRIEGER Mario (2001:158), de la importancia de lograr la formación de un equipo de trabajo, entendiendo como tal, a un grupo o conjunto de personas que interactúan entre sí para el logro de objetivos. El trabajo en equipo incrementa la productividad, mejora la comunicación, aumenta la eficiencia y además, favorece el aprendizaje de la organización.

Si bien toda organización cuenta con una estructura orgánica, en una empresa agropecuaria tradicional lo más común es que ésta sea informal, que esté presente en la mente del productor, que a su vez es el gerente y administrador de su propia empresa, que funcione como tal, pero que carezca de la formalidad que pueda tener una organización más estructurada y constituida.

De todas maneras, en el siguiente diagrama se dará un ejemplo de lo que pudiese ser un organigrama de una empresa familiar mixta, típica PyME agropecuaria, donde sus principales actividades son la agricultura y la cría de ganado.

## Diagrama N° 2: Ejemplo de un Organigrama.



*Fuente: elaboración propia.*

El productor es el propietario, gerente y administrador a su vez, que recibe asesoramiento técnico, contable y legal en forma puntual, que tiene un encargado por área o actividad con quienes planifica las tareas y estos ordenan a los operarios. Por lo general son PyMEs con un reducido número de empleados y en muchos casos, el propietario también suele tener una relación directa y fluida con los ellos, sin que esto signifique pérdida de jerarquías.

### **3.6. Aspectos Jurídicos**

Las sociedades comerciales se encuentran regidas fundamentalmente por la Ley de Sociedades Comerciales (LSC) N° 19.550. En primer lugar, es necesario citar los conceptos generales que se encuentran presentes en cualquier sociedad, independientemente de la forma jurídica adoptada.

El Artículo 1 de la Ley 19.550<sup>25</sup> define a la sociedad comercial. Textualmente expresa “**Habrá Sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada conforme algunos de los tipos previstos por la ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes y servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas**”.

Al respecto MOLINA SANDOVAL, Carlos A. (2004:20), dice que si bien la ley no define a la sociedad como un contrato implícitamente, hay una clara relación contractual en ella y menciona, aun existiendo ciertas excepciones, como puntos fundamentales de esta normativa los siguientes aspectos:

- **La existencia de dos o más personas de manera originaria al momento de la constitución.** La pluralidad de personas es un elemento esencial sin distinguir si las mismas son físicas o jurídicas.
- **Organización y Empresa.** La ley exige que dicha pluralidad sea en forma organizada para el logro del fin propuesto. Esta organización dentro del concepto de sociedad no necesariamente se equipara con la idea de empresa, ya que la sociedad alude más bien al empresario que lleva adelante a la empresa, aunque no siempre importa una organización económica. En la organización jurídica simplemente importa la diagramación de las relaciones jurídicas (obligaciones, órganos, funciones, etc.) ya sea entre los mismos socios, con la sociedad y aún ante terceros.
- **Intercambio o producción de bienes y servicios.** La sociedad es un recurso técnico provisto por la ley para la producción o intercambio de bienes o servicios que requieren la organización de los factores de producción.
- **La obligación de adoptar alguno de los tipos societarios establecidos en la ley.** Si el tipo adoptado no está previsto legalmente no habrá sociedad

---

<sup>25</sup> Leyes de Sociedades Comerciales. Ley N° 19.550.  
<http://www.jus.gob.ar/igj/la-igj/marco-normativo/leyes/de-sociedades-comerciales.aspx> (Visitado julio 2011)

comercial, fundamentándose en que tanto los socios como los terceros, no conocerán de antemano el esquema legal de aplicación a dicha relación societaria.

- **Aportes de los socios.** Determinan el capital social y permiten la consecución del objeto de la sociedad.
- **Participar de los beneficios y soportar las pérdidas.** En las sociedades regulares se distribuirá de acuerdo a cómo se determinó en el contrato o estatuto constitutivo. En las sociedades irregulares, por ejemplo sociedad de hecho, los socios responden ante los terceros de forma ilimitada y solidaria.

Continuando con el análisis de los Artículos de la LSC en el número 2º señala que *“La sociedad es un sujeto de derecho con el alcance fijado por la ley”*. La personería jurídica se adquiere desde la celebración del contrato, aunque no se hayan cumplido todavía con los requisitos necesarios para la regular constitución de la sociedad. La sociedad en formación tiene personalidad jurídica y la que está disuelta también mantiene su personería jurídica a los efectos de su liquidación.

La sociedad adquiere calidad de sujeto jurídico en cuanto se celebra el contrato, aunque contenga carencias formales que puedan afectar la validez del contrato. En consecuencia, la sociedad nula es, de todos modos, persona jurídica.

En alusión a esto MOLINA SANDOVAL, Carlos A. (2002:37), señala que *“la vida societaria requiere de un contrato constitutivo que marque el inicio de las relaciones negociables, independientemente de la registración. La persona jurídica es persona desde el contrato social y hasta que se extingue la relación”*.

El Artículo 4º indica que *“El contrato por el cual se constituya o modifique una sociedad, se otorgará por instrumento público o privado”*.

El Artículo 7º dice que *“La sociedad solo se considera regularmente constituida con su inscripción en el Registro Público de Comercio”*.

Esto se refiere a que se considera Sociedades Regulares a las que adoptaron algún tipo previsto en la LSC y que además cumplieron con las formas prescriptas para este tipo societario, publicitaron la creación y la inscribieron en el Registro Público de Comercio.

En cambio las que no cumplieron totalmente con esta ley se dividen en: Sociedades Irregulares, porque tienen contrato escrito, eligieron un tipo de la ley pero no se inscribieron en el Registro Público de Comercio, o Sociedades de Hecho que no tienen exigencia de contrato y no necesita inscripción en el Registro Público de Comercio.

El Artículo 11 habla sobre el contenido del instrumento constitutivo y expresa que “el instrumento de constitución debe contener, sin perjuicio de lo establecido para ciertos tipos de sociedad, lo siguiente:

- 1) El nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio y número de documento de identidad de los socios;
- 2) La razón social o la denominación y el domicilio de la sociedad;
- 3) La designación de su objeto, que debe ser preciso y determinado;
- 4) El capital social, que deberá ser expresado en moneda argentina y la mención del aporte de cada socio;
- 5) El plazo de duración, que debe ser determinado;
- 6) La organización de la administración de su fiscalización y de las reuniones de socios;
- 7) Las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas. En caso de silencio, será en proporción de los aportes.
- 8) Las cláusulas necesarias para que puedan establecerse con precisión los derechos y obligaciones de los socios entre sí y respecto de terceros;

9) Las cláusulas atinentes al funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad.”

En el presente trabajo interesa profundizar con la Personalidad Jurídica y al respecto dice MOLINA SANDOVAL, Carlos A. op.cit. pág. 29, que no existe obstáculo alguno para asignar personalidad a un ente totalmente desvinculado de lo humano y a sociedad en cuanto a persona jurídica, se transforma en un centro de imputación diferenciado de sus socios o integrantes. La conducta y sus consecuencias ya no vinculan a sus socios.

Las personas humanas se reúnen y separan un patrimonio para una determinada finalidad, que es la que le da sustento a la relación entre los socios. Esta vinculación debe tener una organización, un mecanismo jurídico que permita establecer de manera clara la voluntad del ente, debe establecer reglas de juego internas para una imputación diferenciada a la de los socios.

Pero cabe destacar, que si bien la asignación de una personalidad jurídica es esencial para el desarrollo de los negocios, ya no son los socios quienes contratan o realizan un determinado acto jurídico, sino que es la propia sociedad quien realiza el acto, por lo tanto, al haber una relación sociedad-terceros, debe haber una clara seguridad jurídica, precisamente para proteger a terceros.

A continuación se verá los tipos de sociedades que interesan en el presente trabajo.

### **3.6.1. Sociedad de Responsabilidad Limitada**

#### **Artículos 146 a 162 de la Ley 19.550**

En la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) los socios limitan la responsabilidad al capital que suscriben, pero garantizan solidariamente e ilimitadamente frente a terceros la integración de los capitales comprometidos por



todos los socios. Los socios no son responsables por las deudas sociales y la insolvencia de la sociedad no se extiende a los socios. Seguidamente se describirá algunos aspectos que caracterizan a este tipo de sociedades.

**Capital Social:** El capital social se divide en “cuotas” (Art. 146), las que deberán tener igual valor, el que será de pesos diez o sus múltiplos (Art. 148). Cada cuota da derecho a un voto (Art. 161).

**Socios:** La cantidad de socios de la S.R.L. no pueden exceder de cincuenta. (Art. 146).

**Suscripción e integración del capital:** El capital debe suscribirse íntegramente en el acto de constitución de la sociedad (Art. 149). Los aportes en dinero se deben integrar en un veinticinco por ciento (25%) como mínimo en ese acto y completarse en un plazo no mayor de dos años. Los aportes en especie se deben integrar totalmente y en caso de sobre-valoración de los mismos los socios deben responder frente a terceros, por el plazo de cinco años, salvo que existiere valuación judicial (Art. 149).

**Cesión de Cuotas:** Las cuotas son libremente transmisibles, salvo disposición contraria del contrato (Art. 152). El contrato social no puede prohibir la transmisión de cuotas pero si puede establecer limitaciones, por ejemplo, que los socios tengan preferencia para adquirir las cuotas en venta (Art. 153).

**Órganos de la Sociedad:**

- Órgano de Gobierno.
- Órgano de Administración.
- Órgano de Fiscalización.

**Libros Obligatorios:** Libro Diario, Inventario y Balances, Libro de Actas, Registro de Sueldos y Jornales, IVA Compras e IVA Ventas.

**Aspectos Fiscales:** Según CASAS OCAMPO et al. (2008:8), a la S.R.L. le corresponde los siguientes tributos:

➤ **Impuestos Nacionales**

- Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Impuesto a las Ganancias de la Sociedad. El 35% de las utilidades netas del balance impositivo.
- Impuesto a las Ganancias de los socios. El socio declara a título personal y como ganancia de cuarta categoría los retiros efectuados en concepto de utilidades.
- Autónomos. A cargo de las personas que formen parte de la gerencia.

➤ **Impuestos Provinciales (API)**

- Ingresos Brutos. Surge de aplicar una alícuota que oscila entre el 1,5% y 3,5% dependiendo de la actividad y provincia.

➤ **Impuestos Municipales**

- Derecho de Registro e Inspección. El contribuyente es la SRL.

### **3.6.2. Sociedad Anónima**

#### **Artículos 163 a 307 de la Ley 19.550**

La Sociedad Anónima (S.A.) es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de acciones, donde los accionistas limitan su responsabilidad, ante las deudas de la sociedad, a la integración de las acciones suscriptas (Art. 163).

La denominación social puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible y debe contener la expresión "sociedad Anónima", su abreviatura

a la sigla S.A. (Art. 164) y se puede crear por instrumento público y por acto único o por suscripción pública (Art. 165).

El instrumento de constitución contendrá los requisitos del artículo 11 de la Ley 19.550, mencionados en la descripción general de las sociedades. El capital debe suscribirse totalmente al tiempo de la celebración del contrato constitutivo y a diferencia de la S.R.L., éste no podrá ser inferior a CIEN MIL PESOS (\$ 100.000). Este monto podrá ser actualizado por el Poder Ejecutivo, cada vez que lo estime necesario (Art.186).

Cada acción ordinaria da derecho a un voto. El estatuto puede crear clases que reconozcan hasta cinco votos por acción ordinaria (Art. 216).

Al igual que en la S.R.L., los accionistas no son solidariamente responsables por las deudas de la sociedad y en caso de insolvencia, la quiebra no se extiende a los socios.

Según CASAS OCAMPO op. cit. pág. 10, las principales diferencias entre la S.A. y la S.R.L. surge en cuanto a su estructura, a saber:

- *Capital Social:* la S.A. requiere de un mínimo, en tanto que la S.R.L. no tiene esta exigencia.
- *Número de socios:* la S.A. no tiene un máximo establecido, en cambio la S.R.L. puede tener como máximo cincuenta socios.
- *Formalidades:* la S.A. debe ser por instrumento público o escritura pública, en cambio la S.R.L. mediante instrumento privado con certificado de firma notarial.
- *Administración y Representación:* la S.A. lo hace mediante su directorio representado por un presidente y la S.R.L. por medio de su gerencia.
- *Decisiones Sociales:* la S.A. a través de asamblea de accionistas, la S.R.L. por reunión de socios.

- *Sesión de Participaciones Sociales*: la S.A. mediante contrato de transferencias de acciones, la S.R.L. requiere modificación del contrato social.
- *Modificación del Domicilio Social*: la S.A. por medio de simple nota a la entidad administrativa, la SRL por modificación del contrato social.
- *Aumento del Capital Social*: la S.A., dentro del quíntuplo, con simple nota a la entidad administrativa, la S.R.L. requiere modificación del contrato social y trámite de inscripción.
- *Elección de Directores*: en la S.A. se puede recurrir al mecanismo de votos acumulativos, en cambio en la S.R.L. esto no es posible.
- *Participación en otras Sociedades*: la S.A. solo puede participar en otras sociedades por acciones, la S.R.L. puede participar en cualquier tipo de sociedades.

A continuación se describirá algunas particularidades que caracterizan a este tipo de sociedades.

**Estructura Orgánica:** Según CASAS OCAMPO op. cit. pág. 8, la estructura administrativa de la sociedad se divide en:

- Órgano de Representación, a cargo del presidente del directorio.
- Órganos de Administración, a cargo del directorio que es elegido por los accionistas en asamblea ordinaria.
- Órgano de Gobierno, representado por la asamblea de los accionistas
- Órgano de Fiscalización Privada, representado por una sindicatura integrada por abogados y contadores.

**Libros obligatorios:** Libro Diario, Inventario y Balances, Sueldos y Jornales, IVA Compras e IVA Ventas, Actas de Asambleas, Actas de Directorio, Registro de Asistencia a Asambleas, Registro de Acciones.

**Aspectos Fiscales:** La S.A. tiene el mismo tratamiento impositivo que la S.R.L pero con la siguiente particularidad:

- Autónomos: los directores titulares de la S.A. están obligados a realizar los aportes previsionales.

### **3.6.3. Sociedad de Hecho**

#### **Artículos 21 a 26 de la Ley 19.550**

Este tipo de sociedades se caracterizan porque reúnen los elementos básicos de la sociedad: unión de dos o más personas con intención de desarrollar una actividad común, formación de un fondo social con aportes de los socios y decisión de participar de los beneficios y las pérdidas (Art. 1º). De acuerdo con el autor CASAS OCAMPO op. cit. pág. 6, se trata de una forma asociativa muy simplificada que no requiere de inscripción en el Registro Público de Comercio y tampoco de un instrumento constitutivo.

Son sociedades que pueden ser **de palabra**, si se desea puede realizarse un contrato, pero éste último no es un requisito exigido en este tipo social. No es oponible frente a los socios ni ante terceros. La inscripción se realiza cuando se solicita el número de CUIT a la AFIP, donde se registra el nombre de fantasía a usar, exigiendo que después de éste se mencione el nombre de los socios, por ej.: Fulanito Sociedad de Hecho de José Pérez, Carlos García y Juan López.

Su existencia puede probarse por cualquier medio de prueba (Ej.: testigos, proveedores, empleados) y no constituye una persona jurídica distinta de los socios que la conforman (Art. 25).

En este tipo de sociedad, cada socio responderá solidaria e ilimitadamente, tanto con el patrimonio social como con los bienes personales, por las obligaciones que se contraen y los derechos que se adquieren frente a terceros en

cumplimiento de la actividad social, aunque en el negocio respectivo no hayan actuado todos los miembros de la sociedad. Es decir, que si la sociedad por ejemplo quiebra, el socio también (Art. 23).

A continuación se detalla algunos aspectos que caracterizan a este tipo de sociedades.

**Regularización:** Cualquiera de los socios puede requerir la regularización debiendo comunicar a los demás de manera fehaciente dicha voluntad. La resolución se adoptará por mayoría de socios, en caso de no lograr dicha mayoría cualquier socio puede solicitar la disolución de la sociedad (Art. 22).

**Representación:** Está a cargo de cualquiera de los socios y por lo tanto obliga a los demás consocios, sin necesidad de autorización (Art. 24).

**Tipicidad:** Es necesario aclarar si se trata o no de una sociedad atípica. La normativa societaria no las considera de esta manera, simplemente establece un régimen más perjudicial para los socios, sometiéndolas a la responsabilidad solidaria e ilimitada, a la inoponibilidad del contrato social y a una relativa inestabilidad de su subsistencia legal.

### **Aspectos Fiscales:**

#### ➤ **Impuestos Nacionales**

- **IVA:** igual tratamiento impositivo que lo descrito en la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- **Monotributo:** Podrán adherirse al monotributo las Sociedades de Hecho que cuenten con un máximo de 3 socios. Deben inscribirse a partir de la Categoría D o J en adelante, según el tipo de actividad desarrollada. El pago del impuesto integrado estará a cargo de la sociedad. La sociedad al optar por este régimen no tributa IVA ni Impuesto a las

Ganancias. A tal efecto, el monto a ingresar será el de la categoría que le corresponda, según el tipo de actividad, el monto de sus ingresos brutos y demás parámetros, con más un incremento del 20% por cada uno de los socios integrantes de la sociedad. Los socios de las sociedades adheridas al monotributo deberán ingresar individualmente las cotizaciones previsionales fijas.

- Impuesto a las Ganancias: La sociedad de hecho no es un sujeto pasivo de la obligación tributaria. Por ende, las rentas obtenidas por ésta deberán ser declaradas por sus componentes en función de su participación en la misma. Asimismo, el resultado impositivo de la Sociedad de Hecho, será exteriorizado por el socio con participación social mayoritaria o en caso de participaciones iguales, por el que posea la CUIT menor.

- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta: igual tratamiento impositivo que lo descrito en la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- Impuesto a Bienes Personales Acciones y Participaciones Societarias: Cualquier participación que integre el capital de una Sociedad de Hecho o irregular deberá tributar el Impuesto sobre los Bienes Personales en carácter de Responsable Sustituto.

- Autónomos: Este tributo corresponde ingresarlo en forma personal a todos los socios de la sociedad, de acuerdo a la participación en el resultado de la misma obtenido en el ejercicio fiscal. La recategorización se realiza en los meses de junio de cada año.

➤ **Impuestos Provinciales**

- Ingresos Brutos: el sujeto del tributo es la Sociedad.

➤ **Impuestos Municipales**

- Derecho Registro de Inspección: el contribuyente es la Sociedad.

## **CAPITULO IV – LA EMPRESA ACTUAL –**

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad el diagnóstico y posterior reestructuración de una empresa agraria, que como se comentó con anterioridad, es una empresa familiar actualmente bajo la forma jurídica Sociedad de Hecho, integrada por dos socios, hermanos, como continuidad y herencia familiar.

Esta empresa agraria tiene una antigüedad de 10 años, dedicándose desde sus inicios exclusivamente a la producción de granos, como ser soja, girasol, trigo, maíz y sorgo, cultivándose en su totalidad sobre campos arrendados, contando al principio con un pequeño parque de maquinarias propias para la realización de las actividades de producción y contratando el servicio de terceros para cubrir la demanda de la actividad en aquel momento.

A medida que la empresa crece va contratando nuevos campos, ampliándose así año tras año la superficie de siembra, renueva el parque de maquinaria con unidades nuevas y de mayor capacidad y adiciona como actividad secundaria, el servicio a terceros, principalmente el de cosecha. Además de la incorporación de maquinarias para las tareas directas de los cultivos, la empresa adiciona dos unidades de transporte, con el fin de transportar la producción propia desde su origen hasta los distintos puertos de la localidad de Rosario y sus alrededores. También presta servicio de transporte en el tiempo ocioso.

Esta empresa agraria se dedica a la producción de granos en una zona productiva, con suelos de excelente fertilidad, destacadas características físico-químicas, de excelente aptitud agrícola, pero con un clima errático a través de los años y con una distribución anual irregular. Los distintos campos se ubican en un radio de 60 km, lo que significa poca variabilidad climática entre sí, o sea, años de excelentes resultados y otros de regulares a malos.



A esta inestabilidad climática, se le debe sumar el hecho de producir todo sobre campos arrendados, obtenibles en su mayoría con alquileres en quintales fijos de soja por hectárea por año, incrementando significativamente los costos de producción y así el riesgo asumido.

Un clima errático, altos costos de producción, empresa que todavía sigue bajo la constitución de Sociedad de Hecho y con un contexto político y económico muchas veces desfavorable para el sector y sin una política agropecuaria de fondo, año tras año la vida de la empresa depende de que el clima de esta pequeña zona de influencia, resulte favorable para la producción.

En este trabajo se tratará de idear una estrategia que le brinde mayor equilibrio económico, que la existencia de esta empresa no dependa solo de las buenas condiciones agro-climáticas de una zona, logrando estabilidad en sus ingresos lo que a su vez le permita un crecimiento sostenible a través de los años, con el fin de que pueda producir granos hoy y en un futuro y con ello, una mayor tranquilidad de los socios.

## **4.1. Análisis Productivo**

### **4.1.1. Los Cultivos**

Según la cantidad de hectáreas que componen la superficie total de la explotación, a esta empresa se la puede clasificar como mediana, ya que actualmente cultiva aproximadamente 3.300 hectáreas de superficie física y 4.900 hectáreas de superficie de siembra por año agrícola o campaña, que va desde julio de un año a junio del año siguiente.

Superficie física se refiere a la sumatoria de las hectáreas reales de los campos sobre los cuales trabaja, pero como el tiempo de ocupación del suelo de la mayoría de los cultivos tiene una duración de aproximadamente seis meses, es

posible sembrar hasta dos cultivos por año, debido a esto es que la superficie de siembra supera a las hectáreas reales.

De aquí surge el concepto de porcentaje de ocupación de la tierra, que puede oscilar entre el 100% si se hace un solo cultivo anual y el 200% -valor máximo teórico- haciendo doble cultivo en toda la superficie en una misma campaña agrícola.

A efectos de lograr la sustentabilidad, tanto económica como así también del sistema productivo en el tiempo, es agronómicamente aconsejable tender a un valor promedio del 150%, es decir, el equivalente a realizar tres cultivos en un lapso de dos años o dos campañas agrícolas. También es aconsejable rotar con maíz o sorgo cada tres o cuatro años, para no degradar el suelo y así mantener las características físico-químicas del mismo a lo largo del tiempo.

Una buena rotación, por ejemplo, sería soja / trigo-soja / girasol-maíz o sorgo, o también soja / trigo-soja / trigo-maíz o sorgo. Con rotaciones similares a éstas estará en una ocupación del 166%, ya que realiza cinco cultivos en tres años o campañas agrícolas y además se ubicaría un maíz o sorgo cada tres años.

Esto no siempre es posible lograr, ya que en estas rotaciones hay cultivos cuya siembra se debe realizar en invierno (Trigo-Girasol) y varios años no se logra concretar por falta de lluvias en ese momento. En estos casos realiza soja sobre soja, realizando un solo cultivo por año, económicamente aceptable pero no agronómicamente. También es cierto que puede cultivar solamente maíz en casos así, pero como trabaja sobre campos arrendados, la mayoría de ellos en quintales fijos de soja por hectárea por año, económicamente es inviable o su riesgo se multiplica.

Otro factor a tener en cuenta es la duración de los contratos de arrendamiento, muchas veces accidentales por un año y no permiten una

planeación a mediano plazo. En estos casos, lamentablemente, se analiza la parte económica solamente, dejando de lado lo agronómico.

En el siguiente cuadro se puede ver la evolución de la superficie de siembra de los diferentes cultivos desde el inicio de la empresa, como así también el porcentaje de ocupación de la tierra, anteriormente aclarado.

**Cuadro Nº 2: Evolución de la Superficie de Siembra.**

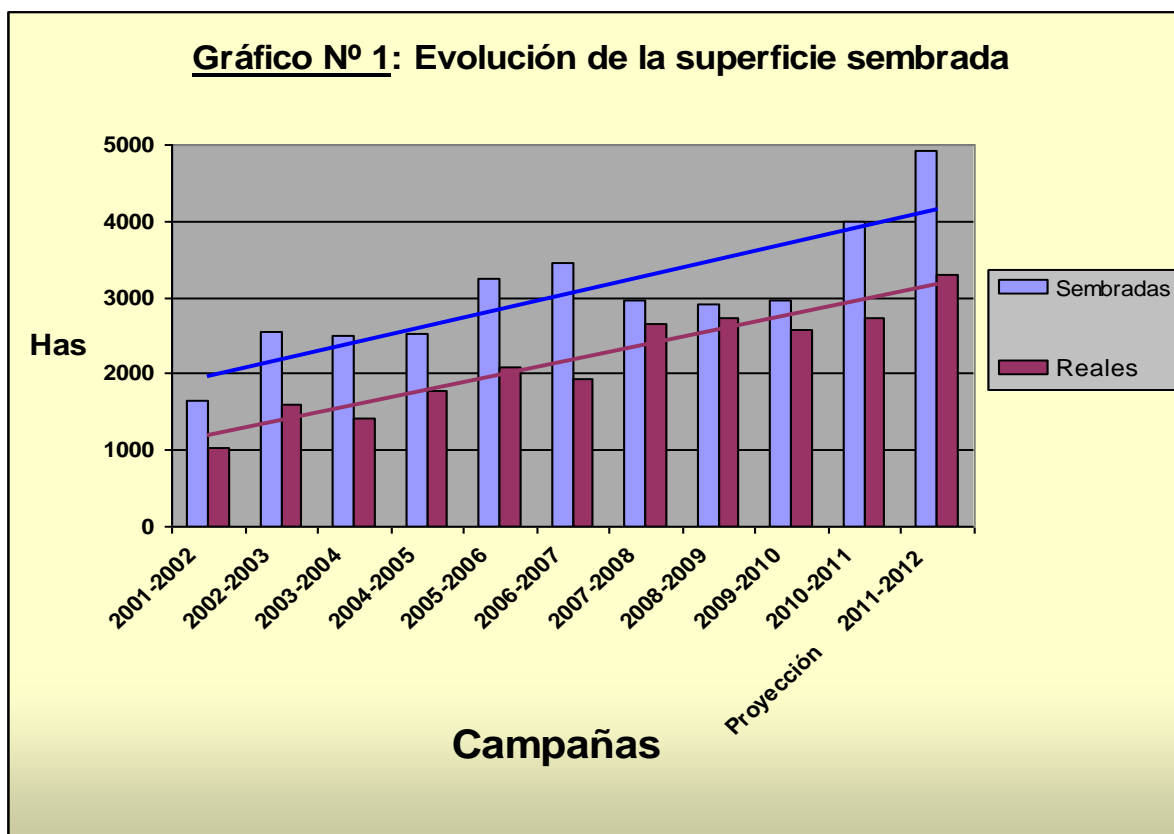
CULTIVOS	CAMPAÑAS										
	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011	Proyección 2011-2012
Soja (has)	785	1299	1354	1732	1800	1456	2138	2098	2048	2305	2377
Trigo (has)	524	824	1031	741	913	1285	---	---	---	1142	1407
Girasol (has)	150	303	75	---	414	484	423	552	347	125	220
Maíz (has)	---	87	46	42	127	236	253	---	177	191	432
Sorgo (has)	190	35	---	---	---	---	150	262	380	163	150
Algodón (has)	---	---	---	---	---	---	---	---	---	67	342
<b>Has semb.</b>	<b>1649</b>	<b>2548</b>	<b>2506</b>	<b>2515</b>	<b>3254</b>	<b>3461</b>	<b>2964</b>	<b>2912</b>	<b>2952</b>	<b>3993</b>	<b>4928</b>
<b>Has reales</b>	<b>1035</b>	<b>1587</b>	<b>1419</b>	<b>1774</b>	<b>2087</b>	<b>1942</b>	<b>2662</b>	<b>2743</b>	<b>2590</b>	<b>2721</b>	<b>3301</b>
<b>% de ocup.</b>	<b>159</b>	<b>161</b>	<b>177</b>	<b>142</b>	<b>156</b>	<b>178</b>	<b>111</b>	<b>106</b>	<b>114</b>	<b>147</b>	<b>149</b>

Fuente: elaboración propia.

En el mismo se aprecia la importancia del cultivo de soja en el esquema, ocupando la mayor superficie año tras año, es el sostén de la economía de la empresa. También el trigo tiene su lugar de importancia, principalmente porque no compite con la soja, es decir, en la misma campaña agrícola se puede realizar el cultivo de trigo en invierno y en el verano el cultivo de soja. Durante tres campañas consecutivas no pudo realizar el cultivo de trigo y se puede observar como cae el porcentaje de ocupación en estas campañas.

El cultivo de girasol es complementario, por lo general de aceptable margen bruto pero más errático, lo que lo transforma en riesgoso. Los cultivos de maíz y sorgo por lo general los cultiva sobre el girasol cosechado, cuyas siembras se realizan en enero o febrero siendo cultivos de segunda, con pocas probabilidades de ganancias pero tienen como objetivo la rotación agronómica, sería más bien, una inversión para mantener sustentable el sistema.

El gráfico N° 1 pretende mostrar de una manera visual la evolución de la superficie de siembra de la empresa en los 10 años de existencia.



Fuente: elaboración propia.

Desde la campaña 2006-2007 comenzó a decaer el régimen de lluvia en la zona, prolongándose esta situación y tocando fondo con la grave sequía de la campaña 2008-2009. Esta campaña es recordada por la mayoría, ya que fue generalizada en todo el país, provocando graves daños, no solo en los cultivos,

sino también en la ganadería. Ésta es la causa principal del estancamiento que se observa en el gráfico en dichas campañas.

Esta situación comienza a corregirse en la campaña 2009-2010, donde contrata nuevos campos y logra excelentes resultados en los cultivos de verano, además una buena proyección para la presente campaña. Un dato a destacar, es que para la campaña 2010-2011 la empresa incorpora por primera vez el cultivo de algodón, como una alternativa más dentro de los cultivos tradicionales.

En el cuadro N° 3 se observa los rendimientos que obtuvo en estos años, calculados en base a la cantidad de kilogramos en total con respecto a las hectáreas cultivadas (kg/ha).

**Cuadro N° 3: Rendimiento en kg/ha.**

CULTIVOS	CAMPAÑAS										Promedio
	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011	
<b>Soja (kg/ha)</b>	2210	2981	2550	2193	2000	2887	1931	260	2900	2309	<b>2153</b>
<b>Trigo (kg/ha)</b>	1732	2236	2940	477	1960	1382	---	---	---	1722	<b>1715</b>
<b>Girasol (kg/ha)</b>	2128	1878	3453	---	2874	1724	2004	1065	993	1047	<b>1790</b>
<b>Maíz (kg/ha)</b>	---	5627	4908	4681	3785	3455	766	---	2486	5130	<b>3297</b>
<b>Sorgo (kg/ha)</b>	1143	3106	---	---	---	---	0	0	3472	0	<b>1146</b>
<b>Algodón (kg/ha)</b>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	4230	<b>4230</b>

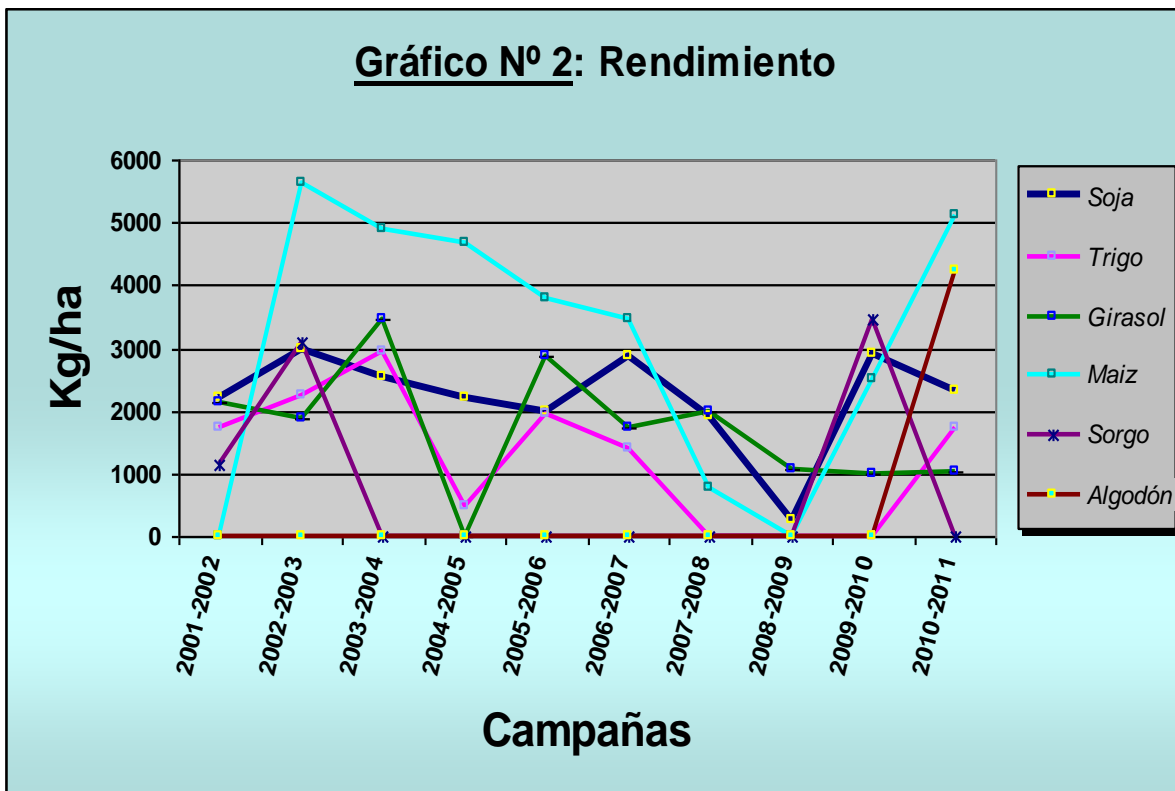
*Fuente: elaboración propia.*

Con respecto a la soja, que es el cultivo más importante para la economía, se observa lo drástico de la campaña 2008-2009, donde la empresa obtuvo un rendimiento de 260 kg/ha, registrando una pérdida de aproximadamente el 88% del promedio, producto de la fuerte sequía señalada anteriormente.

También se observa los tres años consecutivos sin que pueda realizar el cultivo de trigo, como consecuencia de las escasas a nulas lluvias en el otoño-invierno. El magro resultado que obtuvo de este cultivo en la campaña 2004-2005 no se debe a falta de lluvia, sino a una fuerte helada tardía.

Otro dato destacable del cuadro son los bajos resultados que lograron con el maíz y sorgo en las campañas 2007-2008 y 2008-2009, donde el sorgo directamente no lo cosechó por fracaso total debido a la intensa sequía. En la última campaña, 2010-2011, el sorgo lo sembró en lotes nuevos provenientes de desmonte y no fue cosechado por un tornado a 15 días de su cosecha.

En el gráfico N° 2 se observa la variabilidad de los resultados a lo largo de estos 10 años.



Fuente: elaboración propia.

Es justamente la variabilidad lo que hace riesgoso al sistema. Es preferible un rendimiento más estable a lo largo de los años, a tener campañas de excelente resultado y otras que ocasionan importantes pérdidas económicas.

#### **4.1.2. El Parque de Maquinarias**

La empresa produce bajo el sistema de siembra directa, sistema en el cual todas las actividades de producción se reducen básicamente a pulverización, siembra y cosecha. Eventualmente laborea algún lote nuevo con el fin de emparejarlo o porque son desmontes que necesitan acondicionarlos para la posterior siembra.

Se verá en este punto las maquinarias relacionadas directamente con la producción, o sea, pulverización, siembra y cosecha, que para ello la empresa cuenta con las maquinarias para la realización de todas las tareas para tal fin.

La empresa posee un parque de maquinarias que consta de cinco tractores, dos de ellos, los de mayor porte, principalmente utilizados para la siembra, dos de menor porte que se utilizan de apoyo, como ser en los acoplados inoculadores en tiempo de siembra, en la embolsadora de granos y auto-descargable en tiempo de cosecha, extracción de granos embolsados pos-cosecha y trabajos varios de mantenimiento de caminos internos, etc. y un quinto tractor utilizado para casos eventuales de movimiento de tierra y también de apoyo en épocas intensas de trabajo.

También cuenta con dos sembradoras de tamaño mediano a grande, dos acoplados inoculadores que se utilizan para el preparado de semilla y posterior acarreo hasta los lotes de siembra.

La otra actividad importante en esquema de siembra directa es la pulverización, para ello la empresa cuenta con un pulverizador autopropulsado de

gran tamaño, que le permite realizar la aplicación de agroquímicos en tiempo y forma, sin tener la necesidad de contratar el servicio de terceros como apoyo.

Con respecto a cosecha, la empresa posee una cosechadora moderna de gran tamaño que le permite cosechar el total de los cultivos con excepción a la soja. En este cultivo, por tratarse de una cosecha de otoño que son días húmedos y de pocas horas de trabajo, solo logra cosechar un 70% de la superficie sembrada, teniendo que contratar este servicio para el restante 30%. Como herramienta complementaria a la cosechadora cuenta con un auto-descargable, utilizado para acarrear los granos cosechados desde la cosechadora hasta los camiones o embolsadora de granos.

También tiene otras herramientas de menor importancia, pero muy útiles como ser: embolsadora de granos que le permite el almacenamiento en los silo-bolsa, extractora de granos utilizada para la extracción de granos de dichos silo-bolsa, herramientas varias para el laboreo de tierra, dos casillas rodantes adecuadamente equipadas para el personal, tres pick ups, otras herramientas varias y un taller equipado para la reparación de este parque.

#### **4.1.3. El Equipo de Siembra**

Anteriormente se comentó que las actividades en un esquema de siembra directa se reducen a pulverización, siembra y cosecha. Las maquinarias para las actividades de pulverización y cosecha, si están bien dimensionadas, son capitales de alta rentabilidad. No sucede lo mismo con el equipo de siembra, donde su capacidad debe estar acorde a la superficie de siembra de los cultivos más importantes, ya que su rentabilidad suele ser ajustada.

Por tal motivo, en este punto se analizará solo el equipo de siembra, para determinar si su capacidad está acorde con la superficie que la empresa cultiva. A



continuación se describe las características de cada una de las dos sembradoras que componen el parque:

Sembradora 1: Sembradora con placa para grano fino y grueso. Ancho efectivo de labor 8,32 metros, para siembra de trigo, soja, girasol, maíz y algodón.

Sembradora 2: Sembradora a chorrillo para grano fino y grueso limitada. Ancho de labor efectivo para trigo de 4,375 metros. Para soja y sorgo ancho de labor efectivo de 8,75 metros.

En el cuadro N° 4 se puede ver la capacidad de siembra en hectáreas por hora que tiene la empresa para los distintos cultivos que se realizan, donde:

$a_n$  (m) es el ancho de la suma de la/s maquinaria/s en metros.

$\alpha$  es el coef. de ancho de labor efectivo, que en estos casos siempre es 1.

$v$  (km/h) es la velocidad de avance.

$r$  es el coef. de tiempo de labor efectivo, que se reduce por las vueltas en las cabeceras, los tiempos muertos en carga de semilla, combustible y mantenimiento, tamaño del lote, traslado de lotes y campos, etc.

$C_e$  (has/h) son las hectáreas por hora de siembra.

**Cuadro N° 4: Capacidad de Siembra según Cultivo en Hectáreas por Hora.**

Cultivo	Sembradora	$a_n$ (m)	$\alpha$	$v$ (km/h)	$r$	$C_e$ (has/h)
Siembra Trigo	1 + 2	12,69	1	7	0,6	5,33
Siembra Girasol	1	8,32	1	7	0,65	3,79
Siembra Soja	1 + 2	17,07	1	7	0,6	7,17
Siembra Maíz	1	8,32	1	7	0,65	3,79
Siembra Sorgo	2	8,75	1	7	0,65	3,98
Siembra Algodón	1	8,32	1	7	0,65	3,79

Fuente: elaboración propia.

También en este cuadro se aprecia que hay cultivos que por sus características de siembra se pueden realizar con ambas sembradoras y otros, como por ejemplo girasol, que solo lo puede sembrar la sembradora 1. Estas capacidades están calculadas a una velocidad de siembra promedio de 7 km/h. y vemos también que la mayor capacidad es justamente, para los cultivos de mayor superficie, o sea, soja y trigo.

En el cuadro N° 5 se detalla la capacidad de siembra en hectáreas totales según cultivo y el déficit o exceso según la proyección de siembra para la presente campaña.

**Cuadro N° 5: Capacidad de Siembra según Cultivo en Hectáreas para la Proyección 2010-2011.**

Operación	Semb.	Días/año	hs/día	Coef. de uso	hs. efectivas	C <sub>e</sub> (has/h)	C <sub>e</sub> (has/totales)	Proyección 2010-2011	Déficit/ Exceso
Siembra Trigo	1 + 2	25	20	0,70	350	5,33	1866	1407	459
Siembra Girasol	1	15	24	0,90	324	3,79	1228	220	1008
Siembra Soja	1 + 2	30	24	0,45	324	7,17	2323	2377	-54
Siembra Maíz	1	15	24	0,50	180	3,79	682	432	250
Siembra Sorgo	2	15	24	0,50	180	3,98	716	150	566
Siembra Algodón	1	10	24	0,60	144	3,79	546	342	204

Fuente: elaboración propia.

**Días/año** son los días en que se debe sembrar el total del cultivo.

**Hs/día** son las horas de trabajo por día.

**Coef de uso** determinado por los días inactivos a causa de lluvia o falta de humedad en el período en que se debe sembrar.

**Horas efectivas** de trabajo en el período = Días/año \* Hs/día \* Coef de uso.

**C<sub>e</sub> (has/totales)** es la capacidad del equipo de siembra.

**Proyección 2010-2011** son las hectáreas totales de siembra según cultivo proyectadas por la empresa para la presente campaña.

**Déficit/Exceso** muestra la dimensión del equipo de siembra en relación a la proyección.

Como conclusión, se nota que el equipo de siembra tiene una capacidad adecuada al cultivo de soja, que es el más importante que realiza la empresa y relativamente bien al trigo, que es el segundo en importancia. Obviamente sobra capacidad para los demás cultivos y es lógico que así suceda, es imposible que se ajuste perfectamente a todos.

Cabe mencionar que a este problema de exceso de capacidad en cultivos de menor importancia, se agrava en años que por sequía la empresa no puede realizar trigo, pero ya son cuestiones que escapan a la planeación. También hay que tener muy en cuenta la ventaja que significa contar con parque propio, donde la empresa puede realizar las tareas de siembra en tiempo y forma, que no se estaría garantizado si se dependiera de contratistas.

En este análisis no se incluye a los dos equipos de transporte por ser solo un complemento de la actividad producción de granos, si se lo hará más adelante.

## **4.2. Análisis Económico**

El análisis económico de la empresa se hará en base a los resultados obtenidos en la última campaña agrícola; recordemos que dicha campaña va desde el mes de julio del año 2010 al mes de junio del año 2011. Para este análisis se desglosará a la empresa en tres actividades: la producción de granos, el parque de maquinarias y por último se anexará los resultados económicos de las unidades de transporte como una actividad complementaria.

El objetivo de este desglosamiento es determinar la viabilidad de cada actividad por separado. En primer lugar se analizará a la producción de granos, su margen, su ranking económico y su rentabilidad. Algo similar se hará para el parque de maquinarias, como sub-actividad del proceso productivo de la empresa.

Una vez analizadas estas dos actividades, como se comentó anteriormente, se anexará los resultados finales del rubro transporte, para obtener de esta manera el resultado global de la empresa, su rentabilidad en la campaña 2010-2011 y la evolución del patrimonio neto en estos 10 años de existencia.

#### **4.2.1. Producción de Granos**

La producción de granos es la actividad principal de la empresa, es la razón por la cual se formó y de esta producción depende en gran parte el crecimiento o el quebranto de la misma.

##### **4.2.1.1. Margen Bruto**

Para el análisis del Margen Bruto (MB) de los cultivos, se tomará como rendimiento en kilogramos por hectárea al obtenido en la última campaña y los precios que se utilizará para dicho análisis son los que actualmente brinda el mercado.

El siguiente cuadro muestra en primer lugar, en base a las hectáreas sembradas en los diez años y al total de toneladas obtenidas, el rendimiento promedio por hectárea de cada cultivo en esta serie de diez años. Se ve también, el rendimiento que obtuvo en esta última campaña y que serán los que se utilizará para el análisis económico; además se aprecia el rendimiento de indiferencia para cada cultivo, o sea, el rendimiento en el cual el MB se hace cero.

### **Cuadro Nº 6: Rendimiento Obtenido vs Rendimiento de Indiferencia.**

INDICADORES	CULTIVOS					
	Trigo	Girasol	Soja	Maíz	Sorgo	Algodón
Hectáreas totales	6460	2873	17015	1159	1180	67
Toneladas totales	11079	5143	36633	3821	1352	283
Rto. promedio de 10 años kg/ha	1715	1790	2153	3297	1146	4230
Rto. campaña 2010-2011	1722	1047	2309	5130	0	4230
Rto de indiferencia kg/ha	<b>1424</b>	<b>1203</b>	<b>1156</b>	<b>2643</b>	<b>1692</b>	<b>1593</b>

*Fuente: elaboración propia.*

El objetivo de incorporar el rendimiento promedio de la serie de diez años, es simplemente para comparar con los que obtuvo en la campaña que se analizará económicamente, ya que la producción de granos es una actividad muy variable de un año a otro. Esta comparación nos ayudará a interpretar de una manera más acertada cuando se obtenga los resultados económicos finales de esta campaña.

En este cuadro, como puntos destacables, se aprecia que en una serie de diez años, todos los cultivos tienen un rendimiento promedio superior al rendimiento de indiferencia, excepto el cultivo sorgo que su promedio se ubica por debajo de este rendimiento. Pero si se compara con la presente campaña, también el girasol está por debajo del rendimiento de indiferencia, lo que significa que en la campaña 2010-2011, ambos han sido cultivos que económicamente representaron una pérdida.

El girasol produjo pérdida por rendimientos bajos producto de la siembra tardía, ya que las primeras lluvias se registraron a fines de setiembre, sumado a esto el problema reciente de la invasión de palomas medianas en la maduración del cultivo, que causaron graves pérdidas en el cultivo. La causa del sorgo se

comento anteriormente, donde directamente no lo cosechó debido al tornado registrado cercano a cosecha. De todas maneras, son cultivos de baja superficie de siembra y que no inciden significativamente en el resultado global.

Sí es muy importante ver y destacar el rendimiento de la soja, como principal cultivo de la empresa y que en la última campaña registró rendimientos superiores a los promedios de los 10 años y muy por encima de su rendimiento de indiferencia. El Maíz con muy buen resultado, respecto a la serie de 10 años, el trigo sin diferencia y el algodón con excelentes resultados en su primer año en la empresa.

Otro punto importante a destacar de esta comparación, es que tanto los rendimientos de soja y trigo de la campaña 2010-2011 no difieren mucho de la serie de diez años, lo que significa que dentro de la variabilidad que existe entre años, estos dos cultivos han sido los más estables en cuanto a rendimiento para la presente campaña y siendo la soja el principal cultivo de la empresa, el resultado económico que se obtenga en esta campaña podrán de alguna manera, compararse con la serie de diez años.

El problema del cultivo de sorgo merece un párrafo explicativo, ya que en una serie de diez años su rendimiento está por debajo del rendimiento de indiferencia. Este cultivo, si bien acarrea una pérdida económica en el momento, no es que sea precisamente un problema del cultivo en sí, sino más bien al uso o propósito por el cual la empresa lo cultiva, ya que le destina los lotes problemas, muchas veces con fechas tardías de siembra, utilizando baja tecnología, etc., con el propósito de su inclusión en la rotación de los cultivos como mejorador de la estructura del suelo, de manera de lograr sustentabilidad agronómica; entonces se lo debe analizar más bien como una inversión a futuro y no como un cultivo con finalidad económica en el momento.

Además, en condiciones desfavorables, elige al sorgo para este propósito por ser un cultivo rústico en cuanto a suelo y clima, de baja inversión relativa y que aporta gran volumen de rastrojo al suelo.

En el cultivo de algodón se debe tener en cuenta que todos los análisis son en base a un año de referencia, ya que es en la campaña 2010/2011 que lo cultiva por primera vez y por cierto, logrando excelentes resultados.

En el siguiente cuadro se puede ver los indicadores económicos de los diferentes cultivos, ahora sí, teniendo en cuenta únicamente los rendimientos promedio de la campaña 2010-2011 y con precios actuales.

**Cuadro Nº 7: Indicadores Económicos.**

INDICADORES	CULTIVOS					
	Trigo	Girasol	Soja	Maíz	Sorgo	Algodón
<b>Ingreso Bruto</b>	1205,4	1308,8	3001,7	3591,0	0,0	6768,0
<b>Costos Variables</b>	-499,0	-507,1	-1194,7	-1522,6	0,0	-3627,6
<b>Costos Fijos</b>	-584,3	-921,0	-904,3	-1161,3	-651,2	-1182,5
<b>Costos Directos Totales</b>	<b>-1083,3</b>	<b>-1428,1</b>	<b>-2099,0</b>	<b>-2683,9</b>	<b>-651,2</b>	<b>-4810,1</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>122,1</b>	<b>-119,3</b>	<b>902,7</b>	<b>907,1</b>	<b>-651,2</b>	<b>1957,9</b>
<b>\$\$ invertido</b>	<b>1,11</b>	<b>0,92</b>	<b>1,43</b>	<b>1,34</b>	<b>0,00</b>	<b>1,41</b>

*Fuente: elaboración propia.*

En el cuadro aprecia el ingreso bruto de cada cultivo, sus costos variables y fijos, la suma de ellos, o sea los costos directos totales, el MB y por último el retorno en pesos por cada peso invertido.

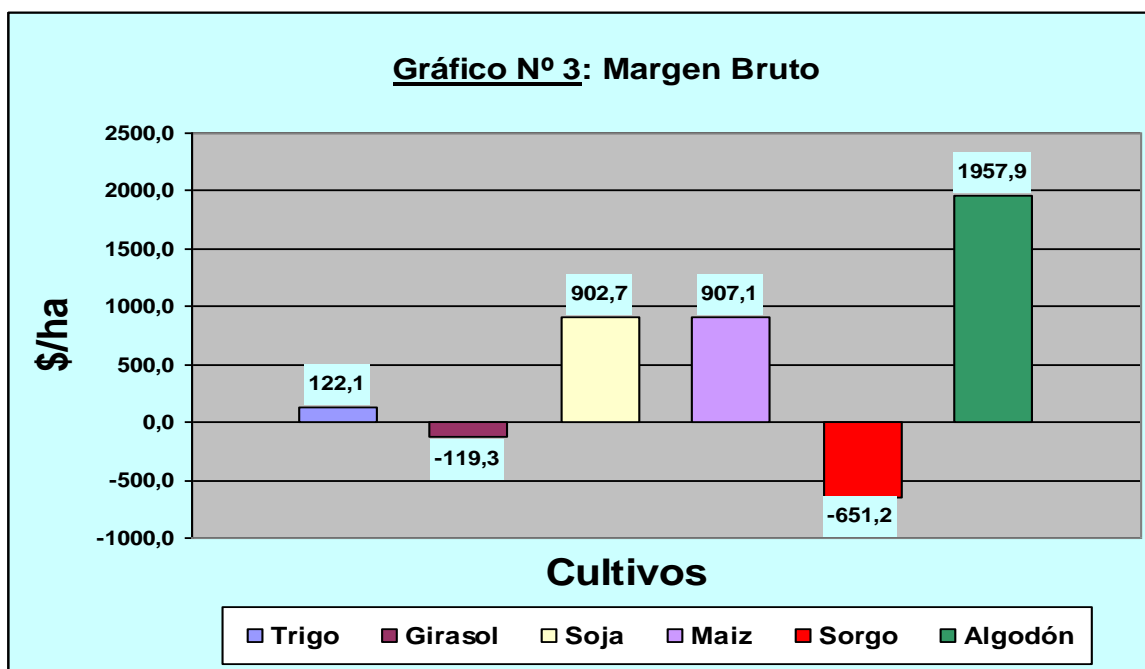
En cuanto a girasol, que al tener un rendimiento inferior al rendimiento de indiferencia, es lógico esperar que su margen sea negativo, donde no recupera el

peso invertido provocando una pérdida económica. El sorgo, en esta campaña, al tener rendimiento cero, es más que lógico estos resultados.

De los restantes cultivos tradicionales, o sea, trigo, soja y maíz, se ve en todos ellos resultados positivos, con prácticamente iguales márgenes para la soja y el maíz, el trigo con un margen ajustado, producto principalmente de las trabas comerciales del último período que influyeron en la caída de los precios.

En el cultivo de algodón se nota un MB extraordinario comparado con los demás cultivos. Este es un cultivo regional que durante toda su historia ha hecho ciclos alternando años de excelentes resultado económico y años de muy baja rentabilidad. Actualmente está en su ciclo de bonanza y se espera que continúe en el corto plazo, si es que el gobierno de turno no impone alguna de sus clásicas medidas trabando la comercialización de fibra.

El siguiente gráfico ilustra lo comentado; en él se precia los márgenes de los distintos cultivos y la enorme diferencia con respecto al MB del algodón.

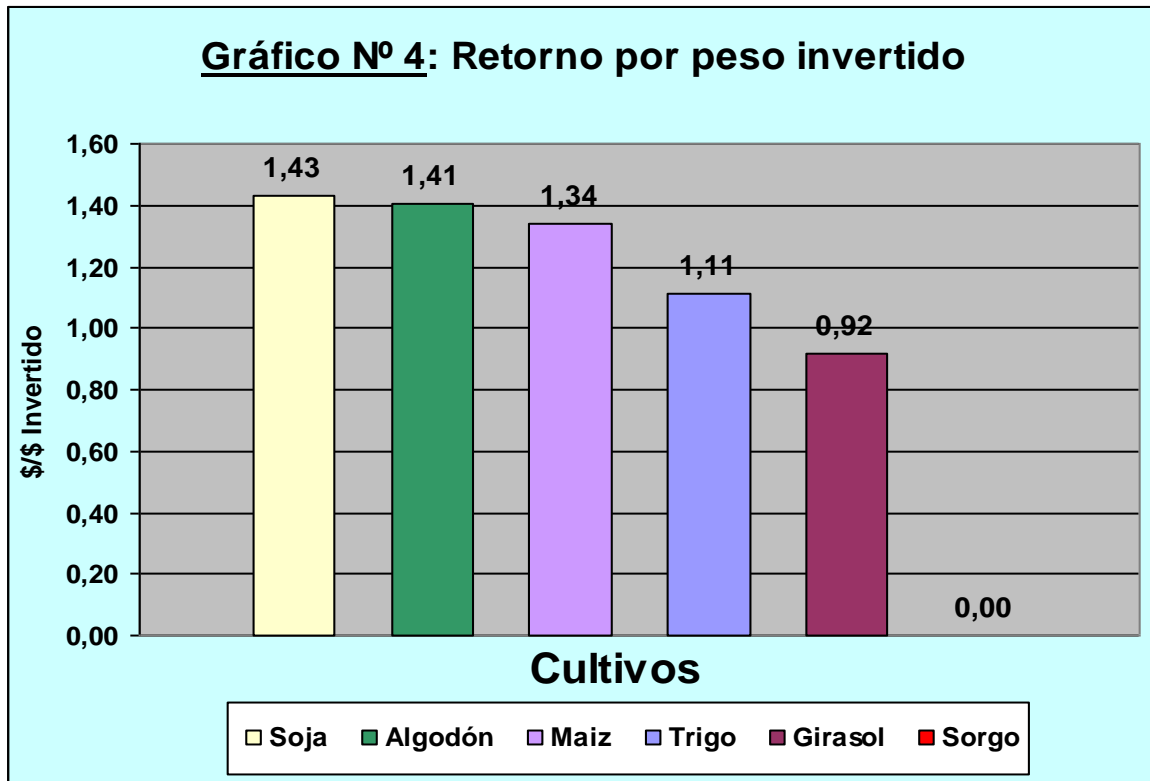


Fuente: elaboración propia.



#### 4.2.1.2. Ranking Económico de los Cultivos

El ranking económico nos ayuda a interpretar de manera gráfica el retorno bruto por cada peso invertido por hectárea de cada cultivo.



Fuente: elaboración propia.

Este ranking es importante, por ejemplo, porque nótese que aún con la enorme diferencia que existe entre el margen del cultivo de algodón con respecto a los márgenes de soja y maíz, cuando se analiza el retorno por peso invertido, el primer lugar lo ocupa la soja. Esto se da porque el algodón, si bien tiene un ingreso muy superior, necesita de una mayor inversión para su producción (cuadro N° 7 pág. 99).

Esto llevaría a pensar que el algodón es un cultivo con mayor riesgo de pérdida económica en caso de un fracaso por problemas climáticos, pero no es tan así, porque sus mayores costos son variables, conformados en su mayor parte

por la cosecha y el flete. Si se compara los costos de este cultivo con los de la soja y el maíz, por ejemplo, se ve que en cuanto a sus costos fijos no hay una gran diferencia significativa y sí en sus costos variables (cuadro N° 7 pág. 99).

El maíz también tiene un margen bruto similar a la soja y su retorno no tiene diferencias significativas; pero si se detiene en el promedio de los últimos 10 años (cuadro N° 6 pág. 97) se percibe que este año en maíz la empresa obtuvo un rendimiento muy superior, lo que significa que este cultivo es, para nuestra zona, menos estable en cuanto a rendimiento comparado con soja.

De acuerdo al ranking de cultivos según su retorno, del MB y de su estabilidad, se puede planear las hectáreas a sembrar de cada cultivo. De aquí surge la importancia que tiene el cultivo de soja en las empresas agrarias, además de su fácil manejo, de la tecnología del momento y de las herramientas que permiten realizarlo a gran escala.

Pero si se tiene en cuenta que no se puede pensar solo en la parte económica, entonces se debe buscar un equilibrio entre lo agronómico y lo económico para que el sistema sea sustentable en el tiempo y para ello es vital la planeación de una adecuada rotación de cultivos a lo largo del tiempo.

Además es necesario tener presente que trabajamos con seres vivos de distintos requerimiento, que se cultivan en diferentes épocas del año y por lo tanto algunos compiten entra sí y otros no. Por ejemplo, la soja compite con maíz, sorgo, girasol y algodón, pero no con trigo. Éste compite con girasol, pero no con algodón, maíz y sorgo. Por lo tanto, en una misma campaña agrícola podemos hacer trigo-soja, trigo-algodón, trigo-maíz o sorgo, o girasol-maíz o sorgo. Ésta es la razón por la cual el trigo, aún con su bajo margen, es el segundo cultivo con mayor área de siembra después de la soja, ya que ambos son compatibles en una misma campaña agrícola.

#### 4.2.1.3. Rentabilidad de la Producción de Granos

Antes de comenzar se debe aclarar que en este análisis económico de cada actividad por separado, no se tendrá en cuenta la carga impositiva, ya que lo que se pretende con este desglosamiento es analizar la viabilidad de cada actividad. Sí se contemplará esta carga en el análisis global de la empresa, por ser en este resultado donde en realidad recae dicha carga impositiva.

Teniendo en cuenta los resultados analizados anteriormente sobre rendimientos y con valores actuales de mercado para los granos, se obtiene un ingreso bruto total de la producción de granos para la campaña 2010-2011. Los gastos directos de esta actividad, también detallados anteriormente, surgen de los generados por cada cultivo de acuerdo a la cantidad de hectáreas realizadas en la campaña. Así se llega el MB total de esta actividad.

En base a los datos que se obtuvo hasta aquí más un prorrateo de los gastos de administración y estructura correspondientes a la producción de granos, se obtiene el beneficio neto, que al relacionarlo con la inversión en capital monetario nos da la rentabilidad de esta actividad. En el siguiente cuadro, se resume los datos explicados hasta aquí.

**Cuadro Nº 8: Resultado de la Actividad.**

<b>Resultado Económico</b>	
<b>Concepto</b>	<b>\$ por año</b>
Ingreso Bruto	\$ 9.498.422,30
Egresos Directos	\$ 7.194.883,30
Margen Bruto	\$ 2.303.539,00
Prorrateo Estructura	\$ 219.206,00
Prorrateo Administración	\$ 121.800,00
<b>Beneficio</b>	<b>\$ 1.962.533,00</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Como se aprecia en el cuadro, el beneficio de esta actividad alcanza un valor de \$ 1.962.533,00 y para lograr este beneficio fue necesario invertir en capital monetario la suma de \$ 7.535.889,30 anuales. Todo lo referente a intereses del capital monetario invertido, ha sido incluido en el costo de cada concepto a fin de simplificar el análisis.

Nótese que solo se habla de capital monetario como inversión, esto es así ya que la producción de grano como tal, no necesita de otro tipo de capital, puede llevarse a cabo completamente valiéndose de la contratación de todos los servicios para realizar las tareas relacionadas para tal fin, incluido el capital tierra.

Con todos estos datos podemos calcular la rentabilidad, por lo tanto:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital Invertido}} \times 100 = \frac{\$ 1.962.533,00}{\$ 7.535.889,30} \times 100 = 26,04\%$$

Como se ve, la rentabilidad de la producción de granos para la campaña 2010-2011 arroja un valor de 26,04%. Si se tiene en cuenta que esta campaña ha sido normal a buena desde el punto de vista climático, es aceptable la rentabilidad lograda para este tipo de actividad que depende de los rendimientos productivos de cada año, un factor que la hace altamente inestable, logrando años de alta rentabilidad y otros de muy baja e incluso negativa. No olvidemos que se invierte con seres vivos y a cielo abierto, esto implica un negocio de alto riesgo donde un simple chaparrón más o menos en momentos claves del cultivo, inciden de una manera muy significativa en este valor de rentabilidad. Sobre este punto, se retomará más adelante.

#### 4.2.2. Parque de Maquinarias

En el análisis económico del parque de maquinarias se tomará en cuenta todos los trabajos realizados por el mismo en la campaña 2010-2011, ya sea para

la producción de los cultivos propios como así también los servicios prestados a terceros, que en este caso es cosecha de soja únicamente.

#### 4.2.2.1. Composición del Parque de Maquinarias

Como primer paso se detallará la composición del mismo, o sea, las maquinarias, herramientas, rodados y demás útiles que lo componen con su respectivo valor de mercado, a fin de determinar que monto se encuentra invertido en el mismo.

**Cuadro Nº 9: Composición del Parque de Maquinaria**

<b>PARQUE DE MAQUINARIA</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>Maquinarias</b>	Tractor Valmet 140	\$ 200.000,00
	Tractor John Deere 3550	\$ 135.000,00
	Tractor Deutz AX 4.120	\$ 80.000,00
	Tractor Deutz AX 4.100	\$ 60.000,00
	Tractor John Deere 2730	\$ 45.000,00
	Pulverizadora Pla	\$ 380.000,00
	Cosechadora New Holland CR 9060	\$ 860.000,00
<b>Herramientas</b>	Sembradora Apache 9000	\$ 130.000,00
	Sembradora Apache 27000	\$ 320.000,00
	Autodescargable Ombú 14 TT	\$ 52.000,00
	Extractora de granos Richiger	\$ 31.000,00
	2 Casillas Rodantes	\$ 55.000,00
	Embolsadora de granos Ombú	\$ 21.000,00
	Desencontrada Valdam	\$ 40.000,00
	Desencontrada Pampero	\$ 35.000,00
	2 acoplados inoculadores	\$ 70.000,00
	2 cisternas para agua	\$ 13.000,00
	2 cisternas para gas-oíl	\$ 13.000,00
	Herramientas varias de taller	\$ 18.000,00
<b>Rodados</b>	Pick up Chevrolet S-10 2006	\$ 71.000,00
	Pick up Chevrolet Luv ´96	\$ 35.000,00
	Pick up Ford F100 ´76	\$ 25.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.689.000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

En este cuadro se aprecia la composición del parque de maquinarias y herramientas, llámese maquinaria a todo lo autopropulsado, herramientas a lo que es de arrastre, accesorios utilizados de apoyo y herramientas pequeñas de taller y en rodados a las pick ups involucradas en el funcionamiento del parque. Como vemos, el valor de mercado de este parque es de \$ 2.689.000,00, dato que se utilizará más adelante.

#### 4.2.2.2. Ingresos y Egresos

Como se menciona anteriormente, para determinar los ingresos correspondientes a este parque se tomará el año agrícola 2010-2011. En base a las tareas realizadas en esta campaña y comparando con los precios equivalentes de los contratistas, se obtiene el ingreso total correspondiente al parque de maquinarias.

#### **Cuadro N° 10: Ingresos del Parque de Maquinarias.**

TAREA	UNIDAD	\$/U	TOTAL
Siembra de grano fino (ha)	1.142	\$ 140,00	\$ 159.880,00
Siembra de grano grueso (ha)	2.851	\$ 130,00	\$ 370.630,00
Pulverización (ha)	14.340	\$ 17,00	\$ 243.780,00
Cosecha de trigo (ha)	1.142	\$ 220,00	\$ 251.240,00
Cosecha de Girasol (ha)	125	\$ 200,00	\$ 25.000,00
Cosecha de Soja Propia (ha)	1.325	\$ 250,00	\$ 331.250,00
Cosecha de Soja a Terceros (ha)	462	\$ 300,00	\$ 138.600,00
Roturación (ha)	225	\$ 210,00	\$ 47.250,00
Nivelación de terreno (ha)	150	\$ 160,00	\$ 24.000,00
Mantenimiento de lotes y caminos (hs)	120	\$ 300,00	\$ 36.000,00
Embolsado de Granos (tn)	2.500	\$ 6,00	\$ 15.000,00
Extracción de Granos (tn)	2.500	\$ 8,00	\$ 20.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>\$ 1.662.630,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en el cuadro, el monto total del ingreso es de \$ 1.662.630,00, correspondiente en un 31,91% al servicio de siembra, 14,66% al servicio de pulverización, 44,87% al servicio de cosecha, 4,29% al servicio de roturación y nivelación de terrenos y un 4.27 al servicio de estructura.

El servicio más importante es el de cosecha, esto es así ya que es un servicio relativamente caro y además, por el desfasaje temporal con respecto a la cosecha de soja de nuestra zona, sumado a la baja intensidad de trabajos propios en ese momento, es que a la empresa le permite prestar el servicio a terceros en una zona donde la tarifa es más elevada que en la nuestra.

En el siguiente cuadro, se detalla la composición del costo anual de este parque.

**Cuadro N° 11: Egresos del Parque de Maquinarias.**

<b>COMPOSICIÓN DEL COSTO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>PESOS</b>	<b>% RELATIVO</b>
Combustibles y lubricantes	\$ 282.340,00	23,3
Repuestos y reparaciones	\$ 210.316,80	17,4
Flete por traslado	\$ 24.825,43	2,1
Mano de obra	\$ 303.193,49	25,0
Amortización	\$ 292.018,00	24,1
Prorrateo Administración y otros	\$ 30.780,00	2,5
Prorrateo Estructura	\$ 67.248,90	5,6
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.210.722,62</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Como se ve el egreso anual asciende a \$ 1.210.722,62, con gran incidencia en combustibles y lubricantes debido justamente al precio del gas-oíl, también repuestos y reparaciones son importantes, más aún sabiendo que gran parte de las reparaciones son llevadas a cabo por el propio personal, la explicación

seguramente está en el costo de los repuestos, precisamente en las maquinarias de marca internacional, como ser New Holland.

Amortización tiene su incidencia, dentro de los valores normales en un parque de este tipo; flete por traslado es justamente el ocasionado para la prestación de servicios de cosecha a terceros, ya que lo realiza en la provincia de Córdoba y se traslada en camiones tipo carretón; administración y estructura corresponde a un prorrateo del costo total de la empresa y por último, el más incidente es mano de obra, ya que al personal, además de la remuneración estipulada por ley, la empresa le otorga premios importantes por objetivos cumplidos al final de cada campaña, motivo por el cual es, dentro de los costos de maquinaria el de mayor incidencia.

#### 4.2.2.3. Beneficio y Rentabilidad

Como se ha visto hasta aquí, este parque de maquinarias tiene un valor de mercado que asciende a un monto de capital total de \$ 2.689.000,00 y en el año analizado ha realizado servicios propios y a terceros por un monto total de \$ 1.662.630,00. Para lograr estos ingresos generó un costo total anual de \$ 1.210.722,62, o sea, que en la campaña 2010-2011 el beneficio neto fue de \$ 451.907,38. En base a estos datos calculamos su rentabilidad:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital Invertido}} \times 100 = \frac{\$ 451.907,38}{\$ 2.689.000,00} \times 100 = 16,81\%$$

El parque de maquinaria devuelve una rentabilidad anual al capital del 16.81%. Si bien es inferior a la rentabilidad de la producción de granos, esta actividad tiene menos riesgo y por ende es más estable, por lo tanto es aceptable una menor rentabilidad al capital.



Anteriormente se comentó que la mano de obra es el costo de mayor incidencia. Ahora bien, se verá su productividad:

$$\text{Productividad de MO} = \frac{\text{Total Facturado}}{\text{Costo MO}} = \frac{\$ 1.662.630,00}{\$ 303.193,49} = \mathbf{5,48 \$/\$}$$

Analizando la productividad de la mano de obra la mano, se ve que por cada \$1,00 invertido en ella, devuelve \$5,48. Es un valor más que aceptable, teniendo en cuenta que en toda empresa el capital humano es el más importante.

### 4.2.3. El Transporte

A medida que la empresa ha ido creciendo y con la intención de cerrar lo mejor posible el círculo con capital propio, o sea, producción de granos, maquinarias y transporte de los granos del campo al puerto, se incorpora unidades de transporte a la empresa, contando hoy con dos unidades.

Se verá a continuación, de manera simple, que números económicos arrojan estas unidades.

#### 4.2.3.1. Ingresos y Egresos

Siguiendo con el criterio de los granos y la maquinaria, se analizará los números en base a lo realizado desde julio del 2010 hasta junio del 2011, de manera de unificar los datos a fin de poder lograr el resultado global de la empresa.

La empresa utiliza el sistema de conservación de granos en los llamados silos bolas, donde en el momento de la cosecha parte de la producción se manda directamente a puerto con las unidades propios y contratando el servicio de

terceros y otra parte se embolsa, luego se lo traslada a puerto con las unidades propias, logrando de esta manera un trabajo bastante continuo durante todo el año. En las épocas que no hay mercadería propia para transportar, se realiza el servicio a terceros.

En síntesis, en este lapso de tiempo, estas dos unidades han realizado transporte por un ingreso total de \$ 913.560,00.

A continuación se detalla los egresos:

**Cuadro Nº 12: Egresos del Transporte.**

<b>COMPOSICIÓN DEL COSTO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>PESOS</b>	<b>% RELATIVO</b>
Combustibles y lubricantes	\$ 271.405,00	33,32%
Reparaciones y Repuestos	\$ 71.200,00	8,74%
Cubiertas y Gomería	\$ 62.800,00	7,71%
Mano de Obra	\$ 140.184,00	17,21%
Aportes	\$ 81.600,00	10,02%
Seguros y otros	\$ 18.800,00	2,31%
Prorrateo Administración	\$ 33.400,00	4,10%
Peajes y Estacionamientos	\$ 12.200,00	1,50%
Amortización	\$ 123.000,00	15,10%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 814.589,00</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Como se advierte en este cuadro, los egresos totales son de \$ 814.589,00, con una gran incidencia de combustibles y lubricantes, obviamente debido al costo del gas-oíl y también de mano de obra, ya que junto a los aporte suman un total del 27,23% del costo total, un poco abultado debido a la gran presión sindical existente en este rubro.

#### 4.2.3.2. Rentabilidad del Transporte

Con los datos que se obtuvo hasta aquí, o sea, se sabe que el transporte tiene un ingreso de \$ 913.560,00 y un egreso total de \$ 814.589,00, por lo tanto el beneficio neto anual sin impuestos es de \$ 98.971,00. Sabiendo que las dos unidades de transporte tienen un valor de mercado de \$ 820.000,00, se calcula su rentabilidad anual:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital Invertido}} \times 100 = \frac{\$ 98.971,00}{\$ 820.000,00} \times 100 = \mathbf{12,07\%}$$

Una rentabilidad anual de 12.07% es baja para este rubro, debería estar por lo menos en estos momentos, tres o cuatro puntos más arriba. Estas unidades están recorriendo por mes un promedio de 7.600 km cada una y como viajan en su mayoría a Rosario y vuelven vacías, están transitando casi un 50% de km en vacío.

El problema es que trabajando con cereal del campo a Rosario de manera rápida, es complicado conseguir una carga para el viaje de vuelta, porque es escasa la oferta de éstas desde Rosario a la zona del campo y si hay son a bajos precios, por lo que generalmente es mayor la pérdida que el beneficio.

Una posible solución sería lograr aumentar los viajes de manera de aproximarse a los 10.000 km mensuales, que es normal, con esto disminuiríamos de manera significativa los costos fijos. Otra solución factible sería la combinación con otro tipo de cargas, como por ejemplo del Chaco a Buenos Aires y de allí para Resistencia o Formosa, donde la tarifa de los fletes por km recorrido es algo inferior pero logran aproximadamente un 80% de km recorridos con carga. También en viajes internacionales ocurre algo similar, pero para lograr el permiso de estas cargas exigen como requisito un mínimo tres unidades, por lo que en estos momentos la empresa no reúne dicha condición.

#### **4.2.4. Resultado Económico de la Empresa**

El resultado económico es la variación de los fondos de una entidad, producida en determinado período como consecuencia de sus operaciones. Este resultado se determina considerando la diferencia entre los ingresos y los egresos producidos en el período de referencia.

En términos generales, consiste en reflejar durante el ejercicio, los correspondientes ingresos y egresos y al finalizar el mismo, trasladar su saldo a la cuenta de pérdidas y ganancias. Su diferencia permite obtener el resultado del ejercicio, que en caso de ser positivo se le denominará superávit, caso contrario será déficit económico.

Ahora bien, hasta aquí se ha analizado el resultado económico de la campaña 2010-2011 para cada actividad dentro de la empresa por separado, a fin de llegar a obtener una rentabilidad individual que determine su viabilidad y que no quede enmascarada bajo la rentabilidad de otra actividad en el resultado global.

Se ha visto que las tres actividades principales de la empresa tienen rentabilidad positiva, donde la producción de granos en este período analizado, es la actividad con mayor retribución, pero a la vez la más riesgosa. La actividad maquinaria con una aceptable rentabilidad y más estable a lo largo de los años y por último, la rentabilidad del transporte un poco baja, debido tal vez a que no está trabajando a un 100% de su capacidad.

A continuación se verá cuando se unifican a estas tres actividades y se analiza a la empresa como un todo, como en la actualidad ocurre. En el siguiente cuadro se detalla el resultado de la empresa en su conjunto.

**Cuadro N° 13: Estado de Resultado.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>
Ingreso Producción de granos	\$ 9.498.422,30
Egreso Producción de granos	\$ 7.194.883,30
<b>Margen Bruto Producción de granos</b>	<b>\$ 2.303.539,00</b>
Ingreso Maquinarias	\$ 1.662.630,00
Egreso Maquinarias	\$ 820.675,72
<b>Margen Bruto Maquinarias</b>	<b>\$ 841.954,28</b>
Ingreso Transporte	\$ 913.560,00
Egreso Transporte	\$ 658.189,00
<b>Margen Bruto Transporte</b>	<b>\$ 255.371,00</b>
<b>Margen Bruto Total</b>	<b>\$ 3.400.864,28</b>
Gastos Administración y Estructura	\$ 472.434,90
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 2.928.429,38</b>
Amortizaciones Anuales	\$ 415.018,00
<b>Resultado Libre de Amortizaciones</b>	<b>\$ 2.513.411,38</b>
Retribución al Empresario	\$ 192.000,00
<b>Resultado de la Explotación antes de Impuestos</b>	<b>\$ 2.321.411,38</b>
Impuestos	\$ 654.750,00
<b>Resultado de la Explotación después de Impuestos</b>	<b>\$ 1.666.661,38</b>
Capital Total Involucrado	\$ 11.044.889,30
<b>Rentabilidad antes de Impuestos</b>	<b>21,02%</b>
<b>Rentabilidad después de Impuestos</b>	<b>15,09%</b>

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro apreciamos, en primer lugar, los MB correspondiente a cada actividad que ya fueron analizados anteriormente, donde la suma de ellos da el Margen Bruto Total (MBT) para la empresa y que asciende a \$ 3.400.864,28 anual.

Si a este MBT se le descuenta el total de gastos de administración y estructura de la empresa se obtiene su resultado operativo, que en este caso es de \$ 2.928.429,38. Si a este resultado se le deduce las amortizaciones totales se obtiene el resultado libre de amortizaciones, que para el período 2010-2011 es de \$ 2.513.411,38 anuales.

La retribución al empresario depende de la política de cada empresa. En este caso, al estar ambos socios trabajando en la empresa y cobrando un sueldo mensual como retribución al trabajo, la idea es una reinversión de un alto porcentaje de las ganancias netas. Entonces si al resultado libre de amortizaciones se le resta esta retribución al empresario, se obtiene el resultado de la explotación antes de impuestos que es de \$ 2.321.411,38 para el ejercicio analizado.

Si a este valor que es antes del pago de impuestos se lo relaciona con todo el capital que pone en juego la empresa por año, ya sea, en maquinarias, insumos, arrendamientos, capital de trabajo, etc. capital que asciende a un valor de \$ 11.044.889,30, arroja una rentabilidad anual de 21,02%.

Como se aprecia en el cuadro, la empresa por el período julio 2010-junio 2011 a pagado por todo concepto de impuestos un total de \$ 654.750,00, por lo tanto la rentabilidad neta, libre de todo concepto, desciende a 15,09%.

La rentabilidad global que logra la empresa antes de impuestos alcanza un valor aceptable. Este valor es principalmente obtenido por el alto porcentaje que logra la producción de granos, pero se recuerda que es justamente, la actividad menos estable y que variaciones mínimas de rendimientos repercuten seriamente sobre este valor, siendo así la principal debilidad de este tipo de empresas.

Con respecto a la rentabilidad después de impuestos, también es aceptable y lógico que descienda de esta manera, con respecto a la anterior, si se tiene en cuenta la carga fiscal de nuestro país.

Ahora bien, se verá qué pasa con la rentabilidad sobre los fondos propios (ROE) de la empresa, teniendo en cuenta que el patrimonio de la misma al inicio del ejercicio 2010-2011 era de \$ 3.319.446,00. En el siguiente cuadro se calcula la misma.

#### **Cuadro N° 14: Rentabilidad Sobre los Fondos Propios.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>
Resultado de la Explotación después de Impuestos	\$ 1.666.661,38
Fondos Propios	\$ 3.319.446,00
<b>Rentabilidad sobre Fondos Propios (ROE)</b>	<b>50,21%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Este indicador cambia abruptamente y es normal que esto ocurra en una explotación agrícola que producen sobre campos arrendados, ya que la producción de granos no requiere de la necesidad de mucho capital propio en relación a los importes que maneja (ingresos-egresos). Este incremento en el ROE se debe al significativo endeudamiento o financiación en agroquímicos y en los alquileres que se pagan con la cosecha, o sea, deudas que se suceden durante el ciclo, todos pasivos corrientes que se cancelan antes del cierre del ejercicio y como consecuencia, el resultado sobre fondos propios se infla de esta manera. Este apalancamiento de alguna manera queda enmascarado por ser financiaciones a corto plazo y no aparecen en las cuentas patrimoniales al final del período.

En actividades agrícolas sobre campos propios no es de esperar esta diferencia de rentabilidades, ya que el capital tierra tiene un alto valor monetario. Obviamente el riesgo es menor, ya que el insumo tierra es el más significativo en cuanto a costo.

Tampoco sucede lo mismo en actividades como las de transporte o maquinarias, ya que para que funcionen necesitan de gran capital en bienes de uso; si bien pueden trabajar con préstamos que pudiesen apalancar la rentabilidad, la diferencia entre ésta y el ROE nunca sería de tal magnitud.

#### 4.2.5. El Balance – Cuentas Patrimoniales

El balance representa las cuentas patrimoniales de la empresa en un momento determinado, como si fuese una foto instantánea de la situación financiera en un momento dado. Los activos son todos los bienes y los derechos que posee una empresa y aparecen ordenados de acuerdo a su grado de liquidez. El pasivo representa las deudas y también se ordenan de acuerdo a su grado de exigibilidad, en corrientes o a corto plazo a deudas que vencen dentro del año o ciclo y no corrientes o largo plazo a deudas que tienen vencimiento después del período actual. El patrimonio neto es igual al activo menos el pasivo.

En el siguiente cuadro apreciamos como quedan conformadas las cuentas patrimoniales de la empresa al 30 de junio del 2011.

**Cuadro Nº 15: Cuentas Patrimoniales.**

<b>CUENTAS PATRIMONIALES</b>	<b>Dólar = 4,100</b>
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
* Disponibilidades	
Banco y otros	\$ 306.000,00
* Bienes de Cambio	
1160 tn soja	\$ 1.450.000,00
585 tn de maíz	\$ 321.750,00
386 tn de trigo	\$ 200.720,00
29 tn de fibra de algodón	\$ 232.000,00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 2.510.470,00</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
* Bienes de uso	
Maquinarias	\$ 1.760.000,00
Herramientas	\$ 798.000,00
Rodados	\$ 131.000,00
Unidades de Transporte	\$ 820.000,00
<b>Total Activos no Corrientes</b>	<b>\$ 3.509.000,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 6.019.470,00</b>

Continúa



**Continuación Cuadro N° 15**

<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
* Deudas	
Sueldos y Aportes mes de Junio	\$ 38.000,00
Impuestos a las Ganancias	\$ 384.708,00
Imp. a los Bienes Pers.	\$ 22.420,00
Cheques Diferidos al 30/06	\$ 103.203,00
Convenio UAA con Banco Nación	\$ 107.371,00
Préstamo Prendario	\$ 125.094,00
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 780.796,00</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
* Deudas	
Convenio UAA con Banco Nación	\$ 47.674,00
Préstamo Prendario	\$ 166.800,00
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$ 214.474,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 995.270,00</b>
<b>PATRIMONIO NETO en \$</b>	<b>\$ 5.024.200,00</b>
<b>PATRIMONIO NETO en U\$s</b>	<b>\$ 1.225.414,63</b>

*Fuente: elaboración propia.*

En activos corriente aparecen las disponibilidades que es dinero en efectivo, ya sea en bancos u otra forma de poseerlo. Bienes de cambio comprende a la producción de granos sin vender al 30 de junio, compuesta por la soja que tiene alta liquidez, ya que se vende en cualquier momento y se hace efectivo al séptimo día hábil y la fibra de algodón a los 30 días hábiles de haber negociado, dependiendo del comprador. Al maíz y al trigo le cuesta un poco más negociarlo debido al cierre de exportaciones impuestas por el gobierno.

En activos no corrientes están los bienes de uso, o sea las maquinarias, herramientas, rodados y unidades de transporte. La empresa no posee bienes inmobiliarios.

Las deudas exigibles a corto plazo corresponden a los sueldos y aportes del mes de junio que se paga en julio, a los impuestos del ciclo 2010-2011 que se paga en el siguiente período. En el impuesto a las ganancias hay que tener

presente que del total correspondiente al ciclo solo le resta pagar una parte, ya que de cada venta realizada en el ejercicio el fisco retiene el 2% en concepto de anticipo a este impuesto, también se realizan pagos en efectivo en concepto de anticipos a las ganancias y además, los ITC del combustible que son deducibles a este impuesto.

En estos compromisos financieros de corto plazo también están los cheques pos datados al 30 de junio, un convenio que realizó la empresa entre la Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada y el Banco Nación de Argentina, para la refinanciación a tres años de los insumos utilizados en la magra campaña 2008-2009 y además, dos cuotas de un préstamo prendario realizado con el Banco Nación para compra de maquinarias.

En pasivo no corriente aparecen las cuotas del convenio más dos cuotas del préstamo prendario, ambas deudas mencionadas anteriormente. El patrimonio neto es simplemente, el total de activos menos el total de pasivos.

Se verá a continuación algunos indicadores económicos-financieros de interés para determinar la salud de la empresa al final del período.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 2.510.470,00}{\$ 780.796,00} = 3,22$$

La liquidez corriente mide la capacidad de pago de las deudas a corto plazo y como vemos, la empresa puede pagar más de tres veces su deuda. Es un número alto, tiene la desventaja de inmovilizar capital, pero no se debe olvidar que esta actividad es de ingreso estacional, por lo tanto debe tener reservas para el presupuesto hasta los próximos ingresos.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Act. Corriente - Bs. de Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 306.000,00}{\$ 780.796,00} = 0,39$$

La liquidez inmediata indica qué pasaría si la empresa debería cancelar todas sus deudas de corto plazo inmediatamente. Vemos que no está en condiciones de hacerlo, tampoco me parece que sea necesario ni preocupante, merece un análisis más profundo de qué grado de exigibilidad tienen estas deudas y qué liquidez poseen los bienes de cambio y como vimos anteriormente, al menos la soja tiene una liquidez de siete días hábiles.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \$ 1.729.674,00$$

El capital de trabajo o fondo de maniobra informa lo que resta del activo corriente una vez pagado lo que se debe a corto plazo. Muy relacionado con la liquidez corriente, por lo tanto, si bien esta actividad necesita reserva, para el movimiento de la empresa en cuestión este número es alto, como desventaja, se inmoviliza capital.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{\$ 6.019.470,00}{\$ 995.270,00} = 6,05$$

La solvencia mide la capacidad de hacer frente a toda la deuda, por lo tanto significa que puede pagar más de seis veces su deuda. Obviamente que está relacionado con el nivel de endeudamiento de la empresa.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{\$ 995.270,00}{\$ 5.024.200,00} = 0,20$$

El endeudamiento mide la relación entre el capital ajeno y el propio. La empresa tiene bajo nivel de endeudamiento, significa que sus socios pueden dormir tranquilos, pero esta tranquilidad tiene un costo, se puede estar perdiendo rentabilidad y crecimiento por el apalancamiento financiero que puede brindar una deuda. Como autor, entiendo que el óptimo nivel de este índice depende del tipo de actividad que realiza la empresa y del contexto en que ésta se desenvuelve.

Aún siendo una actividad riesgosa y que se endeuda significativamente en insumos a corto plazo, considero que se debería hacer más uso de créditos para la compra de bienes de uso para obtener un mayor crecimiento.

$$\text{Independencia Financiera} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo Total}} = \frac{\$ 5.024.200,00}{\$ 6.019.470,00} = \mathbf{0,83}$$

Este índice mide la capacidad de una empresa para autofinanciarse. Muy relacionado con los anteriores dos índices analizados, en éste vemos la gran autonomía financiera de la empresa al final del período.

Para concluir con el análisis de estos índices se deja en claro, que más allá de su utilidad, no son más que una foto instantánea de un momento determinado, que en este caso es justamente al finalizar el período o campaña. En una empresa productora de granos estos índices varían velozmente, ya que recordemos que muchos de los insumos utilizados en la producción, más gran parte del alquiler de la tierra, se financian a cosecha y que tienen un gran costo, lo que significa que cercano a la cosecha el endeudamiento llega a ser muy elevado, con gran dependencia financiera y obviamente, baja solvencia y liquidez. Esta es la causa del elevado índice del ROE visto anteriormente.

Desde el punto de vista contable a la sementera se la toma como bien de cambio, esto significa que cercano a cosecha ésta amortiguaría la caída de la solvencia y el nivel de endeudamiento. Pero hay que ser cuidadosos con este tema ya que son empresas a cielo abierto y la experiencia indica que hasta que no se coseche, no es seguro.

#### **4.2.6. Evolución del Patrimonio Neto**

La evolución del patrimonio neto es uno de los indicadores más importante para evaluar el crecimiento económico de una empresa a través de los años. Es por ello que en este punto se analizará su evolución en los 10 años de existencia

de la empresa. Aparecen nueve períodos por no contar con los datos precisos de junio del 2002 ni tampoco del valor al inicio de la empresa.

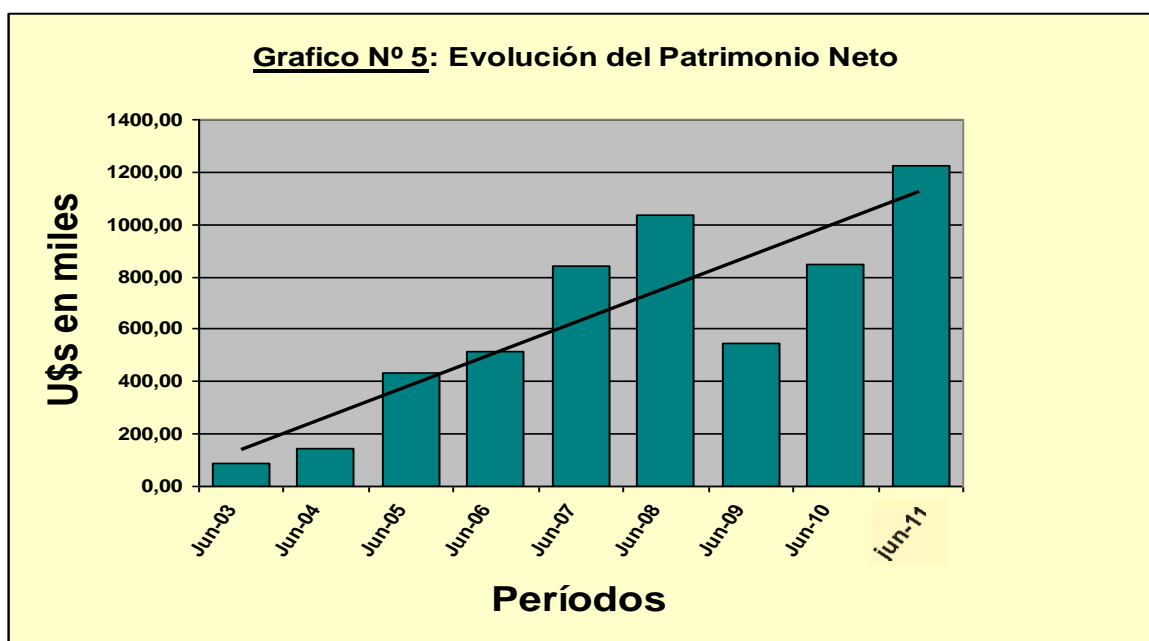
Los valores que en su momento se valuaban en pesos, inmediatamente se convertían en dólares con la cotización de ese momento, por ser ésta una moneda más constante y así se pueda tener una comparación más exacta con el correr del tiempo. En el siguiente cuadro se describen los valores en pesos, la cotización del dólar el día 30 de junio de cada período y su valuación en esta moneda.

**Cuadro N° 16: Evolución del Patrimonio Neto.**

Moneda	Períodos								
	Jun-03	Jun-04	Jun-05	Jun-06	Jun-07	Jun-08	Jun-09	Jun-10	Jun-11
\$ en miles	243,41	431,54	1249,47	1573,05	2590,00	3112,53	2054,45	3319,45	5024,20
\$/U\$s	2,700	2,950	2,870	3,070	3,070	3,010	3,775	3,915	4,100
U\$s en miles	90,15	146,28	435,36	512,39	843,65	1034,06	544,23	847,88	1225,41

Fuente: elaboración propia.

Interpretemos visualmente esta evolución en el siguiente grafico.



Fuente: elaboración propia.

La empresa comienza con un pequeño patrimonio heredado de sus padres que en junio del 2003 solo alcanzaba a U\$s 90.151,85. Tiene un rápido crecimiento exponencial hasta junio del 2008 debido a varios factores, entre ellos, a la relación favorable del dólar, a la suba de los commodities a nivel internacional, al clima benigno durante este lapso, a la política de baja retiros empresariales, o sea, alta reinversión en la empresa y también al constante incremento en la superficie sembrada. (Véase gráfico N° 1: Evolución de la Superficie de Siembra, pág. 88).

Entre jun-03/jun-04 y jun-05/jun-06 se produce una pequeña meseta y es debido a los retiros de ambos socios para la realización de viviendas personales, o sea, fue menos las utilidades destinadas a la inversión en la propia empresa.

También cabe mencionar que durante este lapso de crecimiento, la empresa se encontraba permanentemente endeudada a largo plazo en entidades financieras para la compra de bienes de uso, que es justamente a través de estas entidades donde recibe el apalancamiento necesario para lograr este tipo de crecimiento, más lo descrito anteriormente de la incidencia sobre el ROE en estas actividades.

En el 2009 se produce una brusca caída en el patrimonio neto a causa de la grave sequía registrada en la campaña 2008-2009, que como se comentó en el análisis productivo, en cultivos como el sorgo pierde el 100% pero en el cultivo de soja, que es el más importante económicamente, la empresa registra una pérdida del 88% de su rendimiento. (Véase el cuadro N° 3: Rendimiento en Kg/ha, pág. 89).

El año 2009-2010 fue una excelente campaña agrícola, desde el punto de vista climático, pero no así con los precios de venta, principalmente de soja que en mayo del 2010 se vendía a valores similares a mayo del 2008, pero se nota una gran recuperación del patrimonio debido, justamente, a los excelentes

rendimientos de soja en kg/ha logrados en esta campaña, apreciables en el cuadro N° 3 mencionado anteriormente.

Véase en el gráfico como un solo año de desastre climático, que afectó drásticamente los resultados de una actividad, producción de granos, provocó el retroceso de toda la empresa en tres años, ya que el patrimonio neto en Junio del 2009 es comparable con el de junio del 2006 y el de junio del 2010 con el de junio del 2007.

La campaña 2010-2011 es normal desde el punto de vista climático, lográndose rendimientos aceptables en los cultivos, pero se registra un incremento similar en el patrimonio neto debido a la recuperación de los commodities a nivel internacional, vendiendo en el mercado interno a muy buenos valores, principalmente a la soja y también, a la política de bajos retiros.

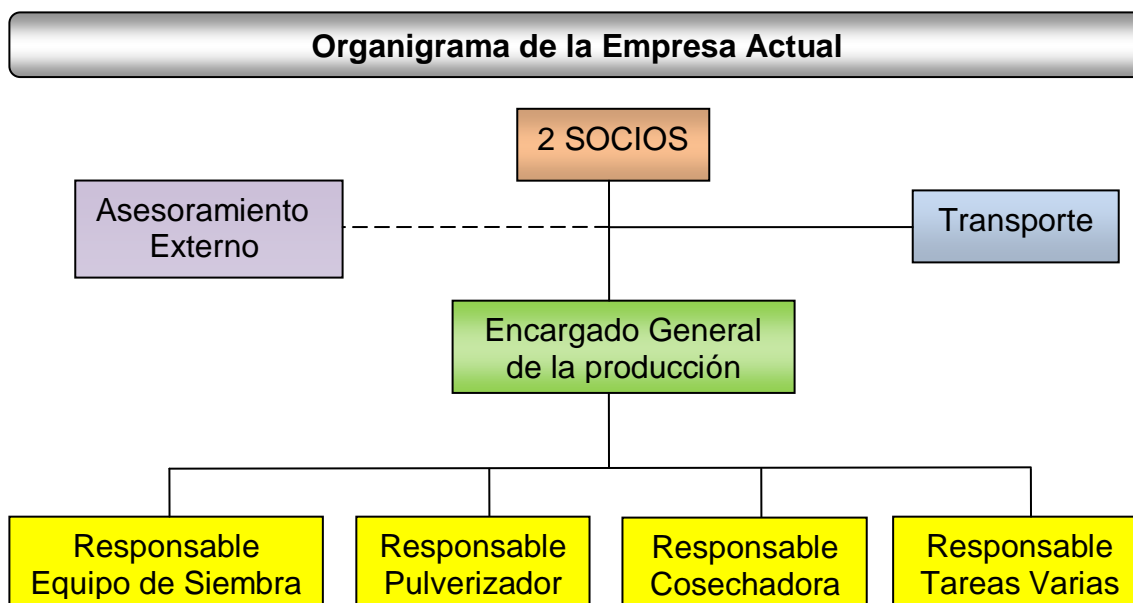
### **4.3. Estructura Orgánica y Funcional**

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

El valor de una jerarquía bien definida reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quienes las obedecen. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos; como instrumento de análisis permite detectar las fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad.

En el siguiente diagrama se ve como está constituida la estructura orgánica de esta empresa.

### Diagrama N° 3: Estructura Orgánica Actual.



Fuente: elaboración propia.

La empresa está constituida por dos socios, ambos trabajan exclusivamente dentro de la empresa. Uno de ellos se encarga de la parte técnica, la logística y la compra de insumos, mientras que el otro tiene bajo su responsabilidad la parte de bancos y venta de la producción. La gestión administrativa de toda la organización es compartida entre ambos. Si bien están designadas las tareas, éstas son flexibles.

En la zona de producción la empresa cuenta con un encargado general, quien recibe generalmente órdenes directas del socio responsable de la parte técnica logística. Este encargado está a cargo de cuatro operarios más, conformando así el grupo de trabajo de la producción de granos y maquinarias y es el responsable de la realización de las actividades operativas de producción y de la coordinación de actividades relacionadas con el mantenimiento del parque de maquinarias.

A su vez, el grupo de maquinarias se divide en las de pulverización, siembra y cosecha, donde en cada uno de estos grupos hay un responsable de



que estas maquinarias lleguen en buen estado de reparación al momento de utilizarlas. Y el cuarto operario se responsabiliza de las tareas de orden y limpieza tanto de la vivienda, como así también de la parte estructural. Aclaremos que el personal vive a 220 km de su lugar de trabajo, viaja todas las semanas y conviven durante su permanencia en el campo, o sea, su lugar de trabajo.

Si bien cada uno está responsabilizado del mantenimiento de los grupos de maquinarias, coordinado por el encargado general, todos colaboran y cuando la empresa está en plena campaña, por ejemplo siembra de soja, todos están enfocados y capacitados para realizar esa tarea.

La parte de transporte cuenta con una flota de dos camiones, dos chóferes, y su funcionamiento es coordinado principalmente por uno de los socios y es éste quien generalmente organiza y da las órdenes a los chóferes, pero la logística es consensuada primeramente por ambos socios.

Además, la empresa cuenta con asesoramiento externo en materia legal, impositiva, contable y previsional.

#### **4.4. Diagnóstico**

Hasta aquí se analizó la empresa actual, esta empresa que se inicia hace 10 años como Sociedad de Hecho, por ser ésta la forma más simple para constituirse. Lo hace con un pequeño patrimonio heredado de sus padres y que por decisión de los socios, decide comenzar a explotarla en una zona nueva, prometedora, con capacidad de crecimiento en superficie, de suelos de excelente fertilidad, pero sabiendo que el clima suele ser más errático que la zona donde su padre estuvo radicado durante toda su vida.

Es así que se inicia en la campaña 2001-2002, coincidente con la devaluación y el comienzo de la recuperación de los commodities a nivel

internacional, muy importante para el agro y con ello toda la economía de Argentina comienza un ciclo de reactivación.

En una primera etapa, como se analizó en este capítulo, la empresa comienza a crecer en forma rápida y constante en la superficie en hectáreas que cultiva, contratando nuevos campos, acompañado por un clima benigno, con buenos precios de venta que en conjunto se van reflejando en el crecimiento económico, invirtiendo en maquinarias y en unidades de transporte con la idea de cerrar el propio círculo de producción.

A partir del año 2006 comienza a disminuir progresivamente el régimen de lluvias anuales, con ello se va secando lentamente el perfil de humedad en el suelo, aún así logra buenos rendimientos pero, como vimos en el análisis, esta situación toca fondo con la grave sequía que se registra en la campaña 2008-2009, donde la empresa pierde un alto porcentaje de la producción y como en esta actividad los números que se invierte son demasiado altos, no hay capital que respalde una pérdida de esta magnitud. Como consecuencia, en un año de desastre climático, pone en jaque a una empresa que viene creciendo en forma constante durante 7 años.

La empresa logra recuperarse, en primer lugar a que el desastre encuentra a ésta económicamente muy sólida, en segundo lugar a la enorme refinanciación otorgada por las entidades financieras, a la refinanciación y nueva financiación por parte de los proveedores de insumos y al plan de pago de los alquileres de los campos y en tercer lugar, muy importante, gracias a la excelente campaña agrícola del año siguiente, que permitió acomodar económicamente el desastre generado, porque si se hubiese repetido en el año 2009-2010 una situación de sequía similar a la campaña anterior, lamentablemente la empresa no tiene otro camino que el quebranto.

Ahora bien, ¿es posible que una empresa que crece en forma constante durante varios años, de repente se encuentre en peligro de quebranto por una sola campaña climática desfavorable? Por lo analizado hasta aquí, parece que esto es posible.

Anteriormente se recalcó que la producción de granos es la actividad más importante para la empresa, es la que permitió este crecimiento, la que causó el desastre, pero también es la responsable de la gran recuperación económica de los últimos dos años. Es capaz de lograr enormes rentabilidades como así también grandes pérdidas y de que ocurra una u otra cosa depende, muchas veces, de que se registre un chaparrón más o uno menos en un período crítico del cultivo. Esto convierte a este tipo de actividad en inversiones de alto riesgo; no ocurre lo mismo con la actividad de transporte.

Al analizar los números productivos y económicos-financieros de este último período, vemos que la empresa cuenta con un parque de maquinarias acorde a la superficie que siembra, que en un año climático normal a bueno la producción de granos tiene aceptable rentabilidad y que por características propias de esta actividad, donde se consigue financiamiento de insumos y alquiler de tierra, con poco capital propio es posible producir a gran escala, por lo tanto la rentabilidad sobre los fondos propios aumenta considerablemente, reflejándose como de vicio, en importantes crecimientos en el patrimonio neto.

El problema radica en la variabilidad de producción que provoca inestabilidad y que esta variación producto del clima es impredecible. Tenemos un cierto rendimiento de indiferencia donde el MB se hace cero; pequeñas diferencias de rendimientos por encima de éste provocan grandes ganancias pero así también, pequeños rendimientos por debajo causan grandes pérdidas, debido al volumen de dinero que significan los alquileres de la tierra y los costos de producción, que cercano a la cosecha de soja en el mes de abril de cada año, los niveles de endeudamiento muchas veces superan al patrimonio, que como se

comento en su momento, si el año es bueno se cancelan y no aparecen al cierre del ejercicio.

También hay que agregar y sin la intención de buscar excusas externas, pero que es importante tener en cuenta y que se agravó en los últimos años, es que sumado a esta inestabilidad propia de la producción de granos, el sector no cuenta con una política agraria que respalde esta variabilidad. Al contrario, tenemos como socio a un gobierno que participa de las ganancias pero que da la espalda en las pérdidas, aunque en el discurso cotidiano se escuche otra versión. Es una actividad que necesita crear espalda financiera en años buenos para así poder hacer frente a las pérdidas en años magros, una estrategia que en este país es bastante complicado lograrla.

Para concluir, digamos que el problema de variabilidad producto de un clima cambiante siempre va a existir y que del gobierno, no se puede esperar mucho. Entonces depende de la capacidad de cada empresario, de capacitarse, instruirse y asesorarse para hallar e implementar estrategias productivas y administrativas que permita un crecimiento sostenible de su PyME, aún en este contexto que nos rodea.

Y como autor de tesis este es el desafío, en primer lugar encontrar una alternativa para que la empresa en cuestión siga produciendo granos hoy, mañana y dentro de 20 años, de hallar la estrategia de estabilizar o disminuir la variabilidad en la producción a través de los años, porque es justamente esta variabilidad la que en realidad, en un solo año, puso en jaque a toda la empresa y en segundo lugar, que si esto ocurriese, que la actividad de producción de granos no arrastre consigo todo el capital de los socios.

## **CAPITULO V – UNA NUEVA ORGANIZACIÓN –**

Hasta aquí se ha visto y analizado una empresa con fines netamente agrarios, que comienza con un pequeño patrimonio y va creciendo a un ritmo satisfactorio, que tal vez envuelto en este crecimiento, no tuvo la suficiente capacidad de predecir el destino que podría correr esta misma empresa en caso de la ocurrencia de un solo factor desfavorable e inmanejable como es el clima.

En este capítulo se describirá la misión y visión empresarial, se plantearán los objetivos específicos para evitar una situación similar a la acontecida, se verá su justificación e hipótesis del problema en cuestión y los factores que justifican o motivan a los socios a un cambio de visión y estructura; se verán también, las propuestas de cambio elaboradas con el fin de solucionar los problemas y cómo quedará estructurada la nueva organización.

### **5.1. Misión**

Es una empresa que se dedica a la producción de granos sobre campos arrendados, realizando una agricultura moderna con aplicación de buenas prácticas agronómicas, que además presta servicios agropecuarios y de transporte de cargas en general, acompañada de una gestión técnico-económica que permita rentabilidad de cada operación realizada, para lograr de esta manera, un crecimiento sustentable en el tiempo.

### **5.2. Visión**

Ser reconocida como una organización dedicada a la producción de granos, servicios agropecuarios y transporte de cargas en general, eficiente y competitiva en este negocio, trabajando en equipo con disciplina, integridad y respeto mutuo,

donde la transparencia, honestidad, responsabilidad y compromiso sean valores destacados y reconocidos por el entorno de dicha organización.

### **5.3. Objetivos Específicos**

- Estabilizar los ingresos económicos de la organización, con una variación no mayor del 20 % entre los distintos años.
- Disminuir las fluctuaciones de la producción de granos, con una variación máxima del 20 % de diferencia entre los distintos años, con respecto al promedio.
- Limitar la responsabilidad civil del capital involucrado en la organización.
- Reorganizar económica y jurídicamente las diferentes actividades de la organización.

### **5.4. Justificación**

Como se comentó con anterioridad, la organización en estudio es una empresa familiar con una antigüedad de 10 años, integrada por dos socios, actualmente bajo la forma jurídica Sociedad de Hecho, radicada en la ciudad de Avellaneda, provincia de Santa Fe, dedicada a la producción de soja, girasol, trigo, maíz, sorgo y ahora algodón, en campos arrendados ubicados en la zona NO Santa Fe y SE de Santiago del Estero, sobre la ruta interprovincial que divide ambas provincias, en las inmediaciones de la localidad de Cuatro Bocas, en un radio de 60 km.

Una amenaza importante que presenta la empresa, es la dependencia de un clima cambiante, impredecible e inmanejable en este nivel de escala, que provoca grandes fluctuaciones de producción entre los diferentes años, tornando a esta empresa en inestable financiera y económicamente, surgiendo de allí la inquietud y necesidad por parte de sus integrantes de reorganizar el crecimiento empresarial, mejorar la gestión de los recursos y estabilizar los ingresos

económicos, con la finalidad de asegurar tanto su crecimiento sostenido como la permanencia de la empresa en el sector.

Como se vio y se comprendió en el diagnóstico, analizado en el capítulo VI, un solo año de desastre climático puede poner en jaque a esta empresa. Siendo así, el gran desafío es encontrar una estrategia de producción que brinde una mayor estabilidad de rendimientos a través de los años.

Además de las causas antes mencionadas, el contexto político y económico del país, muchas veces desfavorable para el sector, exigen una reorganización interna de las responsabilidades y tareas de los socios, como así también de la persona jurídica de la empresa, para limitar la responsabilidad civil del capital involucrado en la actividad.

Los beneficiarios de esta reestructuración empresarial son los integrantes de la sociedad, en pos de una mayor tranquilidad y calidad de vida.

## **5.5. Propuestas de Cambio**

### **5.5.1. Diversificación Zonal de la Producción**

Diversificar zonalmente la producción significa producir en al menos dos zonas geográficamente distintas, alejadas entre sí y bajo un diferente régimen climático.

Actualmente la empresa produce en varios campos de la zona de Cuatro Bocas, límite de Santa Fe y Santiago del Estero, en un radio de 60 km. lo que significa que está bajo la influencia de un mismo clima. La propuesta es producir en simultaneo en al menos un 30% de la superficie en una nueva zona, que será Pampa del Infierno, provincia del Chaco, que se encuentra a unos 450 km al norte de Cuatro Bocas.

Si bien en los últimos años se producen muchas tormentas localizadas, por lo general en Cuatro Bocas las precipitaciones más frecuentes se producen desde el horizonte sudoeste, en cambio, en Pampa del Infierno las precipitaciones bajan desde el oeste, o sea de Salta, o bien desde el norte, lo que hace que sean de diferente influencia climática.

Además de ésta razón, se elige la zona de Pampa del Infierno por ser una zona agrícola nueva, con excelentes suelos y por tener un régimen de lluvia estable en los últimos seis años.

El planteo para la producción en simultáneo será, al menos en principio, continuar en la zona de Cuatro Bocas realizando todas las tareas relacionadas a la producción con maquinaria propia y en la nueva zona, se contratará el servicio de terceros para llevar a cabo la producción.

Esta diversificación no garantizará el 100 % de éxito, pero sí disminuye el riesgo climático. Con la compensación zonal se trata de hallar la solución a la gran variabilidad de rendimientos a través de los años, que es justamente la gran amenaza que tiene esta empresa.

### **5.5.2. Independización de las Actividades**

Aquí se propone la división patrimonial, económica, financiera y contable en dos actividades que hasta el momento funcionan juntas, por un lado la producción de granos y por otro lado el transporte de cargas.

Es un cambio de mentalidad o visión, ya que no será solo una empresa dedicada netamente a la producción de granos cerrando todo el círculo por sí sola, sino dos empresas que actuarán, crecerán y se desarrollarán independientemente entre sí, que podrán trabajar ligadas, pero donde cada una arriesgará su capital



suscripto, de manera que un posible quebranto de una de ellas no involucre a la otra.

Esta independencia permitirá diversificar los recursos y a medida que la empresa de transporte crezca, contribuirá a amortiguar la variabilidad de ingresos de la organización, producto de las fluctuaciones propias de la producción de granos.

### **5.5.3. Limitación de la Responsabilidad Civil**

Como se relató anteriormente, esta empresa comienza a desempeñarse bajo la forma jurídica de Sociedad de Hecho, por ser ésta la manera societaria más simple de conformación, ya que se trata de una forma asociativa muy simplificada que no requiere de inscripción en el Registro Público de Comercio ni de un instrumento constitutivo.

Pero esta forma asociativa tiene la gran desventaja de que cada socio responde solidaria e ilimitadamente, tanto con el patrimonio social como con los bienes personales, por las obligaciones que se contraen y los derechos que se adquieren frente a terceros en cumplimiento de la actividad social. Es decir, por ejemplo, que si la sociedad quiebra, el socio también.

Esta propuesta de cambio trata este punto, limitar el capital involucrado en dos empresas independientes económica y legalmente entre sí según su actividad. Por un lado, una empresa que se dedicará a la producción de granos y que suscribe en ella todo el capital en maquinarias y herramientas necesarias para tal fin y otro lado, la empresa que ofrecerá el servicio de transporte de cargas generales la cual suscribe a las unidades de transporte.

De esta manera, se constituirán dos Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), en forma inmediata e independiente. La Sociedad de Hecho

regularizará su pasivo y trapazará su capital a las S.R.L. y a partir de ahora nos referiremos como organización, al conjunto de las dos nuevas empresas.

## **5.6. Hipótesis**

Con una reestructuración de la empresa, organizando e independizando las actividades entre sí y diversificando geográficamente la producción, se podrá lograr una organización con ingresos más estables y variados entre años, como así también limitar la responsabilidad civil del capital involucrado en las actividades.

## **5.7. Reorganización de la Empresa**

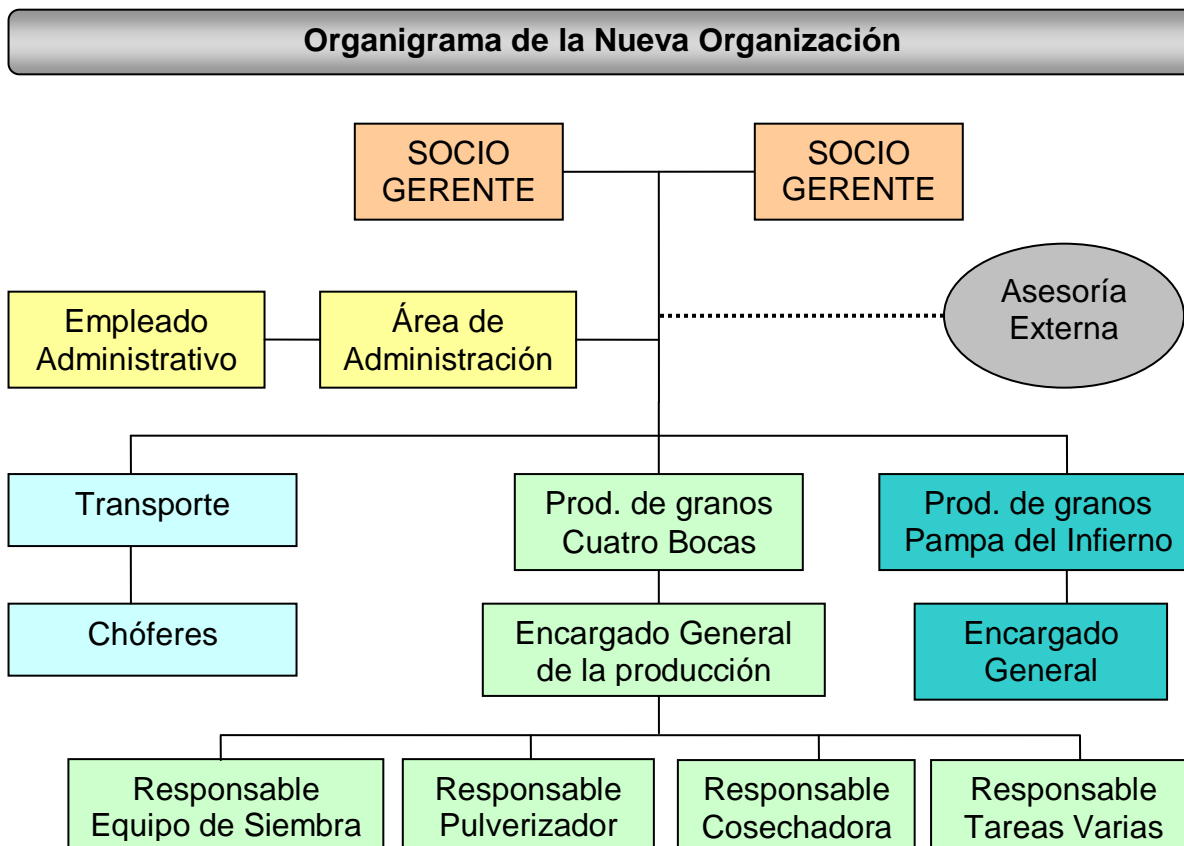
### **5.7.1. Cambios Jurídicos**

La nueva organización quedará constituida por dos Sociedades de Responsabilidad Limitada y se opta ésta forma asociativa para ambas actividades porque, como autor de este trabajo, considero que dentro de las alternativas S.R.L. o S.A., teniendo en cuenta que son solamente dos socios para ambas, la S.R.L. es más simple de cumplir con sus requisitos, ya que la S.A. exige Órgano Deliberativo, Actas de Asambleas, Actas de Directorio, Registro de Asistencia a Asambleas y Registro de Acciones que la S.R.L. no lo exige.

### **5.7.2. Nueva Estructura de Organización Global**

La nueva organización exige cambios con respecto al viejo organigrama. En el siguiente diagrama se ilustra cómo quedará constituida la estructura orgánica de la nueva organización:

#### Diagrama N° 4: Estructura Orgánica Global.



Fuente: elaboración propia.

Para esta nueva organización se plantea una estructura orgánica, no separada por empresa, sino integrada como un todo, global. Si bien esta organización estará separada legal, contable y patrimonialmente en dos empresas independientes entre sí, funcionalmente estarán ligadas y administradas por un mismo equipo.

Como vemos, ambas empresas, ya sea la de transporte y la de producción, tendrán los mismos socios gerentes con una participación del 50% de cada uno en cada una de ellas. Si bien, como hasta ahora, las decisiones de importancia serán consensuadas entre ambos socios, en esta nueva estructura se plantean funciones más específicas e independientes que en la anterior. En ésta, un socio gerente tendrá como principal función la coordinación del área administrativa y

contable de ambas empresas, además toda la parte logística y funcional de la empresa de transporte, como así la coordinación de los chóferes de la misma.

El otro socio gerente se encargará de la planificación y coordinación técnica-logística de la otra empresa, o sea la de producción, además de la compra de los insumos necesarios para tal fin como así también de la planificación de ventas de producción.

Las dos áreas de producción están bien separadas entre sí. En la nueva zona de Pampa del Infierno se incorporará un encargado general quién será el responsable del control de todas las actividades relacionadas con la producción y recibirá una visita de apoyo semanal o quincenal del socio responsable, dependiendo de la intensidad del trabajo a lo largo del año. Recordemos que en esta zona se contratará el servicio de terceros para la realización de todas las actividades directas de producción.

En la otra zona de producción, Cuatro Bocas, no habrá cambios de organización con respecto a la antigua estructura. Contará con un encargado general a cargo de cuatro operarios, conformando así el grupo de trabajo de la producción de granos y maquinarias. Éste será responsable de la realización de las actividades operativas de producción y de la coordinación de actividades relacionadas con el mantenimiento del parque de maquinarias.

También será es necesaria la creación de un área de administración, para la cual se incorporará un empleado para las tareas relacionadas a ésta área.

Por último, como en la anterior empresa, esta organización contará con asesoramiento externo en materia legal, impositiva, contable y provisional, pero con la diferencia que se incorporará un nuevo asesoramiento externo periódico sobre mercado de granos.

## **CAPITULO VI – FINANZAS –**

### **6.1. Importancia de las Finanzas**

Para que una empresa obtenga buenos resultados necesita de las finanzas para poder saber cómo reunir los recursos para su funcionamiento, entender donde puede o debe aplicar dichos recursos y tomar una correcta decisión.

El administrador financiero determina cuales serán las consecuencias financieras de una empresa si ésta mantiene su actual curso o lo modifica. Si la gerencia determina modificar algunas políticas, es necesario conocer su impacto para un período futuro específico y así poder dar paso a una planeación conjunta que facilite una acción coordinada en la búsqueda del logro de los propósitos de la organización.

Hasta este momento se ha evaluado y analizado económicamente el pasado, pues ahora es momento de mirar financieramente el futuro. En este capítulo se analizará a la nueva organización proyectada, entendiendo como tal al conjunto de las dos nuevas empresas y viendo como un todo, en forma global, ya que para los socios, así será.

Obviamente que si ambas empresas son legal y contablemente independientes entre sí, primero se hará un análisis de ellas por separado para luego unir los resultados y obtener así el resultado global o consolidado de la organización.

En todo el análisis proyectado que se realizará no se tendrá en cuenta la retribución al empresario, en primer lugar porque ambos socios trabajan en la organización y cobrarán un sueldo como retribución al trabajo y en segundo lugar, porque la distribución de las utilidades son política de cada empresa en particular

y nada tiene que ver con el resultado económico que logre la actividad en sí. En todo caso si influye el porcentaje de utilidades que se destinan a nuevas inversiones, pero ese punto escapa al objetivo de este trabajo.

Tampoco incluiremos a la inflación, ya que la misma se supone afecta tanto a ingresos como a egresos en una medida similar y obviarla facilitaría en parte la interpretación de lo esencial de este cambio empresarial.

Desde ahora y en adelante identificaremos a las dos nuevas empresas creadas como Producción S.R.L. a la empresa destinada a producción de granos y Transporte S.R.L. a la que se dedicará a transporte de cargas generales.

## **6.2. Capital Social por Unidad**

Como término contable, el capital social es el valor de los bienes o el dinero que los socios aportan a una empresa, ya sea al momento de crearla o cuando después de creada ingresa un nuevo socio o inversionista a la empresa. Para el caso de la Sociedad de Responsabilidad Limitada este capital está representado por cuotas (Art. 146 de la ley 19.550).

Como ya se sabe, este trabajo se trata de la reestructuración de una empresa agraria en funcionamiento, que siendo una Sociedad de Hecho se desintegra en dos actividades diferentes e independientes entre sí, con la constitución de dos S.R.L., una por cada actividad, donde los socios siguen siendo los mismos para ambas y su propio capital formado en la S. de H. es aportado oportunamente a cada S.R.L.

Para ello es necesario que la S. de H. asuma todo el pasivo contraído hasta el momento, ya sea corriente y no corriente, que de hecho está en condiciones financieras de hacerlo. Una vez logrado esto, divide y aporta el total de su patrimonio, ya sea corriente y no corriente, con sus disponibilidades de caja,

bienes almacenados etc. a las dos S.R.L. de acuerdo a su actividad y a sus requerimientos financieros.

Siendo así, de acuerdo al objetivo de este trabajo, no hay necesidad de profundizar en más detalles en cuáles son los pasos y requisitos que legal y contablemente se deben seguir para la constitución e inscripción de las misma, de cómo se traslada en cuotas sociales todo el patrimonio creado por los socios en la, hasta ahora, Sociedad de Hecho.

Ahora se analizará como quedará constituido el capital de ambas empresas.

#### **6.2.1. Producción S.R.L.**

Ésta es la empresa que se dedicará exclusivamente a la producción de granos y al servicio de cosecha en la zona de Córdoba, siempre y cuando siga el desfasaje temporal entre la cosecha de esta zona con respecto a la de Cuatro Bocas.

En la nueva zona de producción, Pampa del Infierno, todas las tareas relacionadas a la producción de granos se llevará a cabo contratando el servicio de terceros, lo que sí se tendrá que invertir es en un rodado para movilidad del encargado de esta zona.

En la zona de Cuatro Bocas no habrá cambios en lo que respecta a maquinarias, herramientas y rodados, por lo que el activo no corriente seguirá siendo el mismo.

De esta manera, el capital necesario para esta empresa será todo lo que respecta al equipo de maquinaria, herramienta y rodados analizado en el Capítulo IV, punto 4.2.2.1. pág. 105, Composición del Parque de Maquinarias, incluyendo la

incorporación de un rodado para la movilidad del encargado de la zona de producción de Pampa de Infierno, más el capital de trabajo, o sea, el disponible de dinero líquido o bienes de cambio de alta liquidez destinado a sueldos y aportes, a la compra de insumos, gastos de estructura y administración. Recordemos que esta actividad es de producción estacional, lo que demanda un cierto tiempo para obtener nuevos ingresos.

Este dinero líquido o bienes de cambio de alta liquidez es el mismo que debiera contar la S. de H. en caso de seguir como tal, para solventar los gastos desfasados de los ingresos propios de esta actividad.

En el siguiente cuadro, se detalla cómo quedará conformado en Patrimonio Neto de Producción S.R.L. con sus respectivas cuentas.

**Cuadro Nº 17: Cuentas Patrimoniales.**

<b>CUENTAS PATRIMONIALES</b>	<b>Dólar = 4,100</b>
<b>ACTIVOS</b>	
ACTIVOS CORRIENTES	
* Disponibilidades	
Banco y otros	\$ 300.000,00
* Bienes de Cambio	
400 tn de soja	\$ 500.000,00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 800.000,00</b>
ACTIVOS NO CORRIENTES	
* Bienes de uso	
Maquinarias	\$ 1.760.000,00
Herramientas	\$ 798.000,00
Rodados	\$ 189.000,00
<b>Total Activos no Corrientes</b>	<b>\$ 2.747.000,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 3.547.000,00</b>

Continúa



**Continuación Cuadro N° 17**

<b>PASIVOS</b>	
PASIVOS CORRIENTES	
* Deudas	\$ 0,00
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 0,00</b>
PASIVOS NO CORRIENTES	
* Deudas	\$ 0,00
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>PATRIMONIO NETO en \$</b>	<b>\$ 3.547.000,00</b>
<b>PATRIMONIO NETO en U\$s</b>	<b>\$ 865.121,95</b>

*Fuente: elaboración propia.*

En primera medida se aprecia el activo corriente, integrado por el disponible de dinero y los bienes de cambio pertenecientes a la S. de H., que serán aportados como tales o como dinero en efectivo. Esta cuenta es la parte líquida de la empresa, necesaria para afrontar todos los compromisos hasta la próxima cosecha.

Los activos no corrientes conformados por todo el parque de maquinarias, herramientas y rodados que son traspasados como tales desde la S. de H. con la incorporación de un rodado, pick up.

La nueva S.R.L. comenzará a desempeñarse sin pasivo, por lo que el patrimonio neto quedará conformado por todo el activo.

### **6.2.2. Transporte S.R.L.**

Hasta ahora las unidades de transporte eran utilizadas como apoyo a la producción de granos, transportando granos propios y eventualmente se hacían servicios a terceros en períodos de tiempo que no se enviaba mercadería propia a Rosario o algún otro destino.

Esta estrategia hasta hace un tiempo atrás podía haber sido viable, te brindaba comodidad logística, seguridad en transporte propio y los números finales eran satisfactorios. Hoy los costos fijos son mayores y la carga impositiva, principalmente sindical en este rubro, hacen replantear la actividad a fin de lograr un funcionamiento de las unidades aprovechando su máxima magnitud y así obtener una rentabilidad aceptable.

En base a esto y a cuestiones analizadas con anterioridad, a partir de ahora esta estrategia cambia totalmente y será una empresa de transporte totalmente independiente, donde tendrá su propia logística, a fin de explotar al máximo su capacidad.

En el capítulo IV, punto 4.2.3.2. pág. 111, Rentabilidad del Transporte, se comentó que uno de los requisitos para obtener el permiso internacional de transporte, es que la empresa tenga como mínimo tres unidades. Ahora bien, antes de determinar el capital suscrito de Transporte S.R.L., se analizará la factibilidad de incorporar una nueva unidad, sumando así las tres unidades que exige este tipo de transporte.

### **6.2.2.1. Evaluación de Inversión**

Se analizará en este punto la falibilidad de la incorporación de una nueva unidad, usada, no cero km., que tiene un valor de mercado de \$ 450.000,00, donde se pretende que recupere el capital en un lapso no mayor a tres años, a una tasa de interés pretendida del 16,00%, con un flujo de fondos calculado en base a la combinación oportuna de estos viajes internacionales, viajes dentro del país y transporte de granos para la empresa Producción S.R.L.

En el siguiente cuadro, se detalla el flujo de la inversión con recuperó a tres años.

### **Cuadro Nº 18: Flujo del Proyecto Puro.**

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Inversión</b>	<b>\$ -450.000,00</b>			
Ingresos		\$ 693.733,00	\$ 693.733,00	\$ 693.733,00
Costo de Operación		-\$ 537.747,00	-\$ 537.747,00	-\$ 537.747,00
Depreciación		-\$ 54.000,00	-\$ 47.520,00	-\$ 41.818,00
<b>Utilidad antes Imp.</b>		<b>\$ 101.986,00</b>	<b>\$ 108.466,00</b>	<b>\$ 114.168,00</b>
Impuesto (35%)		-\$ 35.695,10	-\$ 37.963,10	-\$ 39.958,80
<b>Utilidad desp. Imp.</b>		<b>\$ 66.290,90</b>	<b>\$ 70.502,90</b>	<b>\$ 74.209,20</b>
Depreciaciones		\$ 54.000,00	\$ 47.520,00	\$ 41.818,00
Recupero Inversión				\$ 306.662,00
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ -450.000,00</b>	<b>\$ 120.290,90</b>	<b>\$ 118.022,90</b>	<b>\$ 422.689,20</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Se aprecia el flujo del proyecto puro, que en este caso será igual al flujo del inversionista porque la inversión se hará sin financiación externa, o sea, con fondos propios.

En él se ve la inversión inicial de la unidad, los ingresos y egresos proyectados, la depreciación de mercado anual que tiene esta unidad, las utilidades antes y después de impuestos, la recuperación de la depreciación por no representar una erogación de dinero y el valor de recupero del bien al cabo de los tres años.

Así, con el flujo neto proyectado y con una tasa de interés pretendida del 16.00%, se obtiene los siguientes indicadores del proyecto:

<b>VAN</b>	<b>\$ 12.208,37</b>
<b>TIR</b>	<b>17,32%</b>

El proyecto arroja un VAN positivo y la TIR, o sea la tasa efectiva de interés anual sobre los saldos no recuperados de la inversión, es mayor a la tasa pretendida por los socios, lo que indica que la inversión es viable.

### 6.2.2.2. Capital Inicial

El capital necesario para Transporte S.R.L. estará compuesto por las tres unidades, dos que vienen de la S. de H. más una nueva que se incorporará también como aporte de los socios. Además necesitará un rodado de apoyo y capital inicial de trabajo, o sea, dinero disponible.

De esta manera, las cuentas patrimoniales al inicio del ciclo quedarán compuestas del siguiente modo:

**Cuadro Nº 19: Cuentas Patrimoniales.**

<b>CUENTAS PATRIMONIALES</b>	<b>Dólar = 4,100</b>
<b>ACTIVOS</b>	
ACTIVOS CORRIENTES	
* Disponibilidades	
Banco y otros	\$ 10.000,00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 10.000,00</b>
ACTIVOS NO CORRIENTES	
* Bienes de uso	
Unidades de Transporte	\$ 1.270.000,00
Rodados	\$ 60.000,00
<b>Total Activos no Corrientes</b>	<b>\$ 1.330.000,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.340.000,00</b>
<b>PASIVOS</b>	
PASIVOS CORRIENTES	
* Deudas	\$ 0,00
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 0,00</b>
PASIVOS NO CORRIENTES	
* Deudas	\$ 0,00
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>PATRIMONIO NETO en \$</b>	<b>\$ 1.340.000,00</b>
<b>PATRIMONIO NETO en U\$s</b>	<b>\$ 326.829,27</b>

Fuente: elaboración propia.

Este cuadro nos muestra cómo quedará conformado el capital inicial de Transporte S.R.L., con un disponible de \$ 10.000,00 en dinero en efectivo, las dos unidades anteriores que tienen un valor de mercado de \$ 820.000,00 más la adquisición de la nueva unidad usada de \$ 450.000,00 sumando así un total de \$ 1.270.000,00, más el rodado usado que servirá de apoyo al transporte con un valor de mercado de \$ 60.000,00, haciendo un total de Activo de \$ 1.340.000,00, que será el patrimonio neto total inicial ya que, al igual que Producción S.R.L., comenzará su desempeño sin pasivo.

### **6.3. Análisis Financiero por Unidad**

Para recordar, la planificación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero, en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar.

También reviste gran importancia para complementar el estudio de la administración del capital de trabajo. Ésta permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, ya que estudia la relación de proyecciones de ingresos, egresos, activos o inversiones y financiamiento, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

La idea es determinar dónde se halla ahora la empresa y hacia dónde va, analizando los resultados netos proyectados, utilidad o pérdida, abarcando un período económico determinado.

Cuando se analizaba el capital por unidad se veía que ambas empresas comienzan sin pasivo y con disponibilidad de dinero. Esto debe ser así, ya que normalmente las entidades financieras no otorgan préstamos a empresas que no tienen una cierta trayectoria en el mercado. Sí, en cambio, se consigue

financiamiento por parte de proveedores de agroquímicos y los prestadores de servicios para Producción S.R.L.

Ahora se proyectará y analizará económica y financieramente a cada una de las S.R.L. para el próximo ejercicio económico.

### **6.3.1. Producción S.R.L.**

Al proyectar económicamente a una empresa agraria tenemos que tener presente que sus productos, commodities, pertenecen a un mercado de competencia perfecta, donde la oferta de bienes está atomizada y el empresario tiene muy poca o nula incidencia sobre el precio de venta.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en una empresa productora de granos extensiva, que se diferencia de otros negocios, por ejemplo una industria, es que se trabaja con seres vivo y a cielo abierto, lo que significa que tienen un ciclo natural de producción, que no se puede manejar totalmente el ambiente y hasta la recolección de los productos no se conoce con exactitud sus rendimientos, o sea, los ingresos.

Debido a esto se debe enfocar todo los esfuerzos en los costos y técnicas de producción y en la planificación de ventas a lo largo del año.

#### **6.3.1.1. Proyección de Flujo Efectivo**

Los problemas de flujo de caja suelen traer sorpresa, por ende, una proyección precisa puede protegernos de esta situación. Este análisis muestra los importes de dinero que se espera recibir y pagar mes a mes durante un período que comprende 12 meses. El pronóstico toma en cuenta la demora que ocurre entre los gastos ocasionados y los ingresos provenientes de la producción.

Esta proyección, si está bien diseñada, permitirá anticipar las posiciones de flujo de caja proyectadas en el tiempo, a prever cuándo quedaremos sin dinero con tiempo para actuar, protegiéndonos así de una eventual crisis.

El análisis de este punto se basará en la proyección de siembra para la campaña 2011-2012 y debido a lo comentado en el punto anterior, que hasta la cosecha de los productos se desconoce con exactitud sus rendimientos, es que para determinar los ingresos en la zona de Cuatro Bocas se tomará el rendimiento promedio obtenido por la empresa en la serie de diez años y para la zona de Pampa del Infierno, que en esta campaña solo se cultivará soja, se basará en el promedio zonal que han obtenido los productores locales en los últimos cinco años.

En el siguiente cuadro se recuerda la proyección de siembra para la campaña 2011-2012 y los rendimientos promedios.

**Cuadro N° 20: Proyección de Siembra y Rendimientos Promedios.**

CULTIVOS	DETALLE		
	Proyección en has. 2011-2012	Promedio kg/ha. Cuatro Bocas	Promedio kg/ha. Pampa del Infierno
Soja	2377	2153	2382
Trigo	1407	1715	-----
Girasol	220	1790	-----
Maíz	432	3297	-----
Sorgo	150	1146	-----
Algodón	342	4230	-----

*Fuente: elaboración propia.*

Esta proyección de siembra se analizó en el capítulo IV, punto 4.1.1. pág. 85, Los Cultivos. A diferencia de la campaña anterior, para la presente en la zona de Cuatro Bocas la empresa apostará más al cultivo de algodón y maíz

disminuyendo la de soja, que se compensará su superficie total con la siembra en la nueva zona. En esta zona se contratará una superficie de 650 hectáreas, por lo tanto, en Cuatro Bocas la superficie total para soja se reducirá a aproximadamente 1.727 hectáreas.

Para determinar el flujo de dinero se debe tener en cuenta que en la nueva zona todas las tareas se contratarán y que el 50% se pagará de contado y el otro 50% se financiará a cosecha. Los agroquímicos utilizados se podrán financiar entre un 55% al 60% a cosecha y el resto se pagará de contado. Los ingresos se tomarán en un 100% en el momento de su cosecha.

En el siguiente cuadro se detallan los aportes por parte de los socios, los ingresos, egresos y los saldos mensuales.



### **Cuadro Nº 21: Flujo de Fondos Projectado.**

<b>Concepto</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Aportes de los Socios</b>	<b>300.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Saldo del Mes Anterior</b>	<b>0,00</b>	<b>39.035,00</b>	<b>60.145,00</b>	<b>126.915,00</b>	<b>62.038,00</b>	<b>588.419,40</b>
<b>INGRESOS</b>						
Venta de Granos	0,00	0,00	0,00	0,00	1.689.103,00	0,00
Servicio de Cosecha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ingreso Bruto</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.689.103,00</b>	<b>0,00</b>
Costos de Comercialización	0,00	0,00	0,00	0,00	-25.336,55	0,00
Retención de Ganancias	0,00	0,00	0,00	0,00	-33.782,06	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.629.984,40</b>	<b>0,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Agroquímicos Trigo	67.700,00	7.830,00	0,00	0,00	97.470,00	0,00
Agroquímicos Girasol	0,00	31.420,00	0,00	0,00	3.700,00	0,00
Agroquímicos Soja	0,00	0,00	0,00	13.275,00	47.108,00	93.670,00
Agroquímicos Maíz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75.429,00
Agroquímicos Sorgo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.050,00
Agroquímicos Algodón	0,00	0,00	3.130,00	61.080,00	0,00	9.375,00
Servicios de Terceros	0,00	0,00	0,00	6.722,00	0,00	48.285,00
Cobertura en Trigo y Girasol	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	27.580,00
Arrendamientos de Campo	144.875,00	0,00	0,00	0,00	352.313,00	0,00
Gastos de Flete	0,00	0,00	0,00	0,00	405.276,00	0,00
Combustibles y Lubricantes	32.890,00	12.140,00	2.600,00	6.300,00	58.000,00	40.500,00
Repuestos y Reparaciones	5.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	30.000,00	10.000,00
M. de O. y Aportes	0,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	72.000,00	42.000,00
Intereses de Financiación	0,00	0,00	0,00	0,00	4.736,00	0,00
Administración y otros	5.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Estructura	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	18.000,00	5.500,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>260.965,00</b>	<b>128.890,00</b>	<b>83.230,00</b>	<b>164.877,00</b>	<b>1.103.603,00</b>	<b>372.389,00</b>
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>260.965,00</b>	<b>128.890,00</b>	<b>83.230,00</b>	<b>164.877,00</b>	<b>526.381,40</b>	<b>372.389,00</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>39.035,00</b>	<b>60.145,00</b>	<b>126.915,00</b>	<b>62.038,00</b>	<b>588.419,40</b>	<b>216.030,40</b>

Continúa

Continuación Cuadro Nº 21

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Aportes de los Socios</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Saldo del Mes Anterior</b>	<b>216.030,40</b>	<b>269.934,65</b>	<b>100.957,65</b>	<b>23.090,65</b>	<b>29.165,65</b>	<b>1.420.439,59</b>
<b>INGRESOS</b>						
Venta de Granos	492.250,00	0,00	0,00	0,00	4.580.573,00	5.689.320,00
Servicio de Cosecha	0,00	0,00	0,00	180.000,00	0,00	0,00
<b>Ingreso Bruto</b>	<b>492.250,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>180.000,00</b>	<b>4.580.573,00</b>	<b>5.689.320,00</b>
Costos de Comercialización	-7.383,75	0,00	0,00	0,00	-68.708,60	-85.339,80
Retención de Ganancias	-9.845,00	0,00	0,00	-3.600,00	-91.611,46	-113.786,40
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>475.021,25</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>176.400,00</b>	<b>4.420.252,95</b>	<b>5.490.193,80</b>
<b>EGRESOS</b>						
Agroquímicos Trigo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Agroquímicos Girasol	43.440,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Agroquímicos Soja	43.150,00	38.275,00	79.785,00	22.325,00	267.510,00	267.510,00
Agroquímicos Maíz	22.644,00	0,00	0,00	0,00	0,00	146.150,00
Agroquímicos Sorgo	6.270,00	1.300,00	0,00	0,00	0,00	17.520,00
Agroquímicos Algodón	4.520,00	4.570,00	7.336,00	0,00	97.580,00	97.580,00
Servicios de Terceros	6.622,00	6.752,00	6.862,00	0,00	428.138,00	643.912,00
Cobertura en Trigo y Girasol	0,00	35.380,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos de Campo	127.216,00	0,00	0,00	0,00	1.331.250,00	1.148.477,00
Gastos de Flete	73.840,00	0,00	0,00	0,00	703.173,00	981.477,00
Combustibles y Lubricantes	23.435,00	5.200,00	6.384,00	46.000,00	67.100,00	15.300,00
Repuestos y Reparaciones	5.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	35.000,00	35.000,00
M. de O. y Aportes	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	162.000,00
Intereses de Financiación	2.480,00	0,00	0,00	0,00	20.228,00	32.232,00
Administración y otros	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Estructura	5.500,00	5.500,00	5.500,00	30.000,00	22.000,00	22.000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>421.117,00</b>	<b>168.977,00</b>	<b>177.867,00</b>	<b>170.325,00</b>	<b>3.028.979,00</b>	<b>3.584.158,00</b>
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>53.904,25</b>	<b>168.977,00</b>	<b>177.867,00</b>	<b>6.075,00</b>	<b>1.391.273,95</b>	<b>1.906.035,80</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>269.934,65</b>	<b>100.957,65</b>	<b>23.090,65</b>	<b>29.165,65</b>	<b>1.420.439,59</b>	<b>3.326.475,39</b>

Fuente: elaboración propia.

Como se vio en el análisis del capital por unidad, los socios tendrán que aportar como activo corriente, ya sea en efectivo o bienes de alta capacidad de cambio la suma total de \$ 800.000,00. Esto es así porque, como aprecia en el flujo de efectivo, Producción SRL requiere de una alta inversión inicial mensual para la producción de los cultivos y éstos tienen un período de tiempo biológico para llegar a sus frutos, como por ejemplo, el cultivo de trigo recién recupera los costos en el mes de noviembre.

Este aporte por parte de los socios proveniente de la S. de H., lo podrán realizar todo al inicio o bien, como está planteado en el flujo, a medida de las necesidades como efectivo o con transferencia de bienes de cambio de alta liquidez. Es decisión que deberán tomar los socios en base a lo que resulte más práctico y beneficioso en el momento.

En este flujo se ve que en los primeros meses del ciclo es cuando se dará la mayor necesidad de estos aportes, luego de la cosecha de trigo en noviembre, la empresa comenzará a autofinanciarse en buena parte.

Luego se detalla el saldo del mes anterior y los ingresos que resultarán de las ventas de granos y de servicio de cosecha. Se toma como criterio la venta de granos al momento de la cosecha de cada cultivo, si bien, en la práctica se suele liquidar lo necesario y el resto se lo almacena como bienes de cambio.

Del ingreso bruto que se obtendrá se descuenta los costos de comercialización y la retención del 2% del impuesto a las ganancias, retención que el fisco toma como anticipo al pago del impuesto sobre futuras ganancias del ejercicio. Se toma así porque es de esta manera como se liquidan los granos al momento de su venta y como se cobra el servicio de terceros.

Luego se describe todos los egresos que resultarán en la campaña 2011-2012 para la realización proyectada de los cultivos. Con respecto a los

agroquímicos y servicios contratados, principalmente para Pampa del Infierno, se recuerda que una parte se pagará al contado y el resto a la cosecha de cada cultivo. El ítem *Intereses de Financiación* se origina justamente de esta financiación.

Como política empresarial la empresa solo tomará cobertura contra granizo en el cultivo de trigo y granizo más viento para el cultivo de girasol. Para los demás cultivos el mayor problema es la sequía severa y para zona de influencia no hay aseguradoras que cubran este evento climático; la única que supo aparecer en un momento, con una co-aseguradora alemana, por diversos motivos se tornaba inviable.

Los arrendamientos de campo se pagarán todos a cosecha, excepto en Pampa del Infierno que una parte será por adelantado; generalmente es así al ingresar en una nueva zona. Los costos de flete son los que se originarán para transportar toda la producción desde el campo a los diferentes puertos de Rosario.

Combustibles y lubricantes, repuestos y reparaciones, M. de O. y aportes son los que ocasionará el parque de maquinarias para las tareas que realizará tanto en la producción propia como en el servicio de cosecha a terceros.

Administración y otros es un prorateo calculado entre ambas empresa, ya que funcionarán con el mismo equipo administrativo y finalmente, los gastos de estructura son los calculados para el ciclo proyectado.

Así se llega a los ingresos y egresos proyectados para todo el año y como vemos, la gran diferencia se produce en el mes de mayo y junio, al final de la campaña, donde se pretende recuperar toda la inversión realizada y lograr el beneficio estimado.

El saldo proyectado acumulado de cada mes informa si las necesidades financieras estarán cubiertas a lo largo del año, siempre y cuando se manifieste en la realidad la producción esperada. Se recuerda que hasta que no se coseche se desconoce con exactitud cual serán los ingresos obtenidos y que para la segunda parte del ciclo, será clave los ingresos proyectados del cultivo de trigo. Una tranquilidad al respecto es que es un cultivo que tiene cobertura de seguro contra granizo, evento climático más peligroso una vez implantado el cultivo.

### **6.3.1.2. Estado de Resultado Proyectado**

El estado de resultados, también conocido como cuenta de resultados o estado de ganancias y pérdidas, es un informe financiero que muestra los ingresos y gastos que ha obtenido una empresa a lo largo de su ejercicio económico.

La diferencia entre los ingresos y los gastos se le conoce como beneficio o pérdida y a diferencia del flujo de caja, el estado de resultados muestra los ingresos y gastos en el momento en que se producen, con independencia del momento en que se hagan efectivos los cobros o pagos, por ejemplo, registra una venta o una compra en el momento que se produzca, aunque ésta se cobre o se pague meses después.

La importancia del estado de resultados proyectado es que permite analizar la situación financiera de la empresa, ya que muestra las proyecciones de los futuros ingresos y egresos que obtendrá la misma, permite conocer la futura rentabilidad del negocio y por tanto, su viabilidad.

En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultado proyectado para la campaña 2011-2012 de la empresa Producción S.R.L.

## **Cuadro N° 22: Estado de Resultado Proyectado.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>
Ingreso Bruto	\$ 12.631.246,00
Costo de Comercialización	\$ 186.768,69
Costos Directos de Producción	\$ 9.341.701,00
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 3.102.776,31</b>
Gastos de Estructura	\$ 136.000,00
Gastos Administración y Otros	\$ 180.000,00
Intereses Financiación	\$ 59.676,00
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 2.727.100,31</b>
Amortizaciones Anuales	\$ 330.000,00
<b>Resultado de la Explotación antes de Impuestos</b>	<b>\$ 2.397.100,31</b>
Impuestos (35% menos ITC)	\$ 813.474,31
Impuestos a los Bienes Personales (Part. Societaria)	\$ 27.982,10
<b>Resultado de la Explotación después de Impuestos</b>	<b>\$ 1.555.643,90</b>
Capital Total Involucrado	\$ 12.464.377,00
<b>Rentabilidad antes de Impuestos</b>	<b>19,23%</b>
<b>Rentabilidad después de Impuestos</b>	<b>12,48%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Como bien se ve en el cuadro, si al total de ingresos brutos se le descuenta los costos de comercialización y los gastos directos de la actividad, se obtiene el MB. Si a éste se le resta los gastos de estructura, administración e intereses de financiación, se llega al resultado operativo de la empresa.

Si al resultado operativo se le resta las amortizaciones anuales provenientes del activo fijo de la empresa, se obtiene el resultado de la explotación antes de impuestos, que en este caso proyectado dicho monto asciende a \$ 2.397.100,31.

El impuesto a las ganancias se aplica a las utilidades de una empresa una vez por año, al finalizar el ejercicio económico. Este impuesto, para una SRL, es del 35% sobre las utilidades netas y del monto total que surge de dicho cálculo la

ley prevé la posibilidad de descontarle el ITC del combustible gastado en dicho período. En el ciclo proyectado Producción S.R.L. deberá abonar en concepto de impuesto a las ganancias la suma de \$ 813.474,31 y también en concepto de impuesto a los bienes personales la suma de \$ 27.982,10, impuesto que se calcula al finalizar el ciclo y se paga junto al saldo de ganancias.

Ahora bien, una vez descontados los impuestos se logra el resultado de la explotación después de impuestos o beneficio neto o ganancia neta del período proyectado.

Un indicador que importa y mucho ya que determina en gran parte la viabilidad del negocio, es su rentabilidad. Si a los resultados obtenidos anteriormente, antes y después del pago de impuestos, se lo relaciona con todo el capital invertido o que se ha puesto en juego en el negocio, ya sea propio o ajeno, se obtiene dicha rentabilidad.

Para el ciclo proyectado, Producción S.R.L, ha puesto en juego, ya sea en maquinarias, insumos, arrendamientos, capital de trabajo, etc., la suma de \$ 12.464.377,00.

De esta manera, la rentabilidad antes de impuestos es del 19,23% y después de impuestos es de 12,48%. Si se compara estos dos valores con los obtenidos en el ciclo anterior, analizado en el capítulo IV, La Empresa Actual, punto 4.2.4. pág. 112, Resultado Económico de la Empresa, se percibe que éstos son levemente inferiores, debido a que esta proyección está basada en un promedio de producción de una serie de diez años y en el ciclo anterior los rendimientos fueron levemente superiores al promedio, principalmente la soja que es el cultivo que define el resultado económico.

De todos modos, son rentabilidades aceptables y es obvio que la rentabilidad después de impuestos decaiga significativamente, ya que el impuesto a las ganancias en las S.R.L. está gravado con una alícuota importante.

Ahora bien, veamos qué pasa con la rentabilidad sobre los fondos propios (ROE) de la empresa. En el siguiente cuadro se calcula la misma.

**Cuadro Nº 23: Rentabilidad Sobre los Fondos Propios.**

CONCEPTO	IMPORTE
Resultado de la Explotación después de Impuestos	\$ 1.555.643,90
Fondos Propios	\$ 3.547.000,00
<b>Rentabilidad sobre Fondos Propios (ROE)</b>	<b>43,86%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Como se ve en este cuadro, el indicador cambia abruptamente y más teniendo en cuenta que es la rentabilidad después de impuestos, o sea, rentabilidad neta.

Es normal que esto ocurra en una explotación agrícola sobre campos arrendados, ya que es una actividad que no requiere de la necesidad de mucho capital propio en relación a los importes de dinero que maneja (ingresos-egresos), que es una actividad que provoca un endeudamiento muy importante en agroquímicos y servicios pero dentro del mismo ciclo, siendo todos pasivos corrientes que al finalizar el ciclo se cancelan y el resultado sobre fondos propios se infla de esta manera. Como se comentó con anterioridad, este apalancamiento queda enmascarado por ser financiaciones a corto plazo y no aparecen en las cuentas de resultados.

Es una actividad donde los indicadores como liquidez inmediata, solvencia, endeudamiento, etc. van cambiando abruptamente a lo largo de un ciclo, por ejemplo: en los meses de marzo-abril el pasivo a corto plazo puede superar



ampliamente al patrimonio neto, con índices alarmantes, mayores a 1 y 30 días más tarde se da todo lo contrario, terminando con endeudamientos muy por debajo de 1.

Por estos motivos, se vuelve a insistir, que son aceptable las rentabilidades proyectadas y no resulta anormal un ROE del 43.86% en una actividad como ésta, que tiene un alto grado de riesgo.

### **6.3.1.3. Estado de Situación Patrimonial Proyectado**

El estado de situación patrimonial proyectado expone el efecto que provocarán sobre el activo y pasivo de una empresa las proyecciones y estimaciones establecidas por los socios o la dirección.

Para su elaboración debemos combinar los valores obtenidos de la confección de los distintos presupuestos económicos así como del presupuesto financiero. Generalmente, los estados contables históricos son el punto de partida, ya que constituyen el saldo inicial de cada uno de los rubros. En este caso particular, al iniciarse la empresa, carece de estados contables históricos, así que el punto de partida será el aporte de los socios como activo de la empresa.

En cuanto a la exposición y valuación de los distintos rubros, se recuerda que en la actividad agropecuaria es escaso o nulo el efecto sobre el precio de venta y que se desconoce con exactitud la producción esperada hasta tanto se coseche los distintos cultivos, por lo tanto, se seguirá trabajando con un promedio de rendimientos de una serie de diez años y con valores de venta actuales.

Veamos en el siguiente cuadro como quedarían conformadas las distintas cuentas patrimoniales al final del ejercicio.

**Cuadro N° 24: Estado Patrimonial Proyectado a junio del 2012.**

<b>CUENTAS PATRIMONIALES</b>	<b>Dólar = 4,100</b>
<b>ACTIVOS</b>	
ACTIVOS CORRIENTES	
* Disponibilidades	
Banco y otros	\$ 3.326.475,39
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 3.326.475,39</b>
ACTIVOS NO CORRIENTES	
* Bienes de uso	
Maquinarias	\$ 1.549.000,00
Herramientas	\$ 702.000,00
Rodados	\$ 166.000,00
<b>Total Activos no Corrientes</b>	<b>\$ 2.417.000,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 5.743.475,39</b>
<b>PASIVOS</b>	
PASIVOS CORRIENTES	
* Deudas	
Sueldos y Aportes mes de Junio	\$ 52.000,00
Impuestos a las Ganancias	\$ 560.849,39
Imp. a los Bienes Personales (Part. Societaria)	\$ 27.982,10
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 640.831,49</b>
PASIVOS NO CORRIENTES	
* Deudas	\$ 0,00
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 640.831,49</b>
<b>PATRIMONIO NETO en \$</b>	<b>\$ 5.102.643,90</b>
<b>PATRIMONIO NETO en U\$s</b>	<b>\$ 1.244.547,29</b>

Fuente: elaboración propia.

Estas Cuentas Patrimoniales reflejan el estado de las mismas a junio del 2012, al finalizar la campaña 2011-2012. En primera medida se aprecia el activo corriente conformado por bancos y otros, que representan el dinero en efectivo y la valuación de todos los bienes de cambio, o sea, los granos producidos que sobrarán después de cancelar las deudas que se generarán por gastos de producción. Se recuerda que estos bienes de cambio, en su gran mayoría, tienen una alta liquidez ya que se hace efectivo a los siete días de venta.

En el ciclo la empresa no prevé inversión en bienes de uso, por lo tanto, el activo no corriente es el mismo que el anterior menos su depreciación, o sea, el valor de mercado que tendrán estos bienes en junio del 2012.

Como pasivos corrientes aparecen los sueldos y aportes correspondientes al último mes del ejercicio y que se abonarán a principios del primer mes del próximo ciclo. Se tendrá además, el impuesto a las ganancias que se generará en el ciclo proyectado menos las retenciones que se aplicarán al momento de la venta y menos el ITC del combustible.

Los pasivos no corrientes se generan principalmente en la compra de bienes de uso y como en la proyección la empresa no prevé inversiones, se cerrará el ciclo sin deuda a largo plazo.

De esta manera, se llega así al patrimonio neto proyectado, que siguiendo con el criterio de valuación en dólares, el mismo ascenderá a U\$s 1.244.547,29.

Ahora bien, se verá cómo se espera que evolucione este patrimonio, que contablemente, también denominado estado de cambio en el patrimonio neto, es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de una empresa y de cómo éste varía a lo largo del ejercicio contable, como consecuencia del resultado del período. Esta variación se denomina ganancia o superávit cuando aumenta el patrimonio y pérdida o déficit en el caso contrario.

En el siguiente cuadro vemos la evolución patrimonial proyectada.

### **Cuadro N° 25: Evolución Patrimonial Proyectada.**

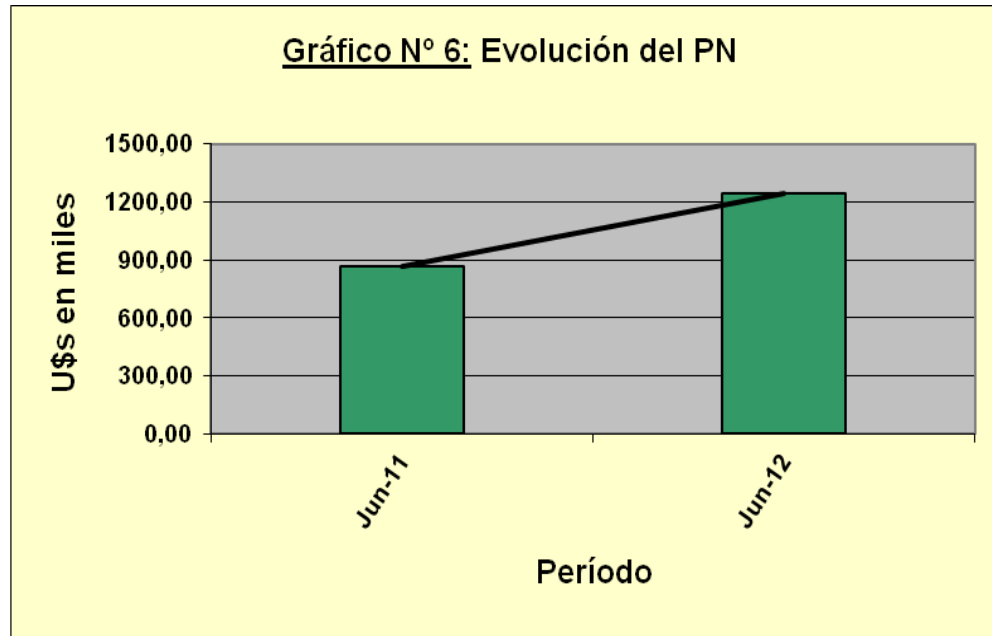
<b>CUENTAS PATRIMONIALES</b>	<b>jun-11</b>	<b>jun-12</b>	<b>Diferencia</b>
<b>ACTIVOS</b>			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 800.000,00	\$ 3.326.475,39	\$ 2.526.475,39
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 2.747.000,00	\$ 2.417.000,00	\$ -330.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 3.547.000,00</b>	<b>\$ 5.743.475,39</b>	<b>\$ 2.196.475,39</b>
<b>PASIVOS</b>			
PASIVOS CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 640.831,49	\$ 640.831,49
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 640.831,49</b>	<b>\$ 640.831,49</b>
<b>PATRIMONIO NETO en \$</b>	<b>\$ 3.547.000,00</b>	<b>\$ 5.102.643,90</b>	<b>\$ 1.555.643,90</b>
<b>PATRIMONIO NETO en U\$s</b>	<b>\$ 865.121,95</b>	<b>\$ 1.244.547,29</b>	<b>\$ 379.425,34</b>

*Fuente: elaboración propia.*

En general este estado no es mayormente considerado a la hora de confeccionar un juego de estados proyectados, ya que el patrimonio neto proyectado surge como la diferencia entre el activo y el pasivo proyectado.

Sin embargo es conveniente su elaboración porque, como autor del presente trabajo, considero a esta evolución de suma importancia ya que junto al ROE, permite apreciar el verdadero crecimiento de la empresa al compararlo con el patrimonio neto del comienzo del ciclo. Si bien es cierto que nada dice sobre el riesgo que corre la actividad en sí para lograr cierto crecimiento.

En el siguiente gráfico apreciamos visualmente esta evolución.



*Fuente: elaboración propia.*

Esta evolución refleja un crecimiento del patrimonio neto para la campaña 2011-2012 del 43,86%, que como es lógico, un valor exactamente igual al ROE calculado anteriormente.

### **6.3.2. Transporte S.R.L.**

Proyectar económicamente a una empresa de este tipo tiene la ventaja con respecto Producción S.R.L., que se conoce con más exactitud cuales serán los probables ingresos en el período proyectado.

Además este tipo de empresas, que en realidad son prestadoras de servicios, necesitan del capital en bienes de uso, o sea, las unidades de transporte, sin ellas no existiría la empresa. Al tener ciclos de ingresos y egresos más cortos dependen menos de financiación externa, excepto que la empresa pretenda invertir en nuevas unidades a través de préstamos.

Una similitud con respecto a Producción S.R.L. es que los precios de los servicios están regidos por el mercado, teniendo el empresario poca influencia en

el mismo, entonces los mayores esfuerzos se deben enfocar en los costos y la logística propia de este rubro.

#### **6.3.2.1. Proyección de Flujo Efectivo**

Al igual que lo comentado para la empresa anterior, este análisis de flujo es de suma importancia para evitar sorpresas financieras. Muestra los importes de dinero que se espera recibir y pagar mes a mes durante un período proyectado y en caso de déficit, tomar medidas con suficiente anticipación. Del mismo modo, si se espera superávit, permite planificar con tiempo el destino que se le dará a este dinero.

Una diferencia con la anterior empresa, es que el servicio de transportes tiene la característica de que los ciclos de ingresos y egresos son más cortos, ya que los fletes se cobran a 15 días aproximadamente y la mayoría de los gastos directos se pagan a 15 y 30 días y en algunos casos con valores diferidos hasta 60 y 90 días, dependiendo del producto y proveedor. Esta modalidad permite comenzar con menos disponibilidad de efectivo.

El período proyectado será el mismo que para Producción S.R.L., o sea, de julio 2011 a junio 2012. A continuación se verá el flujo de efectivo proyectado.

**Cuadro N° 26: Flujo de Fondos Projectado.**

Concepto	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Aportes de los Socios</b>	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Saldo del Mes Anterior</b>	0,00	39914,25	71280,75	104336,50	139079,50	169591,25
<b>INGRESOS</b>						
<b>Ingreso Bruto</b>	89250,00	178500,00	175950,00	173400,00	170950,00	168500,00
Retención Ganancias	-1785,00	-3570,00	-3519,00	-3468,00	-3419,00	-3370,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	87465,00	174930,00	172431,00	169932,00	167531,00	165130,00
<b>EGRESOS</b>						
Sueldos	0,00	29760,00	29352,00	28944,00	28552,00	28160,00
Aportes	0,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00
Combustibles y Lubricantes	34912,00	69826,00	66084,00	62344,00	58603,00	54862,00
Cubiertas y Gomería	4500,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00
Repuestos y Reparaciones	5000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
Seguros	6000,00	0,00	0,00	0,00	6000,00	0,00
Peajes y Estacionamientos	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Impuestos Ingreso Bruto	1338,75	2677,50	2639,25	2601,00	2564,25	2527,50
Administración y otros	3000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00
Estructura	1000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	57550,75	143563,50	139375,25	135189,00	137019,25	126849,50
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	29914,25	31366,50	33055,75	34743,00	30511,75	38280,50
<b>SALDO ACUMULADO</b>	39914,25	71280,75	104336,50	139079,50	169591,25	207871,75

Continúa

**Continuación Cuadro Nº 26**

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Aportes de los Socios</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Saldo del Mes Anterior</b>	207871,75	239133,50	273876,50	302619,50	337362,50	372105,50
<b>INGRESOS</b>						
<b>Ingreso Bruto</b>	170950,00	173400,00	173400,00	173400,00	173400,00	173400,00
Retención Ganancias	-3419,00	-3468,00	-3468,00	-3468,00	-3468,00	-3468,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	167531,00	169932,00	169932,00	169932,00	169932,00	169932,00
<b>EGRESOS</b>						
Sueldos	28552,00	28944,00	28944,00	28944,00	28944,00	28944,00
Aportes	15750,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00
Combustibles y Lubricantes	58603,00	62344,00	62344,00	62344,00	62344,00	62344,00
Cubiertas y Gomería	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00
Repuestos y Reparaciones	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
Seguros	0,00	0,00	6000,00	0,00	0,00	0,00
Peajes y Estacionamientos	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Impuestos Ingreso Bruto	2564,25	2601,00	2601,00	2601,00	2601,00	2601,00
Administración y otros	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00
Estructura	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>136269,25</b>	<b>135189,00</b>	<b>141189,00</b>	<b>135189,00</b>	<b>135189,00</b>	<b>135189,00</b>
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>31261,75</b>	<b>34743,00</b>	<b>28743,00</b>	<b>34743,00</b>	<b>34743,00</b>	<b>34743,00</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>239133,50</b>	<b>273876,50</b>	<b>302619,50</b>	<b>337362,50</b>	<b>372105,50</b>	<b>406848,50</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Por lo que se comentó anteriormente, los socios tendrán que aportar como activo corriente, en efectivo, solo la suma \$ 10.000,00 para solventar los costos de la primera quincena del ciclo.

Luego del aporte inicial se aprecia como quedarán los saldos del mes anterior, saldo que irá dando respiro financiero para iniciar un nuevo mes, también se ve los ingresos provenientes de los fletes proyectados, que por ley al momento de facturarlos el fisco retendrá el 2% en concepto a impuesto a las ganancias, retención que se tomará como anticipo al pago del impuesto sobre futuras ganancias del ejercicio, llegando así al total de ingresos mensuales.



Luego se detalla todos los egresos directos que resultarán mes a mes de acuerdo a los viajes que se realizarán, ya sean sueldos de los chóferes, donde una parte es fijo y la otra es un porcentaje del neto gravado que se facturará, aportes, combustibles, etc., además un prorrateo de los gastos administrativos y de estructura que generará esta actividad. Se recuerda que la administración se compartirá con Producción S.R.L.

Por último el impuesto a ingresos brutos que se pagará mes a mes y que será un porcentaje del neto gravado que se facturará en concepto de fletes.

Se llega de este modo, a los ingresos netos mensuales proyectados para todo el ciclo y al saldo acumulado mes a mes, que proporcionará información del estado financiero a lo largo del año y también ayudará a planificar el futuro destino de estos fondos acumulados.

#### **6.3.2.2. Estado de Resultado Proyectado**

Este estado nos muestra los ingresos y egresos que obtendrá una empresa a lo largo de su ejercicio económico, arrojando como resultado un beneficio o pérdida y como mencionamos para Producción S.R.L., a diferencia del flujo de caja, el estado de resultados muestra los ingresos y egresos en el momento en que se producirán, con independencia del momento en que se harán efectivos los cobros o pagos.

Al proyectar los futuros ingresos y egresos que obtendrá la empresa, permitirá conocer la futura rentabilidad del negocio, por tanto, ayudará a determinar su viabilidad.

En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultado proyectado de la campaña 2011-2012 para la empresa Transporte S.R.L.

### **Cuadro Nº 27: Estado Patrimonial Proyectado a junio del 2012.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>
Ingreso Bruto	\$ 2.081.200,00
Costos Directos	\$ 1.480.088,00
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 601.112,00</b>
Gastos de Estructura	\$ 24.000,00
Gastos Administración y Otros	\$ 96.000,00
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 481.112,00</b>
Amortizaciones Anuales	\$ 159.600,00
<b>Resultado de la Explotación antes de Impuestos</b>	<b>\$ 321.512,00</b>
Impuestos (35% menos ITC)	\$ 50.179,20
Impuestos a los Bienes Personales (Part. Societaria)	\$ 10.447,20
Impuestos a Ingresos Brutos	\$ 31.218,00
<b>Resultado de la Explotación después de Impuestos</b>	<b>\$ 229.667,60</b>
Capital Total Involucrado	\$ 1.340.000,00
<b>Rentabilidad antes de Impuestos</b>	<b>23,99%</b>
<b>Rentabilidad después de Impuestos</b>	<b>17,14%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

En este estado se aprecia que si al total de ingresos brutos se le descuenta los gastos directos de la actividad, se obtiene el MB de la actividad. Si a éste se le resta los gastos de estructura y administración se llega al resultado operativo de la empresa.

Si a este resultado se le deduce las amortizaciones anuales provenientes del activo fijo de la empresa, compuesto por las unidades de transporte y la movilidad, se obtiene el resultado de la explotación antes de impuestos, que para Transporte S.R.L. se proyecta que ascenderá a \$ 321.512,00.

Al igual que en Producción S.R.L., el impuesto a las ganancias se aplicará a las utilidades de la empresa una vez por año al finalizar el ejercicio económico. La alícuota será del 35% sobre las utilidades netas y del monto total que surgirá de dicho cálculo, se le descontará el ITC del combustible que se gastará en dicho período, que para Transporte S.R.L. será un monto significativo, ya que el combustible es uno de los gastos más importantes en este tipo de actividad.

También se deducirá los anticipos del 2% que el fisco retendrá de cada facturación.

De esta manera, en el ciclo proyectado Transporte S.R.L. deberá abonar como saldo en concepto de impuesto a la ganancias la suma de \$ 50.179,20 y también, a diferencia de Producción S.R.L. que no pagará por estar exenta, Transporte S.R.L. deberá abonar en concepto de impuesto a ingresos brutos la cantidad de \$ 31.218,00 y por último, en concepto de impuesto a los bienes personales, participación societaria, la suma de \$ 10.447,20, impuesto que se calculará al finalizar el ciclo y se pagará junto al saldo de ganancias.

Descontados todos estos impuestos se obtiene el resultado de la explotación después de impuestos o beneficio neto o ganancia neta del período proyectado para Transporte S.R.L.

Si a los resultados obtenidos anteriormente, antes y después del pago de impuestos, se lo relaciona con todo el capital invertido, o sea, \$ 1.340.000,00, obtenemos la rentabilidad proyectada de esta actividad.

Así entonces, la rentabilidad antes de impuestos será del 23,99% y después de impuestos de 17,14%. Si bien esta actividad esta alcanzada por el impuesto a ingresos brutos, que es significativo por que grava sobre el neto facturado, es compensado de alguna manera esta carga impositiva con el ITC descontado de las ganancias, que como dijimos anteriormente, el combustible es un costo importante en el transporte, permitiendo amortiguar la brecha entre la rentabilidad antes y después de impuestos.

Si se compara esta rentabilidad neta después de impuestos con la obtenida en el ciclo anterior, analizado en el capítulo IV La Empresa Actual, punto 4.2.3.2. pág. 111, Rentabilidad del Transporte, que fue de 12,07%, se percibe que será significativamente superior, algo más de 5 puntos, debido a que en la propuesta

de cambio y al independizar el transporte, éste logrará una mayor efectividad porque maximizará su capacidad.

Son rentabilidades aceptables, aunque la que realmente importa es la rentabilidad neta después de impuestos y se ve que será significativamente superior a la de Producción S.R.L.

Ahora bien, veamos qué pasará con la rentabilidad sobre los fondos propios (ROE) de la empresa. En el siguiente cuadro se calcula la misma.

**Cuadro Nº 28: Rentabilidad Sobre los Fondos Propios.**

CONCEPTO	IMPORTE
Resultado de la Explotación después de Impuestos	\$ 229.667,60
Fondos Propios	\$ 1.340.000,00
<b>Rentabilidad sobre Fondos Propios (ROE)</b>	<b>17,14%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Muy bien, aquí se ve como la rentabilidad sobre los fondos propios coincidirá con la rentabilidad neta después de impuestos, esto es así porque la empresa comenzará sin deudas a largo plazo ni realizará inversiones en bienes de uso durante el ciclo, que son generalmente las que provocan el endeudamiento a largo plazo. Es una empresa que se autofinanciará en todo el período, por lo tanto, es lógico que la rentabilidad de la actividad coincida con la del los fondos propios.

**Esta es una gran diferencia con Producción S.R.L.**, tendrá mayor rentabilidad la actividad en sí pero se vale más de capital propio, en cambio, la actividad agraria tendrá la necesidad o posibilidad de endeudarse significativamente en insumos, servicios y alquileres todos a corto plazo, por lo tanto, obtendrá menor rentabilidad como actividad, pero se disparará significativamente el ROE, o sea, en una buena campaña la evolución del patrimonio neto será importante, pero debido a que el nivel de endeudamiento que llegará a tener a corto plazo será superior al propio patrimonio, si la campaña

resulta regular a mala, correrá el peligro de perder todo. De aquí la necesidad de lograr estabilidad.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la valuación de las unidades de Transporte S.R.L., tienen un valor de mercado de aproximadamente del 60-65% con respecto a una nueva; si bien los costos de repuestos y mantenimiento por lógica serán mayores en las unidades usadas, los ingresos de ambas, o sea, comparadas con unidades nuevas, serán prácticamente los mismos, pero el activo es diferente, por lo tanto la rentabilidad de la actividad puede variar considerablemente según la valuación de las unidades que posea la empresa.

#### **6.3.2.3. Estado de Situación Patrimonial Projectado**

Al igual que para Producción S.R.L., en el estado de situación patrimonial proyectado se verá el efecto que provocarán sobre el activo y pasivo de Transporte S.R.L. las proyecciones y estimaciones establecidas.

Para ello se combinarán los valores obtenidos de la confección de los presupuestos económicos así como del presupuesto financiero. Al igual que en el caso de Producción S.R.L., como la empresa se inicia en este período carece de estados contables históricos, entonces el punto de partida será el aporte de los socios como el activo de la misma.

En el siguiente cuadro se aprecia como deberían quedar conformadas las distintas cuentas patrimoniales al final del ejercicio.

**Cuadro Nº 29: Estado Patrimonial Proyectado a junio del 2012.**

<b>CUENTAS PATRIMONIALES</b>	<b>Dólar = 4,100</b>
<b>ACTIVOS</b>	
ACTIVOS CORRIENTES	
* Disponibilidades	
Banco y otros	\$ 406.848,50
Cuentas por Cobrar	\$ 84.966,00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 491.814,50</b>
ACTIVOS NO CORRIENTES	
* Bienes de uso	
Unidades de Transporte	\$ 1.117.600,00
Rodados	\$ 52.800,00
<b>Total Activos no Corrientes</b>	<b>\$ 1.170.400,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.662.214,50</b>
<b>PASIVOS</b>	
PASIVOS CORRIENTES	
* Deudas	
Sueldos y Aportes mes de Junio	\$ 25.572,00
Gastos de producción	\$ 40.672,00
Administración y Estructura	\$ 6.000,00
Impuestos a las Ganancias	\$ 8.555,20
Otros Impuestos	\$ 11.747,70
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 92.546,90</b>
PASIVOS NO CORRIENTES	
* Deudas	
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 92.546,90</b>
<b>PATRIMONIO NETO en \$</b>	<b>\$ 1.569.667,60</b>
<b>PATRIMONIO NETO en U\$s</b>	<b>\$ 382.845,76</b>

Fuente: elaboración propia.

Estas Cuentas Patrimoniales reflejan el estado de las mismas a junio del 2012, al finalizar el ciclo anual. En primera medida se ve el activo corriente, en este caso conformado por bancos y otros, que representan el dinero en efectivo que se irá acumulando mes a mes, además los fletes que se realizarán en el mes de junio y se cobrará a principios del próximo ciclo.

En esta empresa tampoco los socios prevén inversión en bienes de uso en el ciclo proyectado, por lo tanto, el activo no corriente será el mismo que al

principio menos su depreciación, o sea, el valor de mercado que tendrán estos bienes en junio del 2012.

Como pasivos corrientes se tendrá los sueldos y aportes, tanto de los chóferes como administrativos, gastos de producción y estructura que corresponderán al último mes del ejercicio y que se abonarán a principios del primer mes del próximo ciclo, el saldo del impuesto a ganancias y en otros impuestos, se tendrá a ingresos brutos por el saldo que quedará por cobrar de \$ 1.300,50 y bienes personales, participación societaria, de \$ 10.447,20 lo que hará un total de \$ 11.747,70.

Como se comentó que los pasivos no corrientes se generan principalmente en la compra de bienes de uso y en la proyección no se prevé inversiones, se cerrará el ciclo sin deuda a largo plazo.

Se obtiene así el patrimonio neto proyectado, que siguiendo con el criterio anterior valuado en dólares, el mismo ascenderá a U\$s 382.845,76. Ahora bien, como se hizo para Producción S.R.L, se verá cómo se espera que evolucione este patrimonio neto en el ciclo proyectado.

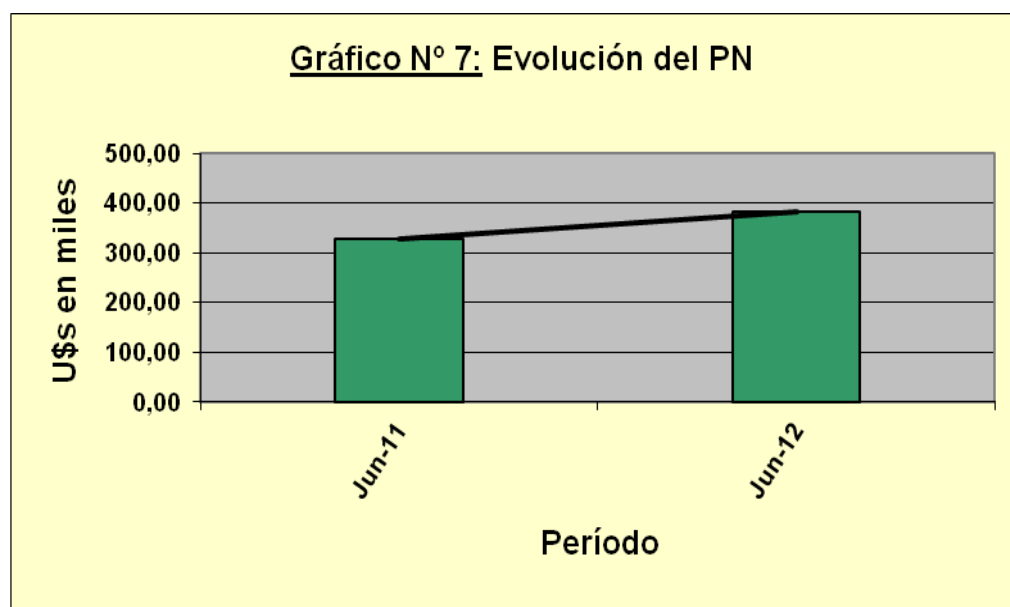
**Cuadro Nº 30: Evolución Patrimonial Proyectada.**

<b>CUENTAS PATRIMONIALES</b>	<b>Jun-11</b>	<b>Jun-12</b>	<b>Diferencia</b>
<b>ACTIVOS</b>			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 10.000,00	\$ 491.814,50	\$ 481.814,50
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 1.330.000,00	\$ 1.170.400,00	\$ -159.600,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.340.000,00</b>	<b>\$ 1.662.214,50</b>	<b>\$ 322.214,50</b>
<b>PASIVOS</b>			
PASIVOS CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 92.546,90	\$ 92.546,90
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 92.546,90</b>	<b>\$ 92.546,90</b>
<b>PATRIMONIO NETO en \$</b>	<b>\$ 1.340.000,00</b>	<b>\$ 1.569.667,60</b>	<b>\$ 229.667,60</b>
<b>PATRIMONIO NETO en U\$s</b>	<b>\$ 326.829,27</b>	<b>\$ 382.845,76</b>	<b>\$ 56.016,49</b>

Fuente: elaboración propia.

Como autor exprese anteriormente que resulta muy útil la elaboración de esta evolución, ya que junto al ROE permite apreciar el verdadero crecimiento de la empresa.

En el siguiente gráfico se aprecia esta evolución.



*Fuente: elaboración propia.*

La evolución del crecimiento del patrimonio neto para el ciclo es del 17,14%, al igual que para Producción S.R.L., coincidente al ROE calculado para esta empresa.

#### **6.4. Análisis Financiero Consolidado**

Los estados financieros consolidados son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio, así como los flujos de dos o más empresas, que consideradas desde un punto de vista económico, forman todos una sola organización que opera bajo un control común y muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las empresas fueran una sola entidad legal.



Se formulan estados financieros consolidados en aquellas entidades de las cuales se posea más del 50% de sus acciones y tienen por objeto presentar, en su conjunto, la situación financiera y los resultados de operación de dos o más entidades económicas, jurídicamente independientes; los estados financieros individuales son los componentes base para la consolidación y deben ser depurados con las eliminaciones por saldos y operaciones recíprocas desarrolladas entre las entidades económicas.

Dichos estados deben reunir, como mínimo, los siguientes requisitos:

- Corresponder a una misma fecha de corte y hacer referencia a un mismo período contable, no solo en el tiempo sino también en su duración.
- Haber sido preparados bajo principios, políticas, métodos y procedimientos contables uniformes, respecto de eventos y transacciones similares.
- Tener analizados y conciliados los saldos recíprocos.

Se recuerda que las dos empresas analizadas y que conforman la organización, pertenecen a los mismos socios donde cada uno participa con un 50% en cada una de ellas, que se han separado por una cuestión económica y jurídica, pero que para los socios es como una sola entidad.

A continuación se verá los tres puntos más importantes que, como autor del presente trabajo, considero darán información suficiente para interpretar la proyección financiera-económica de la organización en su conjunto, que serán comparables con resultados obtenidos por la antigua Sociedad de Hecho.

### 6.4.1. Flujo de Efectivo

Las organizaciones presentan sus flujos de efectivo consolidados según son generados por actividades operativas, de inversión y de financiación en la forma que resulte más adecuada según la naturaleza de sus actividades.

La idea de esta organización y del trabajo en sí, es determinar en este punto, no mes a mes, si no en el período completo, cuáles serán los orígenes y destinos de todo el efectivo que generarán las distintas actividades en conjunto. En el siguiente cuadro se presenta lo descripto.

**Cuadro N° 31: Flujo de Efectivo Consolidado.**

CONCEPTO	IMPORTE
Aportes de Efectivo de los Socios	\$ 810.000,00
<b>INGRESOS</b>	
Venta de granos	\$ 12.451.246,00
Prestación de Servicios	\$ 2.174.500,00
Gastos de comercialización	\$ 186.768,69
Retención Ganancias	\$ 292.514,92
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 14.146.462,39</b>
<b>Total Ingresos más Aportes</b>	<b>\$ 14.956.462,39</b>
<b>EGRESOS</b>	
Gastos Directos	\$ 10.713.545,00
Intereses Financiación	\$ 59.676,00
Impuestos a Ingresos Brutos	\$ 29.917,50
Administración y otros	\$ 261.000,00
Estructura	\$ 159.000,00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 11.223.138,50</b>
<b>Saldo al Final del Ejercicio</b>	<b>\$ 3.733.323,89</b>
<b>Aportes de los Socios</b>	<b>\$ -810.000,00</b>
<b>Saldo Generado por las Actividades</b>	<b>\$ 2.923.323,89</b>

Fuente: elaboración propia.

En este cuadro se aprecia todos los ingresos y egresos en efectivo que se darán a lo largo del período. Obviamente que quedarán cobros pendientes,

deudas generadas y saldos de impuestos correspondientes al ejercicio y que se efectivizarán al comienzo del próximo período.

En principio se ve el dinero en efectivo que deberán aportar los socios para afrontar los saldos negativos por el desfase que se producirá entre los ingresos y egresos, principalmente en Producción S.R.L., tal cual se vio en los flujos de efectivo analizados individualmente.

Luego se detallan los ingresos, tanto por venta de granos como por los servicios de cosecha y de transporte, descontados los gastos de comercialización y retenciones de ganancias que serán aplicados al momento en que se liquidará la venta de granos y se facturará los servicios, que no ingresarán en caja, llegando así a los ingresos netos totales y que sumado al aporte de los socios nos dará el dinero total del ejercicio.

A continuación se describe los egresos correspondientes a gastos directos de ambas actividades, intereses e impuestos que se abonarán durante el período y los gastos de administración y estructura totales que se generarán, obteniendo de esta manera, los egresos en efectivo totales que se darán en el período.

Si a la suma de aporte más los ingresos propios de las actividades se le deducen la totalidad de egresos, se obtiene el saldo en efectivo que debería tener la caja al final del período. Si a éste saldo se le descuenta los aportes que realizarán los socios al comienzo del período, se logra el saldo de efectivo neto proveniente de las actividades que será de \$ 2.923.323,89, saldo que no es el beneficio total, ya que hay cobros y pagos que se realizarán al comienzo del próximo ejercicio.

#### 6.4.2. Estado de Resultado

Los estados financieros consolidados se formulan mediante la suma de los estados financieros individuales de ambas S.R.L. que integran la organización. Los mismos muestra el desempeño financiero-económico medido como utilidad o pérdida de toda la organización a lo largo del período de análisis, independientemente del momento que se haga efectivo.

En el siguiente cuadro se muestra la consolidación de estos resultados.

**Cuadro Nº 32: Estado de Resultado Consolidado.**

CONCEPTO	Producción S.R.L.	Transporte S.R.L.	Consolidado
Ingreso Bruto	\$ 12.631.246,00	\$ 2.081.200,00	\$ 14.712.446,00
Costo de Comercialización	\$ 186.768,69	\$ 0,00	\$ 186.768,69
Costos Directos de Producción	\$ 9.341.701,00	\$ 1.480.088,00	\$ 10.821.789,00
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 3.102.776,31</b>	<b>\$ 601.112,00</b>	<b>\$ 3.703.888,31</b>
Gastos de Estructura	\$ 136.000,00	\$ 24.000,00	\$ 160.000,00
Gastos Administración y Otros	\$ 180.000,00	\$ 96.000,00	\$ 276.000,00
Intereses Financiación	\$ 59.676,00	\$ 0,00	\$ 59.676,00
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 2.727.100,31</b>	<b>\$ 481.112,00</b>	<b>\$ 3.208.212,31</b>
Amortizaciones Anuales	\$ 330.000,00	\$ 159.600,00	\$ 489.600,00
<b>Resultado de la Expl. antes de Imp.</b>	<b>\$ 2.397.100,31</b>	<b>\$ 321.512,00</b>	<b>\$ 2.718.612,31</b>
Impuestos (35% menos ITC)	\$ 813.474,31	\$ 50.179,20	\$ 863.653,51
Imp. a los Bs. Pers. (Part. Societaria)	\$ 27.982,10	\$ 10.447,20	\$ 38.429,30
Impuestos a Ingresos Brutos	\$ 0,00	\$ 31.218,00	\$ 31.218,00
<b>Resultado de la Expl. desp. de Imp.</b>	<b>\$ 1.555.643,90</b>	<b>\$ 229.667,60</b>	<b>\$ 1.785.311,50</b>
Capital Total Involucrado	\$ 12.464.377,00	\$ 1.340.000,00	\$ 13.804.377,00
<b>Rentabilidad antes de Impuestos</b>	<b>19,23%</b>	<b>23,99%</b>	<b>19,69%</b>
<b>Rentabilidad desp. de Impuestos</b>	<b>12,48%</b>	<b>17,14%</b>	<b>12,93%</b>

Fuente: elaboración propia.

Los estados proyectados individuales ya han sido analizados y comentados con anterioridad y este análisis permite ver el resultado final de toda la organización, que en definitiva será el que más interesa a los socios y su estabilidad es el producto de esta inquietud de cambio.

Si se observa las rentabilidades proyectadas se nota como en la consolidación de asemejarán más a las de Producción S.R.L., ya que es la empresa que mayor volumen de dinero operará y con ello, definirá en gran parte el resultado de la organización.

De igual manera se aprecia la enorme brecha en ambas rentabilidades, antes y después de impuestos, producto de que en Producción S.R.L. el impuesto a las ganancias pesará en mayor medida y ocasionará este el resultado final.

Se compara ahora con los resultados obtenidos en el último ejercicio por lo que era entonces la Sociedad de Hecho, punto 4.2.4. Resultado Económico de la Empresa pág. 112. Para que sean comparables se obviará en éste la retribución al empresario, ya que en el proyectado no se la tendrá en cuenta.

**Cuadro Nº 33: Evolución del Estado de Resultado Consolidado.**

CONCEPTO	Consolidado	S. de H.
	Jul-11/Jun-12	Jul-10/Jun-11
Ingreso Bruto	\$ 14.712.446,00	\$ 12.074.612,30
Costo de Comercialización	\$ 186.768,69	\$ 8.673.748,02
Costos Directos de Producción	\$ 10.821.789,00	
<b>Margen Bruto</b>	\$ 3.703.888,31	\$ 3.400.864,28
Gastos de Estructura	\$ 160.000,00	
Gastos Administración y Otros	\$ 276.000,00	\$ 472.434,90
Intereses Financiación	\$ 59.676,00	
<b>Resultado Operativo</b>	\$ 3.208.212,31	\$ 2.928.429,38
Amortizaciones Anuales	\$ 489.600,00	\$ 415.018,00
<b>Resultado de la Expl. antes de Impuestos</b>	\$ 2.718.612,31	\$ 2.513.411,38
Impuestos (35% menos ITC)	\$ 863.653,51	
Impuestos a los Bienes Pers. (Part. Societaria)	\$ 38.429,30	\$ 654.750,00
Impuestos a Ingresos Brutos	\$ 31.218,00	
<b>Resultado de la Expl. después de Impuestos</b>	\$ 1.785.311,50	\$ 1.858.661,38
Capital Total Involucrado	\$ 13.804.377,00	\$ 11.044.889,30
<b>Rentabilidad antes de Impuestos</b>	<b>19,69%</b>	<b>22,76%</b>
<b>Rentabilidad después de Impuestos</b>	<b>12,93%</b>	<b>16,83%</b>

Fuente: elaboración propia.

Si bien en esta comparación se advierte que los ingresos y egresos son mayores en el consolidado, producto principalmente del crecimiento proyectado en la superficie a sembrar y también, pero en menor medida, en el crecimiento del transporte, ambas rentabilidades caerán aproximadamente tres puntos antes y cuatro después de impuestos.

La disminución de estas rentabilidades en el consolidado tiene una lógica muy clara; se recuerda que la campaña 2010-2011 en cuanto a rendimiento, principalmente en el cultivo de soja, fue superior al promedio histórico de la empresa, cuadro N° 3: Rendimiento en kg/ha. pág. 90, datos promedio en el cual se basó para proyectar el siguiente ejercicio. Con respecto a la brecha entre las rentabilidades antes y después de impuestos, será mayor en el consolidado debido a que en la S. de H. al impuesto a las ganancias lo pagan los socios en forma particular y la alícuota es proporcional y siempre menor al 35% que alcanzará a las S.R.L.

De todas maneras, se recuerda que la gran inquietud de los socios y el objetivo de este trabajo, es estabilizar la rentabilidad en valores aceptables a lo largo de los años y estas rentabilidades logradas por el consolidado son satisfactorias.

Veamos ahora que pasa con los fondos propios de toda la organización.

**Cuadro N° 34: Rentabilidad Consolidada Sobre los Fondos Propios.**

CONCEPTO	Producción S.R.L.	Transporte S.R.L.	Consolidado
Resultado de la Expl. desp. de Imp.	\$ 1.555.643,90	\$ 229.667,60	\$ 1.785.311,50
Fondos Propios	\$ 3.547.000,00	\$ 1.340.000,00	\$ 4.887.000,00
<b>Rent. sobre Fondos Propios (ROE)</b>	<b>43,86%</b>	<b>17,14%</b>	<b>36,53%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Ya se ha comentado anteriormente que el ROE mide la rentabilidad de un ejercicio y sin determinar el riesgo que corre la organización para conseguir dicha rentabilidad y que este indicador es similar a la evolución del patrimonio neto. Como autor sostengo que es mi gran último indicador, principalmente en actividades como las de producción de granos, porque en definitiva me dice cuanto creció el patrimonio.

Como autor de este trabajo, fundamento esto diciendo que si bien he dicho que una rentabilidad neta del consolidado de 12.93% me parece aceptable, es justamente porque sé que la rentabilidad sobre los fondos propios estará muy por encima de está y de hecho se ve que es del 36,53%. Además se debe tener en cuenta que es producto del primer período de reestructuración.

Obviamente que en la organización en su conjunto dicho ROE será impulsado por la actividad de producción de granos, porque esta diferencia entre la rentabilidad de la actividad como tal y la de los fondos propios no es más que la fuerza de apalancamiento que se producirá en Producción S.R.L. y que quedará enmascarada en el análisis porque serán todas financiaciones de corto plazo, exigibles en el mismo periodo.

De más está decir que el apalancamiento también se da en inversiones a largo plazo en bienes de uso, si son financiadas a una tasa de interés menor a la rentabilidad de la actividad, pero ésta no es la naturaleza de apalancamiento que ocurre en este caso.

El ROE no dice nada acerca del riesgo que asumen los inversionistas para conseguir dicha rentabilidad y justamente este ROE es propio de una actividad agrícola, actividad llevada a cabo a cielo abierto y con gran riesgo y a mayor riesgo, mayor rentabilidad, caso contrario la actividad dejaría de ser atractiva.

A medida que la organización crezca y Transporte S.R.L. tenga una mayor participación, es probable que contribuya a estabilizar los ingresos y con ello disminuya la brecha entre la rentabilidad de las actividades y el ROE de la organización. Y es lógico, a menor riesgo, menor rentabilidad.

### 6.4.3. Situación Patrimonial

En un momento determinado, el estado de situación patrimonial consolidado expone el activo, el pasivo y el patrimonio neto de toda la organización.

En este punto se verá este estado de cuentas al inicio del ejercicio, 30 junio o 01 de julio 2011, al final del ejercicio proyectado, 30 de junio 2012 y la diferencia entre ambos que nos dará la evolución de este patrimonio.

#### **Cuadro Nº 35: Evolución Patrimonial Consolidado.**

<b>CUENTAS PATRIMONIALES</b>	<b>Jun-11</b>	<b>Jun-12</b>	<b>Diferencia</b>
<b>ACTIVOS</b>			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 810.000,00	\$ 3.818.289,89	\$ 3.008.289,89
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.077.000,00	\$ 3.587.400,00	\$ -489.600,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 4.887.000,00</b>	<b>\$ 7.405.689,89</b>	<b>\$ 2.518.689,89</b>
<b>PASIVOS</b>			
PASIVOS CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 733.378,39	\$ 733.378,39
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 733.378,39</b>	<b>\$ 733.378,39</b>
<b>PATRIMONIO NETO en \$</b>	<b>\$ 4.887.000,00</b>	<b>\$ 6.672.311,50</b>	<b>\$ 1.785.311,50</b>
<b>PATRIMONIO NETO en U\$s</b>	<b>\$ 1.191.951,22</b>	<b>\$ 1.627.393,05</b>	<b>\$ 435.441,83</b>

*Fuente: elaboración propia.*

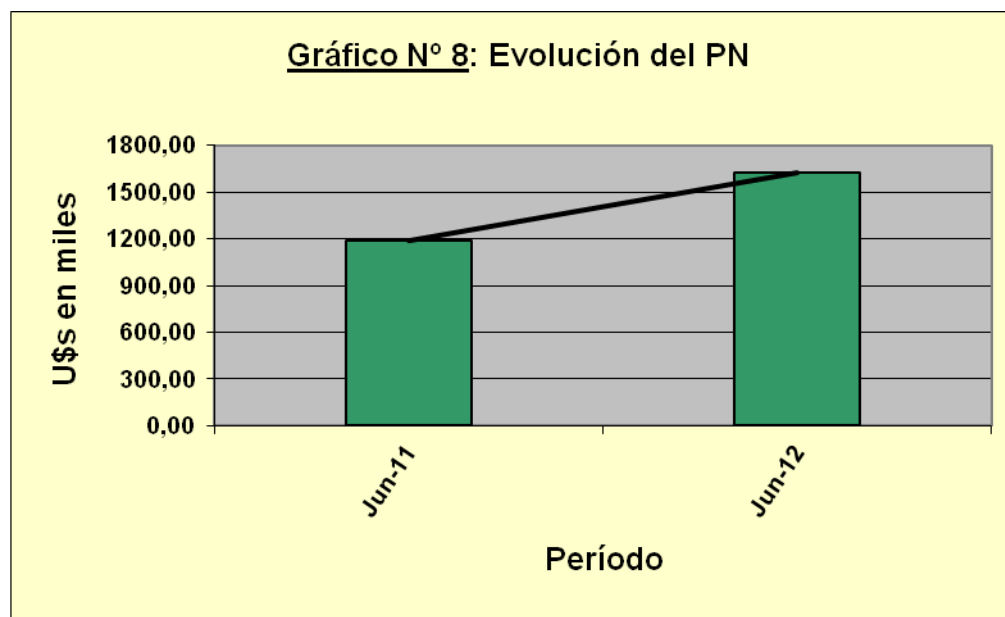
Como se percibe en este cuadro, la organización comenzará el ciclo con un patrimonio neto de \$ 4.887.000,00, conformado por los bienes de uso más el efectivo que aportan los socios, que de seguir con la S. de H. sería activo de alta



liquidez, ya sea efectivo o bienes de cambio, que debía disponer para solventar los gastos desfasados de los ingresos. Pasivo no poseerá, tal se vio en el análisis individual de ambas S.R.L.

Terminará el ciclo proyectado a junio del 2012 con un activo conformado por caja y cuentas pendientes de cobro más los bienes de uso y un pasivo que se generará principalmente por el saldo del impuesto a las ganancias resultante del ejercicio, de esta manera llegará a un patrimonio neto de \$ 6.672.311,50 el cual arrojará una diferencia o crecimiento neto de \$ 1.785.311,50, que siguiendo con el mismo criterio serán U\$s 435.441,83.

Apreciaremos mejor esta diferencia en el siguiente gráfico.



Fuente: elaboración propia.

La evolución proyectada en el patrimonio neto es del 36,53%, coincidente obviamente con el ROE calculado con anterioridad y al igual que se explicó en esa oportunidad, es el crecimiento de un solo período y nada dice sobre el riesgo asumido para lograr esta evolución.

Ahora se analizará algunos indicadores que ayudarán a interpretar la situación económico-financiera al final del período proyectado.

La ratio de *liquidez corriente*, es una medida sencilla de poner en relación el efectivo más los bienes de cambio y créditos a corto plazo de la empresa con las deudas cuyo pago habrá de acometer a lo largo del siguiente año.

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 3.818.289,89}{\$ 733.378,39} = 5,21$$

Si se toma una foto del estado financiero proyectado al 30 de junio del 2012, que de acuerdo a la disponibilidad de ese momento relacionado con el pasivo, se tiene una liquidez de 5,21 puntos. Esto visto así no es tan bueno, porque a priori se está inmovilizando mucho dinero que resultaría desventajoso para la rentabilidad de la organización.

Ahora bien, si se tiene en cuenta que la organización deberá invertir mucho dinero en insumos y servicios antes de sus ingresos para equilibrar el flujo de caja del próximo período, principalmente Producción S.R.L., recordemos que los ingresos son estacionales, inversión futura a corto plazo que no es deuda al momento de esta foto y suponiendo una inversión similar a este período analizado cuyo monto es de \$ 786.909,35, este índice de liquidez será el siguiente:

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{P. Corriente} + \text{Inv. Corriente}} = \frac{\$ 3.818.289,89}{\$ 1.520.287,74} = 2,51$$

El nuevo índice es de 2,51 puntos, un poco más aceptable que el anterior. De todas maneras la organización tendrá un sobrante de caja disponible donde deberá planificar con tiempo futuras inversiones.

Se entiende por *solventia* a la capacidad financiera o capacidad de pago de la empresa para cumplir sus obligaciones y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales compromisos, o sea, una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe y al 30 de junio del 2012 la empresa contará con la siguiente solventia:

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Pasivo}} = \frac{\$ 7.405.689,89}{\$ 733.378,39} = \mathbf{10,10}$$

Como se aprecia, la organización contará con una elevada capacidad de pago, producto principalmente por no realizar inversiones a largo plazo, por ejemplo, en bienes de uso. Esto se da así por ser el primer año de existencia de las empresas y en este análisis los socios no proyectan inversiones a nombre de las nuevas S.R.L.

En cuanto a *endeudamiento*, muy relacionado con solventia, mide la relación existente entre las deudas que mantiene, tanto en el largo como en el corto plazo, con relación al importe de los fondos propios de una empresa, también es un índice muy bajo, debido a lo explicado para el ratio anterior.

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{\$ 733.378,39}{\$ 6.672.311,50} = \mathbf{0,11}$$

La *independencia financiera* mide la capacidad de una empresa para financiarse. Se trata de la relación existente entre los capitales propios de la empresa con el total de capitales permanentes necesarios para su financiación, donde se incluyen también los préstamos y créditos a medio y largo plazo.

$$\text{INDEP. FINANCIERA} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo Total}} = \frac{\$ 6.672.311,50}{\$ 7.405.689,89} = \mathbf{0,90}$$

Cuanto más cercano a 1 sea este ratio mayor será la autonomía financiera de la empresa. Para esta organización este ratio indica una gran capacidad de autofinanciarse.

Al analizar estos indicadores se ve que la organización en su conjunto terminará el período analizado con una buena salud financiera. Ahora bien, ¿el valor de estos indicadores es bueno para la rentabilidad de dicha organización? Si contamos con una elevada liquidez estamos inmovilizando demasiado dinero lo que influiría negativamente, de la misma manera, con una elevada autofinanciación y bajo índice de endeudamiento disminuiríamos un posible efecto palanca y perderíamos puntos de rentabilidad, en este caso del ROE.

Sin lugar a duda y por política de los socios, la organización seguirá invirtiendo en bienes de uso con financiación externa a través de entidades crediticias, por lo tanto estos indicadores irán cambiando a medida que las S.R.L. se vayan consolidando.

A mayor endeudamiento probablemente se consiga un crecimiento más rápido, pero también es bueno contar con un tanto de reserva en estas actividades de alto riesgo, aunque se pierda rentabilidad por inmovilización de dinero. Ahora bien, ¿Cuánto invertirá?, ¿hasta qué punto resulta conveniente aumentar el valor de endeudamiento en actividades tan riesgosas como la producción de granos? Estas son preguntas que deberán definir los socios y seguramente tendrán que obtenerse de un equilibrio entre lograr un crecimiento sostenible y también poder dormir tranquilo.

## **CAPITULO VII – CONCLUSIONES FINALES –**

Para el autor de esta tesis, comenzar a redactar este punto tiene la satisfacción de estar llegando al final de un trabajo y más aún cuando siente que ha cumplido con una serie de interrogantes planteados al principio, que se ha iniciado en pos de objetivos, principalmente con el fin de solucionar ciertos problemas de una actividad que tienen que ver con la vida misma del propio tesista y compañía.

Si este trabajo está basado en la empresa del tesista tal vez resulte un tanto egoísta, pero desde el primer día del magíster, todos los temas que se han ido viendo durante el cursado y con la ayuda de los conocimientos propios de la carrera universitaria, se han tratado de bajarlos y adaptarlos a esta actividad, premeditando un trabajo final de estas características, que se base en encontrar la solución a problemas que se padece día a día en la actividad que se lleva adelante.

Cada uno de los temas tratados en esta tesis y los datos aquí proporcionados, no son más que los fieles datos obtenidos con el transcurso de los años, donde seguramente algunos errores se han podido cometer, pero la idea central del trabajo, la reestructuración de la empresa, se ha logrado clarificarla en gran medida.

Cuando esta sociedad se inicia como herencia, la manera más simple de constituir la era mediante la sociedad de hecho, acompañada en sus inicios de buenos resultados económicos producto de una serie de años benignos, tanto climáticos como de precios, envueltos en estos resultados propiamente dichos, no se advierte o no se le brinda la suficiente importancia al riesgo que corría la empresa en caso de darse un desastre climático.

Cuando ocurre este fenómeno en la campaña 2008-2009 se advierte que muchas cosas no se estaban haciendo bien, pero la encontrar a la empresa en una buena posición, solida económicamente, permite tener la oportunidad de replantear el riesgo que corre la empresa y actuar en pos de una reestructuración con el fin de evitar un posible quebranto de la misma en caso de ocurrir situaciones similares a las vividas en la magra campaña.

En un principio la pregunta era, ¿Es posible que una empresa que viene creciendo sostenidamente durante una serie importante de años quede al borde del quebranto en una sola campaña, por la ocurrencia negativa de un factor casi impredecible e inmanejable como es el clima? Parece que si es posible, pero seguramente no sería justo o habría manera de evitarlo.

Si se alude a la hipótesis y a los objetivos que se plantearon en este trabajo, se advierte que se basan en dos temas fundamentales, en primer lugar **disminuir la variabilidad de ingresos anuales**, fundamentalmente como consecuencia de las fluctuaciones en los rendimientos de granos obtenidos por un clima cambiante y en menor medida por depender solo de una actividad y en segundo lugar, **limitar la responsabilidad civil del capital involucrado**.

En este trabajo se han planteado tres grandes cambios para lograr estos objetivos, primero **diversificación zonal de la producción**: es la única manera de controlar las fluctuaciones de los rendimientos en producciones a gran escala, que se traducen en fuertes disparidades de ingresos entre los años. Con esta medida no se solucionará el problema en un ciento por ciento, pero seguro que produciendo en zonas bajo diferentes regímenes climáticos se logrará disminuir estas variaciones, reduciendo por consiguiente, el riesgo propio de la actividad, porque un mal año en una zona tiene la posibilidad de ser compensado por la producción de la otra zona.

En segundo lugar **Independización de las actividades:** contribuirá a la diversificación de los ingresos totales de la organización. Si bien en principio por volumen de dinero que maneja una y otra actividad esta diversificación será mínima, a medida que Transporte S.R.L. crezca, la compensación se irá incrementando. Se trata de que cada cambio contribuya con su granito de arena para que en conjunto todas sumen para lograr los objetivos.

La tercera propuesta trata la **limitación de la responsabilidad civil:** con la formación de dos S.R.L. independientes entre sí, sin duda que se logrará este objetivo. Un cambio que apunta a que un mal año económico de una actividad no involucre al capital total de la organización, es decir, que un posible quebranto de una no arrastre consigo a la otra.

Como autor de este trabajo, considero que logrando estos cambios se podrá cumplir con los objetivos propuestos, los cuales no tratan de aumentar la rentabilidad de la organización y tal cual vimos en el análisis proyectado, éstas son un tanto inferiores a las obtenidas en el último período por la S. de H., sino más bien darle sustentabilidad a la organización en el tiempo, que se pueda producir granos hoy, mañana y dentro de veinte años y que esta producción no sea el único sostén económico de la organización.

En este primer año de proyección y con la conformación de las dos nuevas sociedades los socios no se prevén inversiones a largo plazo en bienes de uso, por estar este trabajo enfocado en otro objetivo, pero tanto Transporte S.R.L. como Producción S.R.L. irán creciendo e invirtiendo a medida que los resultados así lo permitan. La empresa ha crecido en todos estos años con préstamos de entidades financieras a largo plazo para la compra de bienes y será una herramienta, que por política de los socios, se seguirá usando a medida que ambas empresas se consoliden en el mercado.

En los próximos años seguirá con la política de baja redistribución de utilidades, con el objetivo de reinvertir en las nuevas empresas para lograr un crecimiento sostenido de ambas. Ahora bien, en este trabajo se destacó en varias oportunidades el riesgo que tiene la actividad agrícola y su producción de granos, por este motivo los socios deberán que ser muy cauteloso en cuanto pretenden endeudar a las S.R.L., principalmente a Producción S.R.L., tratando de lograr un equilibrio entre un crecimiento sostenible y una reserva para afrontar una eventual crisis.

Se culmina esta conclusión recordando que en la justificación de este trabajo se ha mencionado que los beneficiarios de esta reestructuración empresarial son los integrantes de la sociedad, en pos de una mayor tranquilidad y calidad de vida. Problemas siempre va haber, pero con los cambios estratégicos planteados y como autor de esta tesis, no tengo dudas que la organización estará mejor preparada para afrontar eventuales crisis de cualquier índole y es precisamente el ser consciente de esto, que a los socios les permitirá dormir un poco más tranquilo.



## CAPITULO VIII – BIBLIOGRAFÍA –

- BITTÁN, Moisés. *ARGENTINA: Un Caso de Crecimiento Económico, Integración y Derechos Civiles*. Versión Internet.  
<http://www.moisesbittan.com/argentina-un-caso-de-crecimiento-economico-integracion-y-derechos-civiles/> (Visitado febrero 2011).
- BOSSA, Juan Isidro, STRÓMBOLO, Olga Lucía. *Dirigiendo, las Organizaciones del tercer Milenio*. Segunda Edición. Editora Sima. Córdoba, Argentina. 367 p. Año 2002. ISBN: 987-20516-0-7
- *Contexto Político y Social de Argentina*. Abril 2008. Versión Internet.  
<http://apadim.blogspot.com.ar/2008/04/contexto-politico-social-de-argentina.html>  
(Visitado julio 2011).
- CASAS OCAMPO, et al. *Consideraciones Legales para Participar en Negocios en la República Argentina*. Informe impreso en la República Argentina. 59 p. Año 2008.
- CESARIN, Sergio. (CONICET). *China y Argentina: Mirando el Futuro*. Buenos Aires, Argentina. 36 p. Marzo 2010. Versión Internet.  
[http://www.fes.org.ar/Publicaciones/2009/Sem\\_Fes\\_CEPES25\\_3\\_10/Relacion\\_Argentina\\_China.pdf](http://www.fes.org.ar/Publicaciones/2009/Sem_Fes_CEPES25_3_10/Relacion_Argentina_China.pdf) (Visitado mayo 2011).
- CUELLO, Josué. *El Papel de China en el Nuevo Contexto Económico y Político Mundial*. Marzo 2010. Versión Internet.  
<http://www.periodismoindependiente.es/internacional/ver-oir-y-callar-el-papel-de-china-en-el-nuevo-contexto-politico-economico-global/> (Visitado mayo 2011).

- D'ATTELLIS, Agustín. *La Crisis Financiera Internacional desde el punto de vista de la Fragilidad Financiera Endógena. El Caso Argentino*. Buenos Aires, Argentina. Versión Internet.  
[http://www.econ.uba.ar/www/institutos/cma/Publicaciones/impacto\\_crisis/2-la\\_Crisis.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/cma/Publicaciones/impacto_crisis/2-la_Crisis.pdf) (Visitado febrero 2011).
- DUMRAUF, Guillermo L. *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires. Editora Grupo Guía S.A. Buenos Aires, Argentina. 604 p. Año 2003.  
ISBN: 987-1113-03-X
- DURÁN, Regina et al. *El Gerenciamiento Agropecuario en el Siglo XXI*. Segunda Edición. Editorial Osmar Buyatti. Buenos Aires, Argentina. 544 p. Año 2009. ISBN: 978-987-1577-20-0
- *Economía y Negocios*. Argentina. Enero 2011. Versión Internet.  
[http://www.argentina.ar/\\_es/economia-y-negocios/C6290-record-de-reservas-del-banco-central.php](http://www.argentina.ar/_es/economia-y-negocios/C6290-record-de-reservas-del-banco-central.php) (Visitado febrero 2011).
- ETCHEVERRY, Guillermo J. *La Educación Argentina, entre las Peores del Mundo*. Año 2006. Versión Internet.  
<http://www.argentinos.es/articulo.php?id=1035> (Visitado mayo 2011).
- FRANK, Rodolfo G. *Planeamiento*. Cátedra de Administración Rural. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires, Argentina. 19 p. Año 1992.
- GARCÍA, Víctor M. *Entorno Económico y Mercados Financieros Internacionales*. Informe No. 78. Marzo 2010. Versión Internet.  
[http://www.bancentral.gov.do/publicaciones\\_economicas/economia\\_int/economia\\_int2010-03.pdf](http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/economia_int/economia_int2010-03.pdf) (Visitado mayo 2011).

- HIGGINS, Robert C. *Análisis para la Dirección Financiera*. Séptima edición. McGraw-Hill/Interamericana Ediciones S.A. México. 350 p. Año 2007. ISBN 10: 970-10-5470-9 e ISBN 13: 978-970-10-5470-3
- Informe: *Situación y Perspectivas de la Banca de desarrollo Latinoamericana*. Lima, Perú. 71 p. Noviembre 2010. Versión Internet. [http://www.alide.org.pe/info\\_situacion2010.pdf](http://www.alide.org.pe/info_situacion2010.pdf) (Visitado mayo 2011).
- KRIEGER, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires. Prentice Hall y Pearson Educación. 392 p. Año 2001.
- *Leyes de Sociedades Comerciales. Ley Nº 19.550*. Versión Internet. <http://www.jus.gob.ar/igj/la-igj/marco-normativo/leyes/de-sociedades-comerciales.aspx> (Visitado julio 2011).
- *Módulos del Máster en Comercio Exterior y Negocios en Mercados Emergentes y Países BRIC*. Versión Internet. <http://www.reingex.com/Master-Negocios-Emergentes-Contenido.shtml> (Visitado abril 2011).
- MOLINA SANDOVAL, Carlos A. *La Desestimación de la Personalidad Jurídica Societaria*. Editorial Ábaco de Rodolfo Depalma. Buenos Aires, Argentina. 219 p. Año 2002.
- MOLINA SANDOVAL, Carlos A. *Régimen Societario, Parte General*. Tomo I. Editorial LexisNexis. Buenos Aires, Argentina. 637 p. Año 2004.
- PARODI, Guillermo. *Inseguridad, Pobreza y Desocupación en la Argentina*. Enero 2004. Versión Internet. <http://www.lanacion.com.ar/636323-inseguridad-pobreza-y-desocupacion-en-la-argentina> (Visitado junio 2011).

- POZZO, Horacio. *¿Qué Perspectivas tienen los Precios de los Commodities Agrícolas?* Buenos Aires, Argentina. Marzo 2009. Versión Internet.  
<http://www.articuloz.com/finanzas-articulos/que-perspectivas-tienen-los-precios-de-los-commodities-agricolas-803050.html> (Visitado febrero 2011).
- REGÚNAGA, Marcelo E. *Análisis de los Resultados de la Empresa Agropecuaria*. Cátedra de Administración Rural. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires, Argentina. 51 p. Año 1990.
- ROMERO, Alberto. *Globalización y Pobreza*. Primera edición. Universidad de Nariño, Colombia. 147 p. Marzo de 2002. Versión Internet.  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/5155/1/GlobalizaPobrezaRomeroLibro.pdf>  
(Visitado marzo 2010).
- SAPAG CHAIN, Nassir. *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. Primera Edición. Editora Castillo María. México 488 p. Año 2007.  
ISBN 10: 970260964X e ISBN 13: 9789702609643
- SCHNEIDER, Gustavo et al. *Aplicaciones de la Gestión en la Empresa Agropecuaria: "El caso Cambio Rural"*. Versión Internet.  
<http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/aplicacionesCR.htm> (Visitado julio 2011).
- URIBE, Jaime A. *Contexto Internacional de la Educación Superior*. Colombia. p. 4. Versión Internet. Texto tomado de: [www.unesco.org](http://www.unesco.org)  
<http://www.calameo.com/books/000210352e85a67a1bc3e> (Visitado Mayo 2010).