



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Facultad: Economía y administración

Materia: Seminario

Profesor: Mgter. Cecilia González de Cruz

Profesor Guía: C.P.N. Hugo Ignacio Llimos

TEMA: "Proceso administrativo en microempresas agropecuarias de Salta".

Alumna: Florencia Marinaro

Año: 2017

AGRADECIMIENTOS.

Al Señor y a mi Virgen del Milagro, que me hacen peregrina y no me abandonan en ningún momento en este largo caminar, que es mi vida.

A mis viejos, Saro y Gaby, en quienes encuentro apoyo incondicional, y a quienes les debo y dedico todos mis días, agradecida de la persona que me enseñaron a ser.

A mis hermanos, Caro y Nacho, que me acompañan todos los días.

A mi abuela, Cuca, que es mi persona favorita en este mundo y por quien daría mi vida por solo verla sonreír.

A mi compañero de vida, Augusto, a quien elijo todos mis días sabiendo que es lo mejor que le paso a mi vida.

A Chini y Adrián, a quienes no solo quiero, admiro y confío infinitamente, sino quienes pusieron su entera disposición y tiempo en la realización de este trabajo, GRACIAS.

A mis mejores amigas, Sara y Lucia, que son personitas increíbles, difíciles de describir con exactitud, por la lealtad y el amor con apoyan todas mis locuras.

Al grupo de los 15, mis primos, quienes no dejan travesura por hacer y son quienes me bancan a morir.

A mi Nonna, que es la estrella que me guía desde el cielo y quien tanta falta me hace a veces.

Al contador Hugo LLimos, Lorín querido, sabes que más que un profesor guía, para mí sos como un papá, gracias infinitas por todo.

“En este lugar perdemos demasiado tiempo mirando hacia atrás. CAMINA HACIA EL FUTURO, abriendo nuevas puertas y probando cosas nuevas, sé curioso... porque nuestra curiosidad siempre nos conduce por nuevos caminos.”

Walt Disney.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA**RECTOR**

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Prof. CONSTANZA DIEDRICH

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. DARIO EUGENIO ARIAS

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. Dr. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Dr. FEDERICO COLOMBO ESPERONI

SECRETARIA GENERAL

Lic. SILVIA ÁLVAREZ

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

CPN FEDERICO GUIJARRO JIMÉNEZ

JEFE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lic. MABEL LAS HERAS

Los abajo firmantes son, en primer lugar, la autora de la presente investigación, y a continuación, el profesor guía del mismo.

D.N.I.:

Aclaración

D.N.I.:

Aclaración:

ÍNDICE

	Página
AGRADECIMIENTOS.	2
FRASE.	3
AUTORIDADES UCASAL.	4
INTRODUCCION.	10
1. DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACION.	12
2. MOTIVACION.	12
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	12
3.1. Identificación del problema.	12
3.2. Sistematización del problema.	13
3.3. Formulación del problema.	13
4. DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.	14
5. JUSTIFICACION.	14
5.1. Justificación teórica.	14
5.2. Justificación metodológica.	14
5.3. Justificación práctica.	15
6. ORIGEN DEL PROBLEMA.	16
7. ANTECEDENTES.	17
8. ORIGINALIDAD DEL PROYECTO.	18
9. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.	18
9.1. Análisis FODA.	18
10. PRINCIPIOS ÉTICOS Y LEGALES.	19
11. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	20
11.1. Objetivo general.	20
11.2. Objetivos específicos.	20
12. MARCO TEÓRICO.	21
✓ Capítulo I: Características generales de la actividad agropecuaria de la lechería.	22
1.1. Establecimiento tambero.	22
1.2. Descripción del proceso productivo biológico.	24

1.3. Ciclo biológico “de producción” láctea.	28
1.4. Importancia de la raza.	31
1.4.1. Holando argentino.	32
1.4.2. Jersey.	33
1.5. Ubicación de las cuencas lecheras.	34
✓ Capítulo II: Conceptos generales de administración agropecuaria.	35
2.1. Concepto	35
2.2. Objetivos de la administración agropecuaria.	37
2.3. El proceso administrativo.	38
2.3.1. La organización agropecuaria como un proceso.	39
2.4. Funciones de la administración agropecuaria.	41
2.4.1. Planificar.	43
2.4.2. Organizar.	45
2.4.3. Ejecutar o dirigir.	46
2.4.3.1. Gerente.	47
2.4.3.1.1. Funciones, roles y habilidades de los gerentes.	48
2.4.4. Controlar.	50
2.4.3.1. El control dentro del proceso administrativo agropecuario.	51
13. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.	52
13.1. Identificación de las variables.	52
13.2. Clasificación de la hipótesis.	52
14. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.	53
14.1. Variable conceptual.	53
14.2. Variable empírica.	54
15. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	54
15.1. Determinación del universo o población.	54
15.2. Determinación de la muestra.	54
15.3. Unidad de observación.	54
15.4. Tipo de investigación.	55
15.5. Tipo de diseño.	55
15.6. Metodología de la investigación.	56

16. FUENTES, MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	56
17. PLAN DE TABULACIÓN DE DATOS.	57
TRABAJO DE CAMPO.	58
RESEÑA SOBRE “TAMBO EL TATA”.	59
LOCALIZACIÓN.	62
ANÁLISIS FODA.	64
COSALTA, EL ÚNICO CLIENTE.	65
Reseña histórica.	65
Condiciones estatutarias de Cosalta.	67
Cosalta y su programa de producción lechera.	70
PLANIFICACIÓN.	72
DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	73
PLANIFICACIÓN ANUAL POR DEPARTAMENTO.	74
Departamento Maquinaria.	75
Departamento Hídrico.	78
Departamento Lechero.	79
OBJETIVOS PLANTEADOS PARA EL AÑO 2018.	84
ORGANIZACIÓN.	85
PLANTEL BOVINO.	86
PERSONAL.	88
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	91
ORGANIGRAMA.	93
EJECUCION O DIRECCION.	94
ANÁLISIS DE LOS GERENTES DE “TAMBO EL TATA”.	95
Tipo de gerentes y sus habilidades.	95
Rol de los gerentes.	97
CONTROL.	101
TIPOS DE CONTROL.	102
Control de cantidad.	102
Control lechero.	104
Control bacteriano.	107
Control de refrigeración.	108

Control graso y de células somáticas.	108
Índice de natalidad.	109
Índice de mortalidad.	110
CONCLUSIONES Y SUJERENCIAS.	111
ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.	112
BENEFICIOS OBTENIDOS POR TAMBO EL TATA CON LA IMPLEMETACIÓN DEL TRABAJO DE INVERSIÓN.	114
Planificación.	114
Organización.	115
Ejecución.	116
Control.	116
CONCLUSIÓN FINAL.	118
SUGERENCIAS.	122
ANEXOS.	126
BIBLIOGRAFIA.	149
WEBGRAFIA.	149

INTRODUCCIÓN.

La humanidad, desde sus inicios, para poder sobrepasar cualquier circunstancia que le presentaba el entorno, aunó esfuerzos logrando desarrollarse tal y como hoy se la puede ver.

A lo largo de la historia, se fue dando origen a organizaciones de todo tipo, las cuales se transforman en objetos de estudio de las diversas ciencias.

Particularmente, el motivo de interés de este trabajo tiene asiento en la ciencia de la administración; una ciencia social que tiene a las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos por objeto el estudio, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Para poder ser competitivo y maximizar beneficios en este mundo dinámico y globalizado que nos rodea, una institución debe tener sus procesos mínimamente organizados y comunicados, para que de esta forma, caminen todos sus integrantes hacia un mismo lugar, evitando las vulnerabilidades que los amenaza y debilita en dicho entorno.

La provincia de Salta, tiene la peculiaridad de tener su motor económico impulsado por micro y pequeñas empresas, lo que motivó a profundizar el estudio por una de ellas, siendo la misma una productora agropecuaria del interior provincial.

Como se sabe, la leche es un producto transcendental en la vida de todo ser humano, ya que satisface una necesidad básica como lo es la nutrición. Gracias a dicha importancia, la empresa que se escogió para ser estudiada en este caso, es una productora primaria de leche.

A modo de conclusión, a partir de los conocimientos adquiridos a través del cursado de la carrera Administración de Empresas en la Universidad Católica de Salta, se pretende llenar el vacío existente sobre materia de la administración formal en un caso real, la institución ganadera "Tambo El Tata". Sin dejar de mencionar que en esta investigación, la Responsabilidad Social Empresaria, es uno de los ejes fundamentales para demostrar de esta manera, el trabajo transparente que un administrador enfrenta a diario, respetando normas, ya sean sociales, económicas, legales o ecológicas.

1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.

TEMA: “Proceso administrativo en microempresas agropecuarias de Salta”.

SUBTEMA: Implementación de las herramientas del proceso administrativo en “Tambo El Tata” en la localidad de Rosario de Lerma, Salta en el año 2017.

2. MOTIVACIÓN.

La elección del tema de la presente investigación fue motivada, ya que pertenezco a una familia que vivió, vive y pretende seguir viviendo de la explotación agropecuaria y observo necesidades insatisfechas respecto a su proceso administrativo. Desde mi punto de vista, es fundamental la aplicación de los conocimientos adquiridos en el cursado de la carrera Administración de Empresas en el tambo, para crecer como empresa en el mundo dinámico y globalizado en el que nos tocó habitar, sin dejar de lado que, esta investigación me ayudara en lo personal a iniciar con mi vida profesional.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

Desde el momento de su creación, los seres humanos para poder sobrevivir a las adversidades que le presentaba su entorno, se agrupaban aunando esfuerzos. De esta manera, trabajando en equipo, maximizaban sus cualidades individuales para lograr objetivos comunes, que en solitario no lo

podrían haber logrado, sin saber que de esta forma le daban vida, a lo que hoy denominamos, organizaciones.

Para poder trascender en el tiempo, el hombre fue administrando a sus organizaciones formalizando diferentes técnicas y procedimientos, pero siempre siendo flexible con su entorno, el cual es común a todas ellas.

El presente trabajo será aplicado a una microempresa agropecuaria (tambo) del Valle de Lerma, en la cual, gracias a la cercanía que el investigador tiene con la misma, se detectó la necesidad de formalizar el proceso administrativo, para lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad consiguiendo de esta forma alcanzar los objetivos y metas planteados, sin dejar de lado que a partir del mismo podrá propagarse en el tiempo con la cultura y los valores implantados por su fundador.

3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

- ✓ ¿En el “Tambo El Tata existe algún tipo de planificación?
- ✓ ¿Tienen objetivos formalizados por alcanzar?
- ✓ ¿Tienen algún tipo de presupuesto para afrontar sus objetivos?
- ✓ ¿Qué tipo de liderazgo tiene el director del “Tambo El Tata”?
- ✓ ¿Se realizan frecuentemente algún tipo de control?

3.3. FORMULACION DEL PROBLEMA:

- ✓ ¿Cuáles y cómo son los beneficios de la formalización del proceso de administración en el “Tambo El Tata” en la localidad de Rosario de Lerma, Salta, en el año 2017?

4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El objeto de estudio de la presente investigación, es la formalización del proceso administrativo de la micro empresa “Tambo El Tata”, para que la misma pueda, cumpliendo objetivos, trascender y crecer de generación en generación, respetando siempre valores y cultura organizacionales.

5. JUSTIFICACIÓN.

5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA:

En primer lugar, se diferenciará el concepto de proceso administrativo, al cual lo podemos definir como una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia de sus recursos humanos, técnicos y materiales.

Se utilizara bibliografía referida al tema que permita sustentar y explicar cuáles son las principales etapas y herramientas a aplicar para la formalización un proceso administrativo, así como también se recurrirá al uso de internet, publicaciones específicas, entre otros.

5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA:

El estudio a realizar será del tipo exploratorio y descriptivo ya que me permitirá obtener información precisa para realizar una hipótesis y también de tipo descriptivo porque es necesaria una mayor profundidad en el estudio.

La presente investigación se desarrolla siguiendo un enfoque mixto (cuali-cuantitativo), es de tipo exploratorio y descriptivo, la cual expone la situación actual del “Tambo El Tata” y plantea la formalización de su proceso administrativo.

Se utiliza como fuentes primarias: entrevistas en profundidad, encuestas y observación directa; también fuentes secundarias como bibliografías, publicaciones y trabajos científicos, vinculados a la investigación.

Las herramientas de obtención de datos propuestas fueron: aplicación de entrevistas y encuestas, observación simple y análisis documental.

5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:

La presente investigación encuentra su justificación práctica, en el hecho de que se establecerá la implementación de una adecuada aplicación de las herramientas de la administración para una mejora en relación a la satisfacción de las necesidades del “Tambo El Tata” para formalizar su proceso administrativo y poder trascender en el tiempo persiguiendo siempre objetivos que permitan llegar al lugar donde se desea, de la forma más eficiente posible.

El resultado de la investigación se transformará en información útil para aquellas organizaciones que se encuentran situaciones similares a la que enfrenta “Tambo El Tata” actualmente y para futuras investigaciones relacionadas con la temática abordada en el presente trabajo en un mercado

regional, o bien, formar parte de los antecedentes del tambo para la realización de futuros proyectos.

6. ORIGEN DEL PROBLEMA

El problema de este trabajo de investigación, tiene origen, en primer lugar, con la proximidad que tiene mi persona con el “Tambo El Tata”. Me inquieta saber que tendrá que atravesar, en cualquier momento, una metamorfosis, y estoy dispuesta, con mi labor en esta investigación, a dar soluciones concretas para que este cambio sea lo menos agresivo posible para los miembros de la empresa.

Luego, desde mi punto de vista, creo que el origen de esta problemática circunscribe en tres pilares fundamentales, como ya se mencionó anteriormente:

✓ Las pequeñas empresas son una de las principales fuentes de trabajos en Salta, ya que la mayoría del tejido económico de la provincia está compuesto por mipes (micro y pequeñas empresas).

✓ La actividad lechera, a pesar de no ser una de las actividades con mayor aporte económico, forma una parte importante de nuestra vida cotidiana, ya que la leche y sus derivados son uno de los productos que componen la base de la pirámide alimenticia del ser humano, satisfaciendo necesidades básicas del mismo.

✓ En su mayoría, las microempresas salteñas carecen de un proceso administrativo formalizado, lo cual las hacen más vulnerables a los cambios

continuos de su entorno, produciendo así pérdidas irreversibles en algunos casos y en otros, directamente su caducidad.

7. ANTECEDENTES.

No existen trabajos realizados con anterioridad sobre esta organización respecto a su proceso administrativo, sin embargo se utilizará en la investigación, trabajos científicos de temáticas similares. Como por ejemplo:

✓ Autor: Miranda, Daniela Elizabeth. Año: 2016. “Producción lechera en Rosario de Lerma”. Profesorado en Geografía. Salta.

✓ Autor: Redondo Torino, Graciela. Año: 1991. Tesis: “Planificación estratégica: Necesidad de aplicarla a la pequeña y mediana empresa.” Universidad Católica de Salta. Salta.

✓ Autor: Guillermo Manuel Miranda. Tesis “Planeamiento estratégico: planeamiento estratégico en las panaderías familiares en la ciudad de Salta”. Universidad Católica de Salta. Año: 2006.

✓ Autor: Cortés Daniel. . Año: 2003. Tesis “Planificación estratégica en las PyMEs”. Universidad Católica de Salta. Salta.

✓ Autor: D’antoni, María Belén. Año: 2003. Tesis: “Reorganización de empresas y planeamiento estratégico: relevamiento, diagnóstico y recomendación”. Universidad Católica de Salta.

8. ORIGINALIDAD DEL PROYECTO.

La originalidad está dada no por las herramientas de la administración aplicadas a las micro empresas agropecuarias locales, sino por nuestro objeto específico de estudio, sobre el que se implementarán dichas herramientas: formalizar el proceso administrativo en el “Tambo El Tata”.

También se pretende que, sea base para futuras investigaciones referidas, ya sea, al formalizar el proceso de administración empresas en un mercado regional, o bien, formar parte de los antecedentes del tambo para la realización de futuros proyectos.

9. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.

La investigación será posible gracias a la facilidad de acceder al “Tambo El Tata” y a la información disponible en el mismo. Sin embargo se verá limitada, por la existencia de datos precisos relacionados a la planificación ejecución, control y administración en general de la institución, los cuales son confidenciales. Sin dejar de lado, que dispongo de un adecuado y suficiente marco teórico, además de conocimientos vivenciales y laborales en el sector. Todo esto más mi tiempo de dedicación, hará posible llevar a cabo el cierre del proceso de investigación.

9.1. ANÁLISIS FODA

✓ FORTALEZAS:

Acceso a la información documental.

Acceso a trabajo de investigaciones similares.

✓ **OPORTUNIDADES:**

Contribución a futuras investigaciones en la temática.

Aplicar la investigación en la institución.

✓ **DEBILIDADES:**

Falta de experiencia del investigador en trabajos de esta índole.

✓ **AMENAZAS:**

Existencia de documentación específica.

Disponibilidad de tiempo por parte del personal del tambo.

10. PRINCIPIOS ÉTICOS Y LEGALES.

Se recaudara información para realizar una formalización del proceso de administración del “Tambo El Tata”, no se revelara la información que no sea necesaria para dicho estudio y se mantendrá en anonimato a los participantes que así lo deseen.

Además y cumpliendo con el objetivo principal de la investigación deseo brindar información útil para la toma de decisiones reduciendo la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones gerenciales.

Limitaciones de orden ambiental: no se observaron.

Limitaciones de orden teórico: no se observaron.

Limitaciones de orden moral: no se observaron.

11. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

11.1. OBJETIVO GENERAL:

Analizar los beneficios que generará formalizar el proceso administrativo, en el “Tambo El Tata” de El Valle de Lerma, en la provincia de Salta, a través de la implementación de herramientas administrativas.

11.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Diagnosticar la situación actual que enfrenta “Tambo El Tata”, con respecto a su proceso de administración.
- ✓ Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del tambo.
- ✓ Conocer circunstancias favorables y desfavorables que acompañan a la realización de la formalización del proceso administrativo de “Tambo El Tata”.
- ✓ Aplicar las herramientas administrativas para formalizar dicho proceso con el cual operaría la microempresa agropecuaria.
- ✓ Establecer la definición de responsabilidades y funciones.
- ✓ Determinar los beneficios que dejara la formalización del proceso administrativo de “Tambo El Tata”.

12. MARCO TEÓRICO.

El marco teórico de la presente investigación, se encuentra compuesto por citas referenciales y textuales, distribuidas a lo largo del mismo, de la manera que al investigador le pareció la más correcta.

Las citas textuales fueron extraídas de diferentes fuentes, las cuales serán detalladas a continuación, sin dejar de mencionar que cada texto tiene la referencia que le corresponde.

- Enrique Nicolás Cartier y Juan Enrique Cartier. (Noviembre del Año 2004) Tambos, Análisis de sus Procesos de Producción con Fines de Costeo. Tandil, Buenos Aires, Argentina.
- Manejo de un tambo lechero. <http://www.lni.unipi.it>
- <https://es.wikipedia.org>
- Guerra, Guillermo. (2a ed) Manual de administración de empresas agropecuarias. Rey y acto. San José,
- C.R. : Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, (1992).
- De Zuani Elio Rafael. (1° ed.). (Año 2005). Introducción a la administración de organizaciones. Florida. Valletta Ediciones.
- Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika; (Año 1993). Administración & Estrategia. Teoría y práctica. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary (12° Ed.) Administración. Pearson.

- <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

- Chiavenato, Idalberto. (Año 2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México. Ed. Mc Graw Hill; entre otras textos.

✓ **CAPITULO I:** Características generales de la actividad agropecuaria de la lechería.

La actividad láctea es la rama del sector agropecuario, que tiene como materia prima la leche procedente de animales (por regla general vacas). La leche es uno de los alimentos más básicos de la humanidad. Los sub-productos que genera esta industria se categorizan como lácteos e incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados, como el yogur y el queso, hasta los no fermentados: mantequilla, helados, etc.

1.1. Establecimiento tambero.

El origen del nombre tambo, se remonta a la época en que la civilización de los incas denominaba tambo (tampu en quechua) tanto a los albergues como a los centros de acopio de materiales básicos para la supervivencia que se repartían a lo largo del denominado Camino del Inca, cada 30 kilómetros (una jornada de camino a pie).

La característica fundamental de la explotación tambera es la obtención de leche a través del ordeño. Dicha explotación requiere, en la actualidad, una importante inversión de capital. Se debe tener instalaciones aptas para realizar esta actividad. Con el agregado de equipos para el ordeño, y un considerable plantel de vacas lecheras. Las



principales razas bovinas que se utilizan en nuestro país para la producción de leche son la Holando Argentina y la Jersey.

El proceso de ordeño comienza con la entrada de las vacas al establo, donde se le colocan cepos, en los que se les da alimento para que el animal este más tranquilo, luego se lavan los pezones y se les saca una pequeña cantidad de leche en un jarro, para comprobar si tiene mastitis (enfermedad que ataca a la ubre). Después se da lugar al ordeño, a través de una maquina ordeñadora, la cual transporta la leche directamente al tanque de frio, donde se mantiene el contenido a muy bajas temperaturas para su mejor conservación, hasta que el camión acopiador carga la leche o hasta que comienza su futuro tratamiento para dar lugar a los subproductos lácteos, los cuales le agregan valor.

Cabe destacar que el proceso de ordeño anteriormente descrito se repite 2 (dos) veces por día.

El proceso de gestación de las vacas tiene una duración de 36 (treinta y seis) semanas, lo que equivale a 9 (nueve) meses. Una vez nacido el ternero, se lo separa de la madre y debe alimentarse durante las primeras semanas de vida con calostro, lo que permite lograr la inmunidad necesaria para evitar enfermedades futuras. Se los tiene en Bretes, en jaulas individuales o estacas, hasta que dejan la lactancia y se transforman en rumiantes. En todo este periodo, se requiere de un cuidado especial del ternero.

A partir de que se observa un creciente consumo de alimento sólido (por lo general, cuando alcanza un kilogramo por día) y el desarrollo de la estructura corporal es notable, es el momento adecuado para la suspensión de sustitutivo lácteo.

1.2. Descripción del proceso productivo biológico.

La leche es producida en forma natural por las vacas para la alimentación de las crías (terneros) en períodos posteriores a sus pariciones (lactancia). La explotación económica de este proceso biológico estriba en provocar el “destete” prematuro de los terneros para luego iniciar el ordeño artificial de las vacas, actividad ésta que consiste en la estimulación, manual o mecánica, de las glándulas mamarias, a efectos de la extracción de la leche acumulada en la ubre del animal. Es decir que el producto “leche” no puede obtenerse, sino, de un animal que previamente haya parido una cría.

De modo que no sería posible concebir la producción de “leche” separada de la producción de “terneros”.

En términos de la teoría de la económica, la actividad tambera constituye un típico proceso de producción “múltiple conexo”. Para que una vaca pueda parir y dar comienzo a un período de lactancia, es obvio, debió haber tenido la correspondiente “concepción” o “preñez” nueve meses antes del parto, tal el período de gestación de la especie bovina. La “preñez” de la vaca se puede producir, o bien por servicio natural, en el cual participa el toro en forma directa, detectando el “celo” de la vaca y dando el servicio; o bien a través de “inseminación artificial” (lo más usado en los tambos), en la que el hombre es quien detecta el “celo” y, por medio del instrumental adecuado al efecto, introduce el semen del toro en el útero de la vaca. El “celo” es el período en el cual la vaca es receptiva al toro y se repite cada 21 días, aproximadamente.

Una “vaquillona” -bovino hembra que aún no ha tenido su primer cría- está apta para recibir su primera concepción cuando alcanza el 65% de su “peso adulto”. Siendo éste de 550 kg. para la raza Holstein u Holando Argentino (la más usada en los tambos de nuestro país), el peso crítico para otorgarles servicio es de 350 kg., aproximadamente. Según cuál sea la dieta alimentaria suministrada desde su nacimiento, ese peso crítico puede ser logrado en tiempos variables, siendo éste inversamente proporcional a la ingesta de energías a través de los alimentos. Habitualmente, una vaquillona recibe su primer concepción entre el 15° (décimo quinto) y el 23° (vigésimo

tercer) mes de vida. En los nueve meses que dura la gestación, la vaquillona alcanza el peso suficiente y recomendable para tener el primer parto, el cual es de 500 kg., o sea el 90% de su “peso adulto”, aproximadamente. Inmediatamente después del parto, la vaca está en condiciones de entrar en producción.

Considerando lo expuesto, es posible concluir en que el ciclo biológico integral de una vaca lechera puede ser dividido en dos etapas nítidamente diferenciables:

a) ciclo biológico “de pre-producción”.

b) ciclo biológico “de producción”.

El ciclo biológico de “pre-producción” está vinculado con el objetivo de lograr futuras vacas para el rodeo productivo y, a su vez, puede segmentarse en tres fases: - Fase de crianza artificial de terneras. - Fase de recría inicial o “recría 1”, y - Fase de recría final o “recría 2”.

Gestada por una vaca en producción, una ternera (cría hembra) nace con un peso aproximado de 40kg. y a los dos o tres días de su nacimiento comienza su Crianza Artificial en el que se le brinda los cuidados propios para su tiempo de vida y se la alimenta con “sustitutos lácteos” que reemplazan la alimentación natural de la leche de la vaca madre. Gradualmente se le va incorporando en la dieta alimentos sólidos buscando la adaptación de su aparato digestivo a la ingesta de pasto. Alrededor de los sesenta días de vida, la ternera –con un peso aproximado de 70 kg.- está en

condiciones continuar su crianza de modo natural (a campo). A partir de ese momento comienzan las fases denominadas, genéricamente, como de “recrea de vaquillonas”, en las que los objetivos son:

a) poner a la vaquillona en condiciones de recibir el primer servicio (primera concepción).

b) poner a la vaquillona preñada en condiciones de parir (primer parto) y comenzar su etapa productiva como vaca en un rodeo del tambo.

El primer objetivo se logra en la Fase de recrea inicial (o recrea 1), en la que se lleva la ternera desde los 70 kg. con que finalizó la fase de su crianza artificial, hasta los 350 kg. requeridos para estar en condiciones de recibir servicio. En esta fase se verifica el cambio de categoría del animal de ternera a vaquillona y puede durar entre 13 y 21 meses. El segundo objetivo se logra en la Fase 2 de recrea final (o recrea 2), en la que la vaquillona es preñada (primera concepción), realiza su primera gestación y alcanza el tiempo de su primera parición, lo que la coloca en condiciones de iniciar su ciclo productivo.¹

¹ Enrique Nicolás Cartier y Juan Enrique Cartier- Tambos, Análisis de sus Procesos de Producción con Fines de Costeo. Noviembre 2004. Tandil.

1.3.Ciclo biológico “de producción” láctea.

Cada ciclo biológico de “producción láctea” (uno por cada parto), está económicamente vinculado con el objetivo de obtener el producto “leche” y puede segmentarse en dos períodos: Período de lactancia y Período de secado. Entre 5 y 7 días después del parto, la vaca comienza su período de lactancia, incorporándose al rodeo de “vacas en ordeño”. Durante este lapso el animal es ordeñado por medios mecánicos, habitualmente, dos veces por día. El período de lactancia puede fraccionarse en tres “tercios” de aproximadamente 100 días cada uno, en los que se verifican las siguientes circunstancias: Primer tercio de lactancia: Es este el tramo en que la vaca entrega la mayor producción en litros/día. Paradójicamente, coincide con el período en el que, a pesar de tener sus mayores requerimientos de energía, disminuye su capacidad de consumo voluntario de materia seca (energía). Esto hace que entre en un período denominado de “balance energético negativo”, en el que consume sus reservas grasas, perdiendo – consecuentemente- peso corporal. Este período también es crítico dado a que en su desarrollo se debe producir una nueva preñez que asegure, nueve meses después, un nuevo ciclo productivo. El intervalo “parto-concepción” (índice IPC) no tiene una duración fija, ya que no necesariamente la vaca queda preñada en el primer celo detectado. Al tener el período de gestación una duración fija, es obvio que toda demora en la concepción (alargamiento del IPC) supone, en principio, un prolongación del ciclo productivo.

Segundo tercio de lactancia: Salvo el que corresponda a su ciclo productivo final, en este tercio la vaca se encuentra en estado de gestación, lo que supone que, simultáneamente, está produciendo “leche” y “ternero”. Como se aprecia en cuadro 2, en este tercio comienza la mejora del estado corporal del animal debido a que la capacidad de consumo voluntario comienza a incrementarse junto con una disminución de los requerimientos de producción (etapa de “balance energético positivo”).

Tercer tercio de lactancia: Este es el tramo de menor eficiencia de producción de leche en términos de volumen. Aquí se hace evidente el problema que plantea la demora en la preñez de la vaca (alargamiento del IPC), ya que si bien prolonga el ciclo productivo de leche, lo hace en el tramo de menor eficiencia. Finalmente, al aproximarse el período de parto, disminuye la capacidad de consumo voluntario. Aproximadamente sesenta días antes de la fecha prevista para el parto comienza el llamado período de secado, en que el animal es apartado del rodeo en ordeño y derivado para su preparación para el parto. Si bien, en apariencia, es este un “período no productivo”, del correcto manejo de esta etapa depende la performance del próximo ciclo lácteo. En particular, las tres últimas semanas previas al parto, junto con el primer mes post-parto, integran el crítico “período de transición”.

La “vida útil” de una vaca lechera se mide en términos de cantidad de “ciclos productivos” lácteos y cada uno de ellos depende del éxito de



inseminación intentada en el ciclo anterior, toda vez que el ciclo productivo lácteo del período “n” (CPL “n”) es viable en la medida que se haya producido una “concepción” en el CPL “n-1”.

Considerando como normal la verificación de las siguientes circunstancias: - Edad primera concepción: mes 15 a 21, - Edad primer parto: mes 24 a 30, - Duración de IPC: de 3 a 5 meses, - Duración de CPL: de 10 a 12 meses, es habitual que vacas que lleguen al séptimo año de vida, hayan completado cuatro CPL. Obviamente, ciertas circunstancias pueden motivar que haya vacas que terminen su vida útil productiva con menos o con más de cuatro CPL.

El fin de la vida útil productiva de una vaca implica su retiro del rodeo del tambo para su venta como “vaca de descarte”. En la situación normal de

mantenimiento de los niveles productivos anteriores, las bajas del rodeo productivo provocada por “descartes” son compensadas por la entrada en producción de igual número de vaquillonas en su primer parto, habitualmente provenientes del proceso de recría.

1.4. Importancia de la raza.

Las razas más favorables para la producción lechera siempre son las de origen europeo. La que más difusión y mejores resultados tiene en nuestro medio es la Holando; igualmente, la Jersey da excelentes resultados.

Debido a que estas razas son originarias de un continente de clima templado, sus requerimientos de ambientación son en ese sentido. Esto representa artificializar muchos aspectos. Por ejemplo, el clima. Las temperaturas superiores a 26° ya representan condiciones muy exigentes o extremas para dichos animales, porque no están adaptados.

Los productores deben contrarrestar las características ambientales desfavorables de los climas tropicales y subtropicales, construyendo sombrajes con mallas plásticas o plantando árboles.

El ganado Holando es muy noble, pero necesita un manejo apropiado, suficiente sombra, agua fresca en abundancia y una alimentación adecuada para que dé altos rendimientos.

La productividad promedio en un tambo especializado debe superar los 20 litros por día por animal, para asegurar la rentabilidad.²

² Manejo de un tambo lechero. <http://www.lni.unipi.it>

1.4.1. Holando Argentina.

Neerland-Argentino es una raza de ganado vacuno, que se encuentra principalmente en Argentina y Uruguay, y que deriva de la raza Holstein, también conocida como vaca frisona. Fue primero introducida desde los Países Bajos en 4 de marzo de 1880, en las fértiles regiones de la Pampa, destinándose a la producción tanto de carne como de leche. En la actualidad, esta raza se encuentra principalmente en las provincias argentinas de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos.

Presenta las siguientes características:

Tamaño relativamente grande; precocidad mediana; esqueleto fuerte; mantas musculares no muy desarrolladas;



aspecto anguloso; ubre desarrollada; pelaje overo negro bien definido, con manchas negras repartidas en el cuerpo y extremidades blancas. Hay animales muy tapados de negro y otros muy blancos. Las manchas negras en las extremidades son aceptadas. Cuernos medianos. De las razas lecheras explotadas en el país es la más pesada. Tiene exigencias en cuanto a adaptación al medio y con respecto a la alimentación. Tiene un buen período de lactancia, con una producción de grasa butirosa que puede estar cerca del 4 %. Es la raza lechera que tiene el menor porcentaje de grasa,

pero la mayor producción total. Antiguamente en Argentina se había logrado el verdadero Holando-Argentino, derivado de vacas Holandesas, seleccionadas como vacas medianas de buena ubre y muy buenas patas, una vaca adaptada a caminar, a buscar su pasto en el campo y a las condiciones pastoriles del campo argentino. Posteriormente con las masivas Inseminaciones Artificiales con genética del Canadá y los Estados Unidos de América, esta raza se transformó a través de generaciones en la Holstein, si bien son lo mismo, el Holando-Argentino se distinguía por ser un animal mediano, de buena ubre y muy caminador, con sangre holandesa tal como la es la Holstein, pero esta última seleccionada a las realidades Canadienses y Americanas, pero el Holstein por las Inseminaciones Artificiales a través de los años, la transformó en una vaca de mayor porte, de mayor producción lechera, con una gran ubre, pero sus patas y ubre en muchas oportunidades no se adaptan a las condiciones reales del campo pastoril argentino, pues responden más a la realidad de los países del norte donde la estabulación es una condición para estas vacas donde se les brinda una excelente alimentación y nutrición muy balanceada.³

1.4.2. Jersey.

El ganado Jersey es relativamente pequeño, pesando las vacas entre 360 a 540 kg, pero es capaz de producir más leche por unidad de peso corporal que cualquier otra raza, y tiene la eficiencia más alta de conversión de alimento ingerido a leche de todas las razas lecheras, los toros son

³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Holando-Argentino>

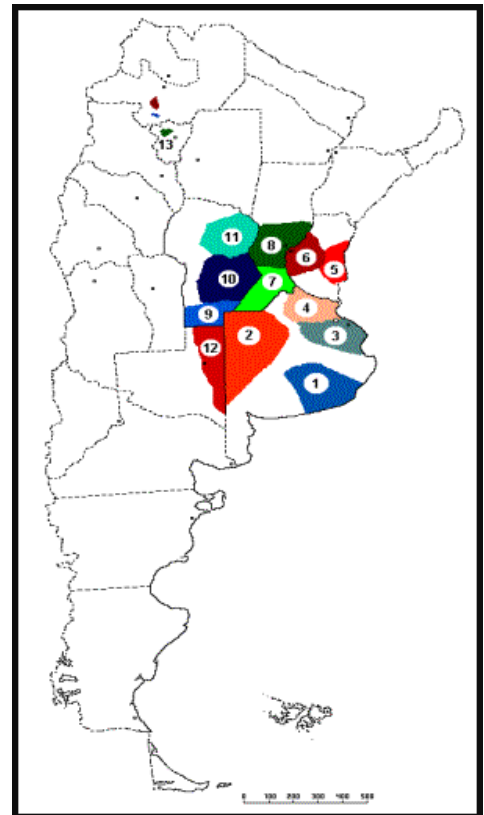


también pequeños, pesando entre 540 a 820 kg, y son muy agresivos, lo que dificulta su manejo en confinamiento.

Las vacas Jersey, a causa de su tamaño reducido, carácter dócil y características atractivas, han sido elegidas por algunos aristócratas ingleses para "decorar" sus propiedades campestres con pequeños rebaños. Entre los propietarios famosos de vacas Jersey se encuentra el príncipe ruso Félix Yusúpov quién compró una vaca en Jersey para incorporarla a su colección de mascotas exóticas.⁴

1.5.Ubicación de las cuencas lecheras.

La producción láctea de la Argentina se concentra en las provincias de: Buenos Aires (1. Mar y Sierras, 2. Oeste, 3. Abasto Sur, 4. Abasto Norte), Santa Fe (7. Sur, 8. Central), Córdoba (9. Sur, 10. Villa María, 11. Noreste), Entre Ríos (5. Cuenca "B", 6. Cuenca "A"), La Pampa (12. La Pampa) y Tucumán (13. Cuenca de Trancas). (SAGPyA, 2003).



⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Ganado_Jersey

Estas regiones lecheras reciben su denominación según la especialización, quedando conformadas dos grandes cuencas lecheras: la “cuenca de abasto”, la cual produce mayoritariamente leche fresca para consumo, y la “cuenca de la industria” especializada en la elaboración de productos industriales tales como quesos y manteca.

La participación relativa de las principales provincias (Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires y La Pampa) ha ido variando en función del tiempo. Si bien todas han mostrado crecimiento en los últimos años, la provincia de Buenos Aires ha perdido participación relativa. Esto puede explicarse, principalmente, por la mayor tasa de crecimiento que ha presentado la provincia de Santa Fe. Por otro lado, Córdoba mantiene su posición al igual que Entre Ríos, La Pampa y otras provincias.⁵

✓ **CAPITULO II:** Conceptos generales de administración agropecuaria.

2.1. Concepto.

En principio, para comprender que es la administración, se hace necesario adentrarse en su contenido, es decir, indagar qué tareas o grupos de tareas constituye el trabajo de administrar o dirigir una organización o sector de ella.

Si bien es cierto, que se pueden encontrar muchas definiciones de administración según los autores que la han trazado, se ofrece el camino de

⁵ Características de la producción lechera argentina.
https://www.agro.uba.ar/apuntes/no_2/lechera.htm

conceptualizarla como un punto de partida bajo el pensamiento de un proceso amplio y complejo, para lo cual se comenzara por citar a dos autores que se han expresado en este sentido.

Diez Castro y Redondo López (1996) expresan que “admiración es un proceso de llevar a cabo eficientemente actividades, mediante el uso de persona, para conseguir una serie de objetivos”.

Por su parte Koontz y Weihrich (1990) definen a la administración como el “proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos *seleccionados*”.⁶

Podemos definir proceso administrativo agropecuario, a la aplicación de las herramientas administrativas a empresas dedicadas a producir bienes agrícolas y pecuarios en grandes cantidades. Son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques, etc.⁷

La administración de empresas agropecuarias puede asumirse, entonces, como un proceso de toma de decisiones. Es un proceso continuo, debido a los cambios permanentes que tienen lugar en la economía o en el negocio individual. Las decisiones se interesan en la distribución de recursos limitados tales como tierra, trabajo y capital entre varias alternativas,

⁶ De Zuani, Elio Rafael. Introducción a la administración de organizaciones. 1° ed. Florida: Valletta Ediciones. Buenos Aires. 2005.

⁷ <https://es.wikipedia.org>

generalmente competitivas. En esos esfuerzos del proceso de distribución de recursos, el administrador debe identificar metas y objetivos con la finalidad de guiar y dirigir la toma de decisiones.

En este texto se adoptará la siguiente definición: la administración de empresas agropecuarias es el proceso de toma de decisiones mediante el cual determinados recursos se distribuyen en cierto número de alternativas con el propósito de organizar, dirigir y controlar el negocio, de tal forma que se logren los objetivos que se han trazado. A pesar de que esta definición es extensa, identifica las actividades administrativas de los productores del sector agropecuario, (Kay 1986).

2.2. Objetivos de la administración agropecuaria.

La administración de empresas agropecuarias puede considerarse como una disciplina y un arte, cuyo objetivo es integrar y aplicar un conjunto de ciencias, campos de estudio y la tecnología agropecuaria a la solución de los problemas administrativos, sociales, culturales y de eficiencia socioeconómica de la empresa.

Los objetivos de la administración de empresas agropecuarias se podrían agrupar en dos áreas:

A. Guiar a los responsables de la empresa individual en el mejor uso de sus recursos, de tal forma que sea compatible con sus valores y los objetivos de la sociedad. Proporcionar elementos de la teoría de la firma y la

teoría administrativa que permitan mejorar la administración de la finca como una unidad de producción.

B. Proporcionar un análisis fundamental sobre la eficiencia de la combinación de recursos de la empresa a nivel regional y nacional; esto, con el propósito de que esos recursos puedan servir como base para el mejoramiento de su administración, en lo que se refiere a la planeación de la política agrícola o a la orientación de las instituciones que controlan la eficiencia de la producción. En ese sentido, contribuye a determinar para la empresa y para el conjunto de empresas los ajustes en la oferta y en el uso de recursos por cambios en las variables macroeconómicas. También proporciona elementos para evaluar los efectos de los cambios institucionales y técnicos en la producción y en el uso de los recursos.

2.3. El proceso administrativo.

El administrador de la empresa agropecuaria aplica las cuatro funciones del proceso administrativo (planificación, organización, ejecución y control) al conjunto de recursos de que dispone (tierra, mano de obra, capital) en un ambiente de riesgo e incertidumbre. Tiene cierto control sobre los factores internos y decide sobre asuntos tales como qué cultivo sembrar, cuándo y cómo combinar los insumos para el logro de los objetivos que se ha trazado y que se expresan en resultados para su empresa, o para la región o país cuando se trata del conjunto de empresas. No tiene control sobre el medio ambiente externo.

La producción agropecuaria se desarrolla en las unidades de explotación o empresas (sistemas de producción). En la agricultura y ganadería se siguen, en general, las mismas normas de organización del proceso productivo que en otras actividades. Sin embargo, el manejo de la producción está condicionado por el medio ambiente de la empresa: por la naturaleza biológica de su proceso, la amplia extensión que ocupan las empresas, el acceso a la tierra, el elevado número de las explotaciones y su gran dispersión, y la dependencia del clima y de las condiciones de cada suelo particular. Eso lleva a explotaciones heterogéneas, tanto técnica como económicamente.

2.3.1. La organización agropecuaria como un proceso.

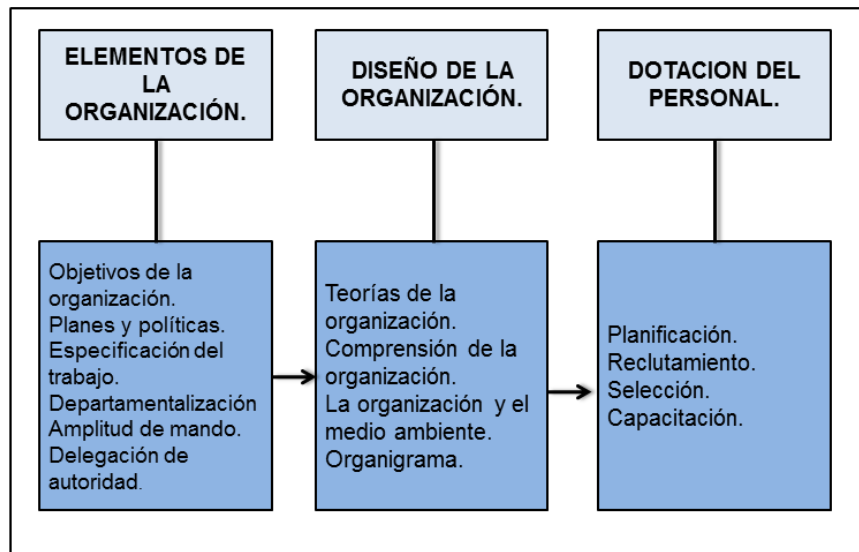
Si se considera la organización como un proceso, es necesario tener en cuenta tres acciones administrativas completamente interrelacionadas y conectadas entre sí. . En primer término, es necesario diseñar la estructura de la empresa. Esta estructura debe entenderse como un sistema interrelacionado de empleos, grupos de empleados y autoridad. La definición de objetivos, la formulación de planes y políticas, la especificación del trabajo, base para la departamentalización, la amplitud del mando y la delegación de autoridad, son los elementos necesarios de cualquier estructura organizacional.

La segunda acción tiene que ver con el diseño de la organización en sí, o sea la estructura específica que los administradores deciden qué es la más apropiada para lograr un desempeño óptimo de la empresa. El diseño

específico depende, además de los elementos mencionados, de factores tales como la estrategia y la tecnología que se usarán para la producción agropecuaria, así como del medio ambiente de la empresa. El diseño efectivo de la organización no resulta del azar o de un accidente histórico. La responsabilidad crucial del administrador es diseñar, de la mejor manera posible, una estructura organizacional que sea consistente con la estrategia, la tecnología y el medio ambiente en que trabaja la empresa.

La estructura organizacional se diseña para facilitar que el trabajo se haga y, obviamente, la gente es la que trabaja. Por ello, la tercera etapa del proceso es procurar el personal idóneo para la empresa; ello implica otras acciones administrativas, tales como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la asignación de trabajo a cada empleado o grupo de empleados y la promoción.

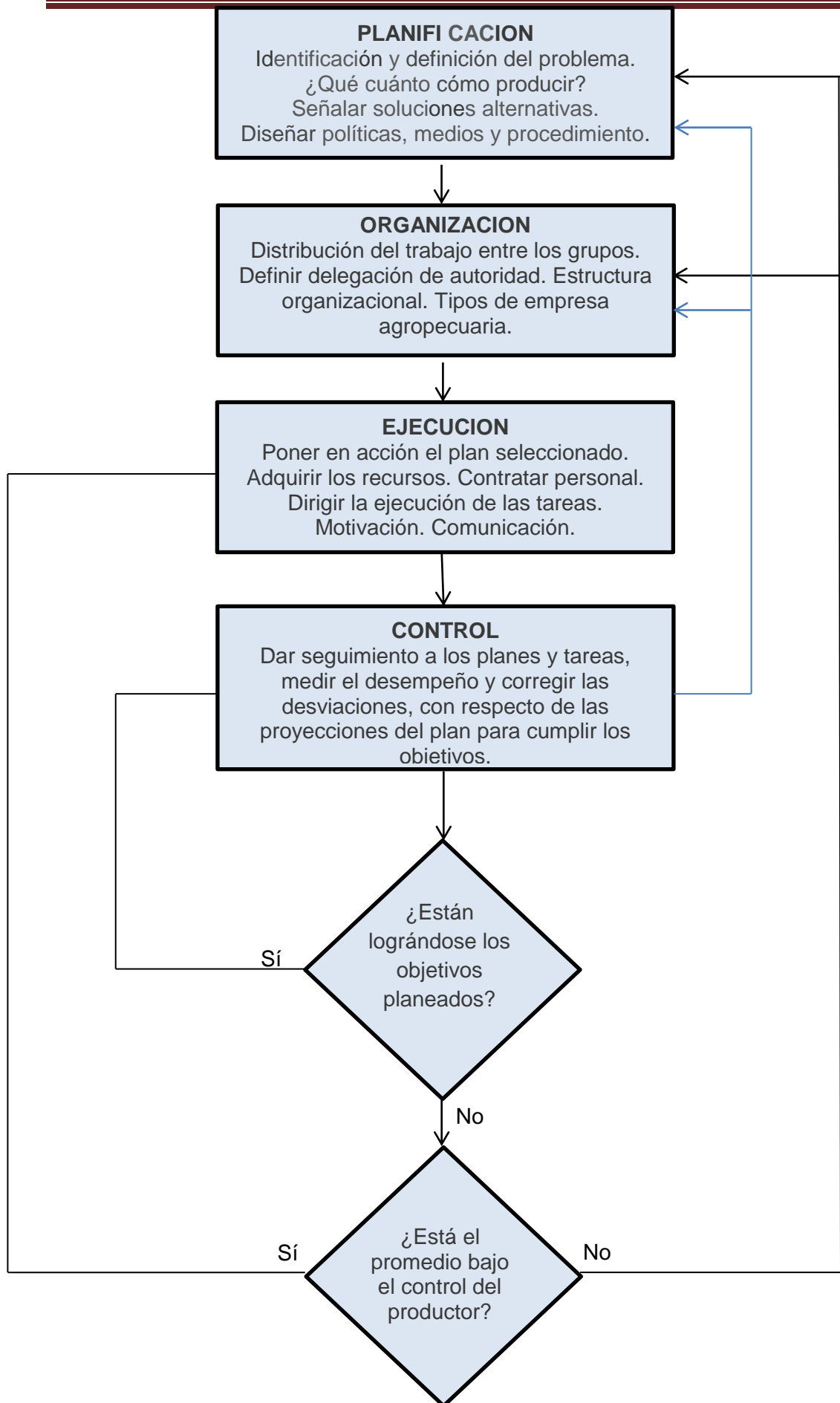
Los administradores tienen mucho que aprender sobre cómo ajustar las demandas y las responsabilidades de los empleos a la destreza y habilidades de los trabajadores. Una estructura organizacional óptima no garantiza el buen desempeño de la empresa. Una óptima selección de los trabajadores, en la cual se asigne el trabajador adecuado a las tareas que se requieren contribuye ciertamente al éxito de la empresa. La idea de la estructura organizacional es abstracta; lo que se ve en la empresa es personal haciendo su trabajo. Algunas personas hacen el trabajo mejor que otros porque están más preparadas y tienen más destrezas o habilidades que otras.



El proceso organizacional.

2.4. Funciones de la administración agropecuaria.

Las funciones de administración que debe desarrollar el administrador, y que son consideradas como básicas por muchos autores, son cuatro: planificación, organización, ejecución y control. Cualquier otra función puede insertarse fácilmente en alguna de esas cuatro categorías. El siguiente flujograma sintetiza el proceso de la administración y esas cuatro funciones.



2.4.1. Planificar.

Una de las definiciones más simples y comprensibles de la planeación se puede expresar como “*decidir por anticipado futuras acciones*”, es decir, que es una toma de decisiones en forma anticipada que guía las acciones a ser desarrolladas en un escenario futuro, lo que implica seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.

Pero la planeación abarca la definición de objetivos de una organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar tales objetivos y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes que permitan integrar y coordinar las actividades a desarrollar en un escenario futuro en el cual la organización hará realidad sus objetivos, lo que implica que no basta con pensar primero lo que se debe hacer después, sino que se debe trabajar metodológicamente y comprender globalmente a toda la organización.

La función de la planificación representa un estado anterior a la ejecución de cualquier actividad humana, intenta crear un puente entre la situación real actual y una situación futura deseable de una organización.

En este sentido, la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos. Pretender realizar una tarea de planificación en una organización significa reconocer la existencia de un proceso que puede ser visto como una secuencia lógica de trabajo, para generar instrumentos que den respuestas al *qué*, el *cómo*, el *cuándo* y el *dónde* del accionar de una organización.

Puede afirmarse entonces que, la idea de planificación implica un “proceso” de toma de decisiones por anticipado.⁸

Según Igor Ansoff el proceso de la planificación estratégica debe ser formal y detallado; y deben estar incluidas las listas de comprobación para asegurar que se alcanzan los objetivos deseados.

Los principales componentes de la planificación estratégica son:

✓ **Misión:** es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia dónde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego discutirlo con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso. Definir la misión permite esclarecer:

- Cuál es el propósito fundamental del negocio.
- Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad.
- Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer.
- Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado a los cuales sirve la organización.
- Cuáles son las competencias que la organización pretender adquirir o desarrollar.
- Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimentan el negocio.

⁸ De Zuani, Elio Rafael. Introducción a la administración de organizaciones. 1° ed. Florida: Valletta Ediciones. Buenos Aires. 2005.

✓ **Visión:** es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el esfuerzo de la organización por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo.

✓ **Valores:** son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y le permiten crear sus pautas de comportamiento.⁹

2.4.2. Organizar.

Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

Es parte del proceso administrativo junto con la planificación, dirección, coordinación y control.

En este sentido el término organización está referido al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos componentes de la organización. Así como establecer las relaciones entre órganos y asignar las atribuciones correspondientes a cada uno.

⁹ Chiavenato, Idalberto; Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones; Ed. Mc Graw Hill, México, 2009.

Luego de establecer los objetivos y desarrollar los planes para que el mismo se cumpla debemos, debemos organizar. Esto consiste en un proceso de seis etapas:

- ✓ Establecimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ Formulación de objetivos, políticas y planes derivados.
- ✓ Identificación y clasificación de actividades.
- ✓ Agrupación de actividades.
- ✓ Delegación de autoridad a quienes ejecutan las actividades.
- ✓ Enlace horizontal y vertical a través de relaciones de autoridad y

sistema de información.¹⁰

2.4.3. Ejecutar o Dirigir.

Tiene que ver con hacer realidad lo planeado, influir en las personas para que se realicen las acciones y se logren los objetivos planeados. También consiste en que la dirección estimule a las personas a desempeñarse bien.

Por lo tanto, la función de dirección es un proceso de influencia en las personas para lograr que contribuyan a alcanzar los objetivos de una organización. Se intenta conocer y predecir los comportamientos de las personas con el doble objetivo de mejorar la vida de los hombres y de construir organizaciones más eficientes y más útiles en términos sociales.

Planear adecuadamente las futuras acciones de la organización es una fase sumamente importante para poder orientar y guiar de forma eficiente y

¹⁰ <http://agmcomorg2012.blogspot.com.ar/2014/10/organizacion-como-funcion-administrativa.html>

eficaz las tareas a desarrollar por los miembros de una organización, pero carece de sentido sin la coordinación y guía de los esfuerzos individuales orientados hacia la consecución de los objetivos organizacionales, ya que lograr que todos y cada uno de quien orienta las acciones reales conforme a un plan previamente definido, de modo tal que el resultado sea mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las partes que han intervenido.

Si en una organización faltara la dirección de las acciones que orientan los planes, cada miembro de ella se sentiría libre para hacer lo que quisiera, para colaborar cuando, cuanto y como le parezca, sobrevendría el caos y lejos quedaría la posibilidad de ver la utilidad o el valor de la planeación.¹¹

2.4.3.1. Gerente.

Los gerentes coordinan y supervisan el trabajo de las otras personas, de manera que se puedan alcanzar los objetivos de la organización. En las organizaciones estructuradas de forma tradicional, puede haber gerentes de primera línea, de nivel medio o de alto nivel. En organizaciones configuradas de manera más laxa podría darse el caso de que los gerentes no sean fácilmente identificables, pero siempre habrá alguien que desempeñe el rol que corresponde.

¹¹De Zuani, Elio Rafael. Introducción a la administración de organizaciones. 1° ed. Florida: Valletta Ediciones. Buenos Aires. 2005.

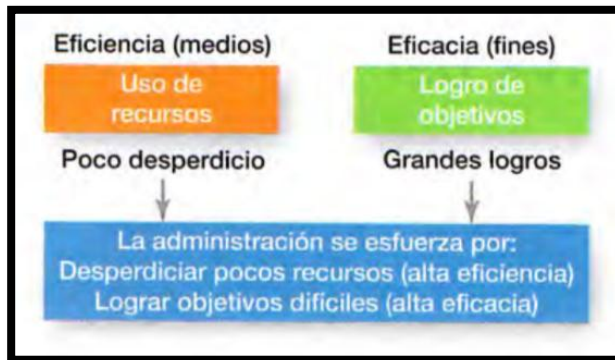


Pirámide de niveles gerenciales.

Los gerentes son importantes para las organizaciones debido a tres razones. En primer lugar, las organizaciones necesitan contar con las habilidades y capacidades gerenciales en tiempos complejos, caóticos y de incertidumbre. En segundo, los gerentes constituyen una pieza clave para que las cosas se lleven a cabo en las organizaciones. Por último, los gerentes contribuyen a la productividad y la lealtad de los empleados; la forma en que sean administrados los empleados pueden afectar el desempeño financiero de la organización. Por último, se ha demostrado que la capacidad gerencial es importante para generar valor organizacional.

2.4.3.1.1. Funciones, roles y habilidades de los gerentes.

En términos generales, lo que hacen los gerentes es administrar; esto conlleva a coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas a fin de que se realicen de forma eficiente y eficaz. Eficiente quiere decir hacer las cosas bien, eficacia significa hacer lo correcto.



El modelo de roles gerenciales de Mintzberg incluye: roles interpersonales (representante, líder y enlace) que involucran personas y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico; roles informativos (monitor, difusor y vocero) que tiene que ver con la recopilación y transmisión de la información; roles decisorios (emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador) que giran en torno a la toma de decisiones o la elección de alternativas. En su descripción mas reciente de la labor gerencial, Mintzberg propone que el propósito de la administración es influir en la acción, y lo gerentes lo hacen de tres formas: ocupándose directamente de las acciones, manejando a las personas que ponen en ejecución las acciones, y manejando la información que impulsa a los individuos a poner manos a la obra.

Las habilidades gerenciales de Katz incluyen las de orden técnico (conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizarlo), humano (capacidad de trabajar bien con otras personas) y conceptual (capacidad de pensar y expresar ideas). Las habilidades técnicas son más importantes para los gerentes que se desempeñan en los niveles

más bajos de la organización y las conceptuales son más relevantes para aquellos que trabajan en los niveles superiores. Las habilidades humanas son igual de importantes para todos los gerentes. Entre otras habilidades gerenciales que se han identificado están la capacidad de: administrar el capital humano, inspirar compromiso, manejar el cambio, emplear redes para cumplir propósitos específicos, etcétera.¹²

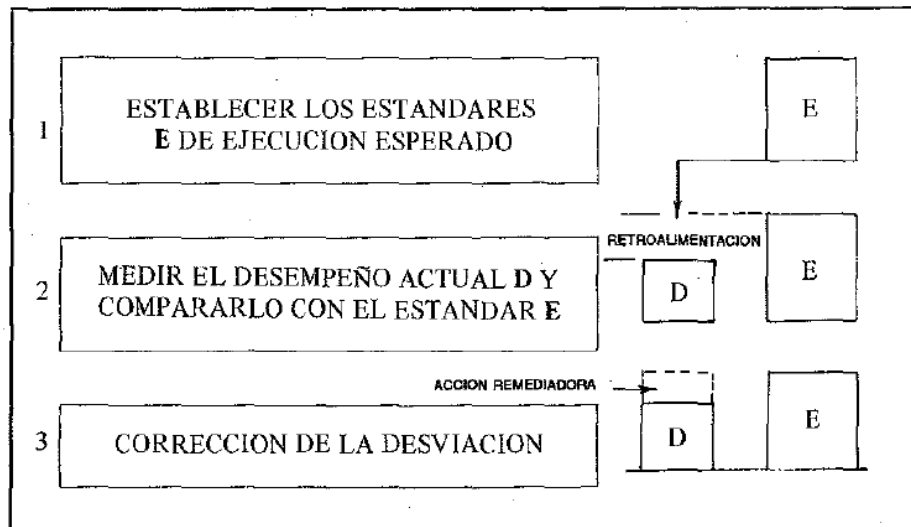


Nivel de importancia de las habilidades gerenciales.

2.4.4. Controlar.

El proceso de control consta de tres partes: a) establecer los estándares de ejecución esperados; b) medir el desempeño y compararlo con los estándares; c) corregir las desviaciones de los estándares establecidos en los planes (Terry 1977); A la diferencia entre D y E, que representa la cantidad de corrección necesaria para que se obtenga un desempeño más satisfactorio o igual al estándar, se le denomina "retroalimentación".

¹² Robbins Stephen P. y Coulter Mary (12° Ed.) Administración. Pearson.



Proceso de control.

2.4.4.1. El control dentro del proceso administrativo agropecuario.

El control es la última función del proceso administrativo. No se puede pensar en la función de control sin considerar previamente las otras funciones de planificación, organización y ejecución. El proceso administrativo es un todo articulado e integrado. La función de planificación determina qué resultados se propone lograr la empresa, la organización determina cómo serán logrados los resultados, la ejecución señala quién, cuándo y dónde se lograrán los resultados y el control mide si los resultados se obtuvieron o no.

El proceso administrativo se inicia con la toma de decisiones por parte del administrador quien ejerce el liderazgo y la autoridad máxima sobre todo el personal de la empresa. El decide los objetivos, procedimientos, políticas, e inicia el proceso de decisiones estudiando las alternativas, seleccionando la más conveniente y actuando sobre la misma. Este proceso de decisiones

se relaciona y afecta las cuatro funciones básicas en forma tal que va pasando de una función a otra recibiendo retroalimentación en sus varias etapas hasta llegar a los resultados, que se manifiestan en un producto determinado, con una calidad dada, a un costo determinado y dejando una utilidad o ingreso neto a la empresa en un período dado.¹³

13. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

La implementación de un proceso administrativo formal en el tambo “El Tata” de Rosario de Lerma, Salta en el año 2017, producirá beneficios en el funcionamiento en general de la organización.

13.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

✓ La variable independiente que presenta este problema es PROCESO ADMINISTRATIVO FORMAL.

✓ La variable dependiente destacada son los BENEFICIOS en la eficacia y eficiencia de su rendimiento.

13.2. CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

✓ Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.

✓ Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.

✓ Se establece una relación de dependencia donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.

¹³ Guerra, Guillermo. Manual de administración de empresas agropecuarias. 2a ed. rev. y acto. San José, C.R. : Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 1992.

✓ La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

✓ **Variable independiente:** Proceso de administración formal.

✓ **Variable dependiente:** Beneficios.

14. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

A continuación se operacionalizan las variables conceptual y empíricamente.

14.1. VARIABLE CONCEPTUAL:

✓ Proceso administrativo: es la labor a través de la cual, quienes administran, logran coordinar los esfuerzos de un grupo de personas para que utilizando en forma eficiente un conjunto de medios logren el objetivo común planeado, reconoce la existencia de un conjunto de funciones diferenciadas y a la vez continuas: planificar, ejecutar y controlar.

✓ Beneficios: El concepto suele usarse para nombrar a la ganancia económica que se obtiene de una actividad comercial o de una inversión. El beneficio, por lo tanto, es la ganancia obtenida por un actor de un proceso económico.

14.2. VARIABLE EMPIRICA:

VARIABLE.	DIMENSION.	INDICADORES.
<u>INDEPENDIENTE:</u> Proceso de administración formal.	✓ ¿Qué herramientas administrativas emplea "Tambo El Tata"?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación. ✓ Objetivos. ✓ Políticas. ✓ Tipo de control.
<u>DEPENDIENTE:</u> Beneficios.	✓ ¿Qué resultados obtiene "Tambo El Tata"?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de efectividad. ✓ Estados de resultados. ✓ Rentabilidad. ✓ Clima laboral. ✓ Balances contables.

15. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

15.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN:

El universo de la investigación consiste en las mipes (micro y pequeñas empresas) agropecuarias del Valle de Lerma, en la provincia de Salta.

15.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:

Se efectúa un muestreo no probabilístico aplicado a "Tambo El Tata".

15.3 UNIDAD DE OBSERVACIÓN:

Aplicación de un estudio de casos, la empresa "Tambo El Tata", propietarios y el personal.

Creo que es oportuno señalar que un estudio de casos es un análisis intensivo de algunos ejemplos seleccionados, de forma que se consiga una lúcida y sagaz comprensión del fenómeno estudiado, y que sirva para plantear teorías y modelos que guíen posteriores investigaciones.

15.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

- ✓ Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- ✓ Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- ✓ Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- ✓ Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- ✓ Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- ✓ La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

15.5 TIPO DE DISEÑO:

Por su carácter, corresponde a una investigación cuali – cuantitativa.

La metodología a emplear en este trabajo de investigación es el estudio de caso.

15.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

- ✓ Según la concepción del fenómeno: investigación ideográfica.
- ✓ Según la dimensión temporal: estudio de casos.
- ✓ Según la orientación que asume: investigación orientada a la comprobación y posterior aplicación.
- ✓ Según el tipo de ocurrencia de los hechos y registros de la información: retrospectivo.
- ✓ Según el control que tiene el investigador de las variables en grupos de individuos unidades: caso.
- ✓ Según el alcance de los resultados: descriptivo y analítico.

16. FUENTES, MÉTODO Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

✓ Fuentes:

- Primarias: entrevistas en profundidad, encuestas y observación directa personales a empleados y directivos de “Tambo El Tata” y observaciones directas de empresas mayores a la misma.

Entendiendo por fuentes primarias aquella que utiliza los datos recogidos por mi propia investigación, que me permitirá construir un protocolo de entrevistas, realizadas a unidades de muestra. (Ver anexos)

- Secundarias: bibliografías, páginas de internet, publicaciones, documentación de la empresa y trabajos científicos vinculados a la temática de la investigación.

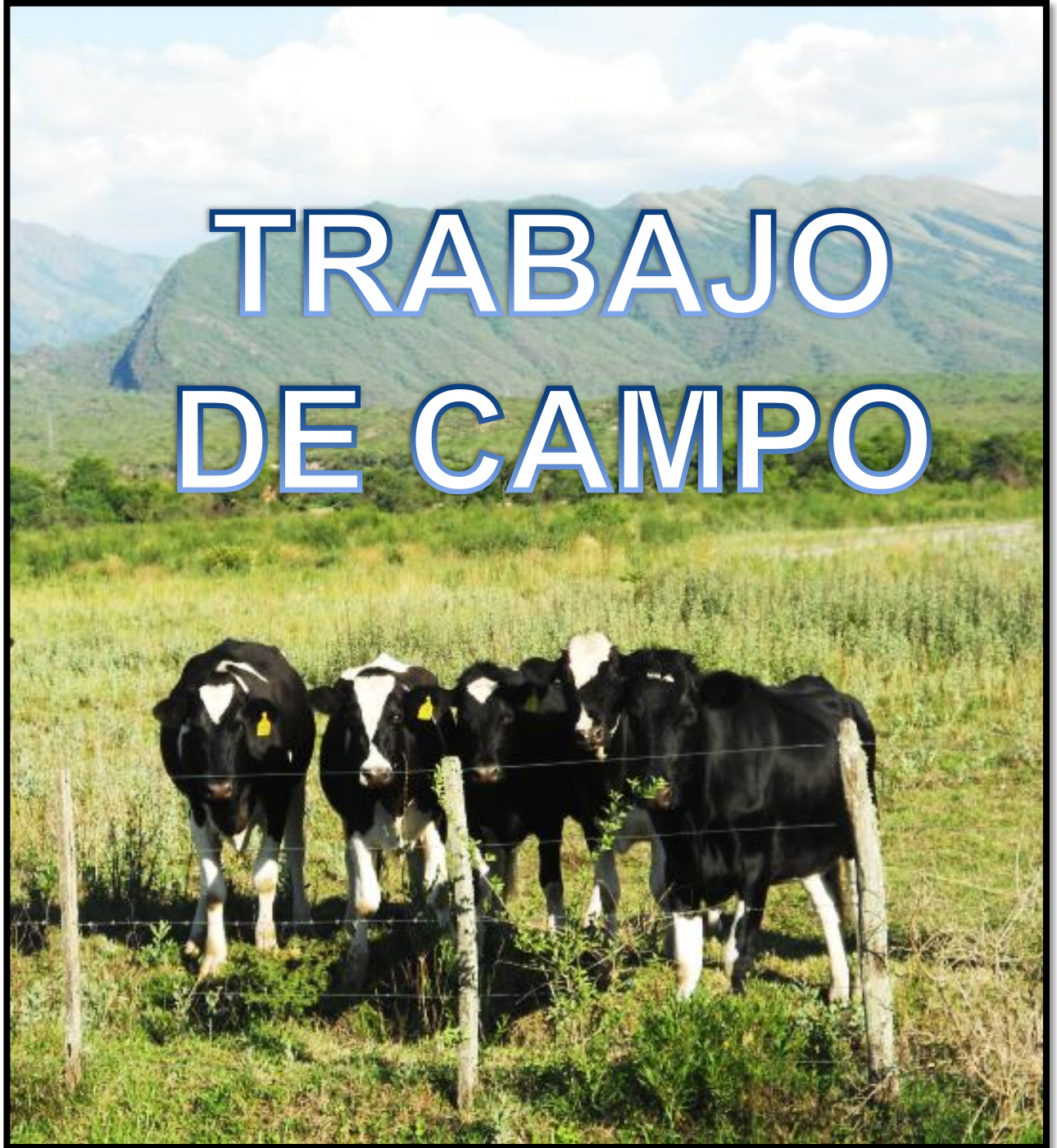
✓ **Métodos:** los métodos que se llevarán a cabo serán deducción, análisis, síntesis. Mediante la deducción de los indicadores y el análisis de la información, daré una síntesis de cálculo de los indicadores, que me permitirán corroborar el diseño de prueba.

✓ **Técnicas:** las técnicas de medición a utilizar son cuali-cuantitativa, como entrevistas en profundidad con preguntas abiertas, encuestas cerradas, observación simple, entre otras, sometidas en algunas ocasiones a grabaciones.

17. PLAN DE TABULACIÓN DE DATOS.

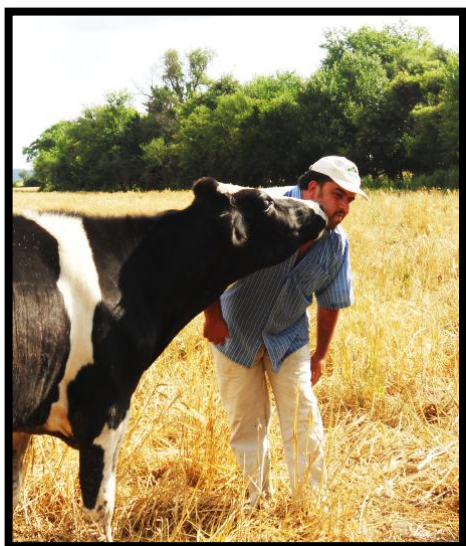
Se utilizaron métodos estadísticos para el tratamiento de la información y todo tipo de técnicas que permitan hacer una buena síntesis para el posterior uso de esta información. Este plan de tabulación, consistirá en: Recolección y análisis de la información; Deducción a través de los indicadores de un relevamiento del total de las preguntas realizadas en las entrevistas y síntesis de cálculo de muestras cualitativas.

La totalidad de los datos fueron matrizados para alcanzar el resultado final de diseño de prueba que verifique o refute la hipótesis, en cuyo caso determinaré en su momento si ampliar el tamaño de las unidades mientras, un cambio o un ajuste de mis indicadores. De forma tal que si no resultare el nivel de ponderación necesario, ajustará mi hipótesis.



RESEÑA SOBRE “EL TATA”.

La historia de “Tambo El Tata”, se inicia con la disolución de una sociedad de hecho, la cual era formada por Adrián Marinaro con sus hermanos y operaban en la localidad de Rosario de Lerma, en “Finca El Juncal”, un establecimiento tambero y por sobre todas las cosas tabacalero.



El señor Adrián Marinaro es el actual dueño y director de la organización lechera en cuestión, quien proviene de una familia que vivió, desde su llegada de Europa hasta la actualidad, de la explotación agropecuaria en general, siendo el tambo una de sus actividades principales.

El día 10 de Mayo del año 2006, comienza a funcionar el “Tambo El Tata”

como propiamente dicho, en las instalaciones de finca El Juncal, con un plantel de veinticuatro vacas Holando argentino en ordeño, doce vaquillonas listas para ser montadas y cuarenta hectáreas desmontadas, con riego listas para el cultivo. Para el manejo integral de estas vacas, el campo y las maquinas se emplearon solo dos personas, quienes eran supervisadas y ayudadas en su labor por Don Adrián, una persona incansable, que trabaja de sol a sol, quien dedico no solo todo su capital, sino su vida entera a la actividad lechera.

La maquinaria, anteriormente mencionada, con la cual funcionaba en sus comienzos el tambo, era de la sociedad disuelta. Para estos tiempos la empresa no producía su propio alimento, por lo tanto compraba todo a proveedores de la zona.

En Julio de 2007, realiza su primera incorporación de vacas. Compra a la empresa Leche MU, cinco vacas en ordeño, preñadas y de excelente genética.

Con esas vacas y la descendencia de las mismas trabajan hasta que en el año 2011, realiza una nueva compra, un equipo completo proveniente de Cachi del establecimiento Valle Natural.

A mediados del año 2012, el tambo se traslada a instalaciones propias, ubicada en la misma finca, pero ahora funciona a metros de la casa de su director, con la máquina de ordeño y el equipo completo de refrigeración de su propiedad, dejando las instalaciones de la finca a disposición de los otros dueños.

Un par de años más tarde, incorporan a El Tata un equipo completo de vacas originarias de un pueblo llamado Vedia en la provincia de Buenos Aires. Luego, aprovechando la oportunidad de un crédito bancario y de un remate en la exposición ganadera de la provincia de Tucumán, completa el plantel con el que opera la organización en la actualidad.

El 26 de Septiembre de 2014 y el 29 de Octubre del mismo año, fueron para El Tata días muy especiales, porque lograron objetivos muy importantes para la sanidad de las vacas y la calidad de la leche que entregan, ya que se consiguió el libre de Brucelosis y Tuberculosis, respectivamente. Para poder

alcanzar estas metas, se tuvo que descartar los animales infectados, provocando pérdidas que supo afrontarlas con mucha valentía y perseverancia, siendo fieles a las palabras de su director “*hay que aguantar y pechar siempre para adelante*”.

Paso a paso, Don Adrián Marinaro y su equipo supera las distintas etapas y dificultades por las cuales transita una empresa como el tambo. En la actualidad (Julio de 2017), cuenta con un plantel de ciento ochenta y seis bovinos en total: setenta y siete vacas en ordeño, veintitrés vacas secas, cuarenta y un vaquillonas y cuarenta y cinco terneros en guachera.



Sus herramientas son un tractor, sembradora, mixer, carro forrajero, rastrillo, enfardadora, cortapica, rastra, desmalezadora, sin dejar de mencionar todo el equipo de ordeño y refrigeración dentro del tambo. Gracias a esta maquinaria hoy producen su propio alimento, aunque las sales minerales y la materia seca, en su mayoría, siguen siendo proveídas por terceros.

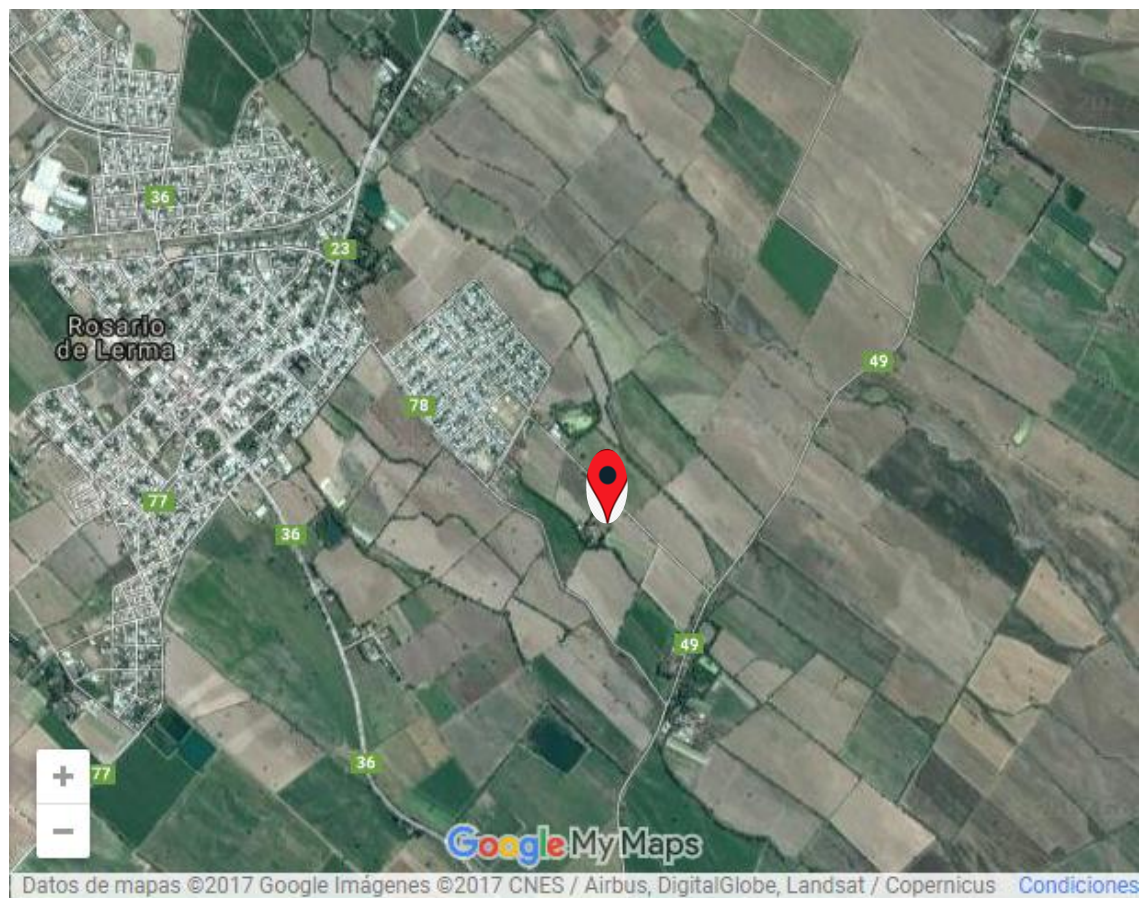
Para operar normalmente y lo más eficaz posible, trabajan cinco personas a cargo del propietario, sin contar la labor importantísima del mismo y de su familia.

Toda la producción de la empresa, es comprada por su único cliente, la cooperativa salteña Cosalta, de la cual el director de El Tata es socio accionista y para la cual su nombre interno es Tambo C16.

Cabe destacar que el nombre “ Tambo El Tata” es un nombre de fantasía y que se debe a que de esta manera lo denominaban a Don Santos Marinaro, padre de Adrián, quien le dejó como legado el arte de la lechería, sin dejar de lado el amor por el campo y los animales.

LOCALIZACIÓN.

El “Tambo El Tata”, sienta sus bases físicas en el establecimiento “Finca El Juncal” en el departamento de Rosario de Lerma, el cual es una localidad del noroeste de Argentina, en la Provincia de Salta. Se encuentra a 33 km de la Ciudad de Salta, capital de la provincia. Cuenta con una población de 24 922 habitantes (año 2010).



Mapa de localización de El Tata.

La superficie total que abarca la producción lechera en el establecimiento “Finca El Juncal”, es de 40 hectáreas, de las cuales treinta y nueve son cultivables y una hectárea es estructura edilicia.

ANÁLISIS FODA DE “ TAMBO EL TATA”.

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desorganización en cuestiones generales. ✓ Falta de higiene. ✓ No tiene poder de negociación frente a sus proveedores. ✓ Capacidad ociosa. ✓ Si bien vende toda su producción a su único cliente, acepta todas las condiciones impuestas por este, sin poder negociarlas. ✓ Falta de financiación. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El sector lechero es uno de los más golpeados en los últimos tiempos en nuestro país. ✓ La inestabilidad del tipo de cambio, es perjudicial a la hora de comprar insumos, maquinaria y alimentos. ✓ Cambios en las políticas laborales. ✓ Falta de recurso humano interesado en la actividad. ✓ Fuertes políticas impositivas.
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Localización ideal de las instalaciones. ✓ Personal idóneo, en capacitación permanente y conforme con sus tareas, sin dejar de mencionar que son excelentes personas. ✓ La empresa está dividida en tres departamentos que se complementan y generan sinergia. ✓ Vacas de buena genética. ✓ Es accionista proveedor de Cosalta. 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevas líneas de financiación por parte del actual gobierno. ✓ Programas de seguimiento del INTA. ✓ Capacitaciones gratuitas.

COSALTA, EL ÚNICO CLIENTE.

En primer lugar, se debe aclarar que se describirá a Cosalta ya que, la cooperativa con las obligaciones y derechos que impone a sus accionistas, es sumamente influyente en el accionar de los mismos, y la situación de “Tambo El Tata” no escapa a ello.

✓ **Reseña histórica.**

Corría los años 60, la generalización del consumo de productos lácteos seguros y de calidad, era una necesidad para los salteños. Al inicio de la década, se tomó plena conciencia de ello, y es allí, que un grupo de tamberos emprendedores decide, el 25 de junio de 1960, crear la cooperativa salteña de tamberos, asumiendo el compromiso de montar una planta industrial.

En el año 1967, después de duros años de lucha, sale al mercado su primera leche pasteurizada, marca “Beba”, completando la línea de productos, con yogures, queso criollo y quesillos. Con una distribución propia



de carros tirados a caballo, el lechero realizaba todos los días la visita puerta por puerta, donde desde la noche anterior las amas de casa

habían dejado sus botellas vacías y dinero, era una rutina de una salta tranquila.

En 1977, Cosalta se fusiona con la cooperativa agraria del norte, que comercializaba la marca "Momy", unificando la planta industrial en actual emplazamiento. Los años 70 y 80, se consolida la empresa. Se producen cambios en el sistema de venta, dejando las visitas domiciliarias, pasando al abastecimiento diarios a los comercios de barrios que habían evolucionado y contaban con cadena frío.

Los años 90 y 2.000, se lleva adelante un proceso de modernización industrial, acompañado también por una adecuación del personal. Se monta una moderna línea producción de quesos.

En los años siguientes, hasta la fecha, se continúa un mejoramiento en los procesos, productos y recursos humanos, respondiendo a un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Se obtiene, después de un largo proceso de adecuación y capacitación la certificación ISO 2200 inocuidad de los alimentos. Se incorpora modernos equipos para la línea de leches fluidas, esterilizador y envasadora estéril.

Se esta manera Cosalta, año tras año, reafirma su compromiso con la calidad, dando a sus files consumidores los productos más frescos del mercado.¹⁴

¹⁴ <http://www.cosalta.com.ar/historia.php>

✓ **Condiciones estatutarias de Cosalta.**

Al ser proveedor de Cosalta, "Tambo El Tata" debe cumplir con obligaciones estatutarias impuestas por la cooperativa, como así también tiene derechos por los cuales velar.

• **Obligaciones:**

Las obligaciones a cumplir por parte de El Tata, Cosalta las detalla en el Artículo N°11 de su estatuto y son las siguientes:

- a) Integrar las cuotas suscriptas;
- b) Cumplir con los compromisos que contraigan con la cooperativa;
- c) Acatar las resoluciones de los órganos sociales, sin perjuicio del derecho de recurrir contra ellas en la forma prevista por este estatuto y por las leyes vigentes;
- d) Entregar la totalidad de su producción a la Cooperativa;
- e) Permitir el libre acceso a personal de la Cooperativa a las instalaciones del tambo con el objetivo de verificar su estado como así también verificar los volúmenes de producción del mismo.

• **Derechos:**

Los derechos que posee "Tambo El Tata" por ser asociado de Cosalta, se encuentran plasmados en el Artículo N° 12 del estatuto de la cooperativa y se los detalla a continuación:

- a) Utilizar los servicios de la Cooperativa en las condiciones estatutarias y reglamentarias;

- b) Proponer al Concejo de Administración y a la Asamblea las iniciativas que crean convenientes al interés social;
 - c) Participar en la asamblea con voz y voto;
 - d) Aspirar al desempeño de los cargos de administración y fiscalización previstos por este estatuto siempre que reúnan las condiciones de elegibilidad requeridas;
 - e) Solicitar la convocación de Asamblea extraordinaria de conformidad con las normas estatutarias;
 - f) Tener libre acceso a las constancias del registro de Asociados;
 - g) Solicitar al Síndico la información sobre las constancias de los demás libros;
 - h) Retirarse voluntariamente al finalizar el ejercicio social, dando aviso con veinte (20) días de anticipación por lo menos.
- En su Artículo N°13, la cooperativa salteña detalla minuciosamente las acciones que los asociados tiene prohibido realizar, de lo contrario serán excluidos de la misma.
 - a) Incumplimiento debidamente comprobado de las disposiciones del presente estatuto o de los reglamentos sociales;
 - b) Incumplimiento de las obligaciones contraídas con la Cooperativa;
 - c) Comisión de cualquier acto que perjudique moral o materialmente a la Cooperativa;
 - d) Que dejare de entregar leche por el termino de tres (3) meses;
 - e) Cuando no entregue el total de su producción a la Cooperativa destinando parte, o el total de ésta, a la venta de terceros, a la

fabricación de subproductos lácteos o cualquier otro destino que no sea la Cooperativa;

- f) Cuando en el establecimiento del asociado se produzca leche de terceros, cualquiera sea su carácter (pastajeros, medieros, socios, etc.) el Consejo de Administración podrá considerar a ésta como parte de su producción, en cuyo caso podrá exigir que se entregue a la Cooperativa, o excluir al asociado por cometer un acto que perjudique materialmente a la Cooperativa ya que toda leche que se produzca y no ingrese a la misma implica una competencia para ésta;
- g) Cuando el Asociado pretenda entregar leche no producida en su establecimiento perteneciente a terceras personas asociadas o no a través de su planta;
- h) Cuando la cantidad y calidad de la leche no reúna los requisitos mínimos establecidos por el Consejo de Administración. En cualquiera de los casos precedentes mencionados, el asociado excluido podrá apelar, sea ante la Asamblea Ordinaria o ante una Asamblea Extraordinaria dentro de los treinta (30) días de la notificación medida. En el primer supuesto, será condición de admisibilidad del recurso su presentación hasta treinta (30) días antes de la expiración del plazo dentro del cual debe realizarse la Asamblea Ordinaria. En el segundo supuesto, la apelación deberá contar con el apoyo del 10% de los asociados, como mínimo. El recurso tendrá efecto suspensivo. Todo asociado excluido por

contravención a los incisos a, b, c, e, f y g del presente artículo no podrá reingresar a la Cooperativa por el término de diez (10) años.

✓ **Cosalta y su programa de producción lechera.**

La cooperativa salteña, cuenta con un programa particular para la producción lechera en los tambos, el cual divide en dos al año y a cada una de estas etapas las denomina, época de “*cupo*” y época “*sin cupo o de excedente*”, las cuales serán descritas en detalle, para una mayor comprensión, a continuación:

- **Época de “Cupo”.**

Esta etapa, comienza en el mes de Marzo y culmina en el mes de Agosto inclusive, ya que de esta manera lo dispone Cosalta. Consiste en que los productores deben hacer cupo en litros de leche en los seis meses mencionados anteriormente. En este período, los tambos deben proveer la mayor cantidad de litros posibles a la cooperativa, ya que en primer lugar deben construir un margen mayor de producción al de los meses subsiguientes y en segundo lugar, se cobra la totalidad del precio sin excepción.

El cupo se determina realizando el promedio de producción entregada a Cosalta, en esta época del año.

- **Época “Sin cupo o de excedente”.**

Esta etapa se desarrolla en los meses de Septiembre hasta Febrero, inclusive. En época “Sin cupo”, si el productor entrega mayor cantidad de

leche que el promedio que entregó en tiempos de cupo, produce excedente, al cual lo podemos denominar como la porción de la producción lechera que sobrepasa la cantidad proporcionada en época de cupo y que, por lo general, se paga un precio bastante inferior de su precio real, lo que en ciertas formas origina pérdidas para los tambos. Por eso es de suma importancia que se produzca la mayor cantidad de leche en los meses de Marzo a Agosto.

El cupo que “Tambo El Tata” logró en el periodo de Marzo a Agosto del 2017 es de 1419 litros diarios, lo que equivale a 50,04 kilogramos de GB (Ver Anexo N° 9, pág. 146).

PLANIFICACIÓN.

La planificación consiste en definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar los planes de acción.

En el presente capítulo los temas que se abordaran serán los que siguen:

- ✓ Definición de Misión, Visión y Valores.*
- ✓ Planificación anual por departamento.*
- ✓ Objetivos planteados para el año 2018.*

DEFINICION DE MISION, VISION Y VALORES.

✓ **Misión:** ser la empresa líder en lechería, reconocida en el mercado nacional por proveer leche inocua y de superior calidad que genere valor para nuestros consumidores de hoy y mañana, creando relaciones confiables con proveedores y clientes, manteniendo un adecuado ambiente laboral y trabajar, fundamentalmente, para contribuir un futuro más saldable.

✓ **Visión:** mantener un crecimiento sostenido, para ganar mayor participación en el mercado y de esta forma obtener mayores beneficios para la empresa y quienes viven de ella.

✓ **Valores:**

- *Sanidad animal:* ha sido un eje central en la vida de la empresa. Nuestras vacas son la parte más importante de la familia de “Tambo El Tata”, sin dejar de mencionar que de su calidad de vida depende directamente la productividad.

- *Inocuidad:* la calidad de nuestro producto nos define como institución, por eso creemos que es obligación proveer leche apta para el consumo humano, previniendo su contaminación y las enfermedades es esta trae aparejada.

- *Trabajo en equipo:* siempre ha sido un atributo más que un valor, ya que creemos que al trabajar juntos alcanzamos logros que solos no lo haríamos.

- *Capacitación, innovación y flexibilidad:* sabemos que en el mundo globalizado que vivimos es dinámico y volátil, y para estar a su ritmo

debemos ser creativos y saber que somos idóneos en lo que hacemos, adaptándonos a los cambios con la mejor disposición.

- *Pasión por ganar*: viene implícita con el deseo de ser los mejores, se refleja en cada decisión que se toma a diario y en la constante búsqueda de la eficiencia.

- *Integridad y responsabilidad social empresarial*: es uno de los valores con mayor importancia para nosotros, ya que creemos que actuar de manera honesta, responsable y correcta, nos conduce por el mejor de los caminos y nos proporciona una reputación intachable.

- *Sustentabilidad ambiental*: nos involucramos directamente con el bienestar del mundo, ya que creemos que la contribución para con el planeta es una obligación de todo ser humano porque es nuestro único hogar.

PLANIFICACIÓN ANUAL POR DEPARTAMENTO.

A continuación se procede a presentar las actividades que cada departamento realiza a lo largo del año, las cuales ayudaran a la organización general de “Tambo El Tata”, ya que al preverlas con anticipación reduce el nivel de incertidumbre al que está sometido en la actualidad.

Las actividades anteriormente mencionadas, pueden ser en grandes rasgos las siguientes: rotación y disponibilidad de tierras, distribución del ganado según su ciclo de lactancia, demanda de alimento, insumos y maquinarias las cuales se necesitaran para poder trabajar con la eficiencia que se pretende alcanzar.

✓ Departamento maquinaria.

<p>ENERO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Mantención de condiciones. • Fumigación. • Mantención de taller. 	<p>FEBRERO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Mantención de corrales. • Fumigación. 	<p>MARZO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Preparación de tierra para sembrar avena. • Mantención de caminos. 	<p>ABRIL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Desmalezar y fumigar alfares. • Siembra de avena. • Ensilar maíz.
<p>MAYO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Cortapicar avena y alfa. • Mantención de corrales. 	<p>JUNIO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Cortapicar avena y alfa. • Mantención de taller. 	<p>JULIO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Preparación de tierra para sembrar alfa. • Cortapicar avena y alfa. 	<p>AGOSTO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Siembra de alfa. • Enfardar alfa. • Desmalezar.
<p>SEPTIEMBRE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Enfardar alfa. • Mantención de corrales. 	<p>OCTUBRE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Enfardar alfa. • Desmalezar. 	<p>NOVIEMBRE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Preparación de tierra para la siembra de maíz. 	<p>DICIEMBRE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación a corral. • Siembra de maíz. • Fumigación.

Diagrama de Gantt mensual.

- Enero.

TAREA.	01-ene	02-ene	03-ene	04-ene	05-ene	06-ene	07-ene	08-ene	09-ene	10-ene	11-ene	12-ene	13-ene	14-ene	15-ene	16-ene	17-ene	18-ene	19-ene	20-ene	21-ene	22-ene	23-ene	24-ene	25-ene	26-ene	27-ene	28-ene	29-ene	30-ene	31-ene
Alimentacion a corral.	█																														
Mantencion de corrales.	█																														
Fumigacion.	█															█															
Mantencion de taller.	█																												█		

- Febrero.

TAREA.	01-feb	02-feb	03-feb	04-feb	05-feb	06-feb	07-feb	08-feb	09-feb	10-feb	11-feb	12-feb	13-feb	14-feb	15-feb	16-feb	17-feb	18-feb	19-feb	20-feb	21-feb	22-feb	23-feb	24-feb	25-feb	26-feb	27-feb	28-feb
Alimentacion a corral.	█																											
Mantencion de corrales.	█														█													
Fumigacion.	█																						█					

- Marzo.

TAREA.	01-mar	02-mar	03-mar	04-mar	05-mar	06-mar	07-mar	08-mar	09-mar	10-mar	11-mar	12-mar	13-mar	14-mar	15-mar	16-mar	17-mar	18-mar	19-mar	20-mar	21-mar	22-mar	23-mar	24-mar	25-mar	26-mar	27-mar	28-mar	29-mar	30-mar	31-mar
Alimentacion a corral.	█																														
Mantencion de caminos.	█										█																				
Preparacion de tierras para sembrar avena.	█																█														

- Abril.

TAREA.	01-abr	02-abr	03-abr	04-abr	05-abr	06-abr	07-abr	08-abr	09-abr	10-abr	11-abr	12-abr	13-abr	14-abr	15-abr	16-abr	17-abr	18-abr	19-abr	20-abr	21-abr	22-abr	23-abr	24-abr	25-abr	26-abr	27-abr	28-abr	29-abr	30-abr	
Alimentacion a corral.	█																														█
Desmalezar y fumigar alfares.	█				█			█										█													
Simbra de avena.	█										█																				
Ensilar maiz.	█																										█				

- Mayo.

TAREA.	01-may	02-may	03-may	04-may	05-may	06-may	07-may	08-may	09-may	10-may	11-may	12-may	13-may	14-may	15-may	16-may	17-may	18-may	19-may	20-may	21-may	22-may	23-may	24-may	25-may	26-may	27-may	28-may	29-may	30-may	31-may
Alimentacion a corral.	█																														
Cortapicar alfa y avena.	█																														
Mantencion de corrales.	█																							█							

- Noviembre.

TAREA.	01-nov	02-nov	03-nov	04-nov	05-nov	06-nov	07-nov	08-nov	09-nov	10-nov	11-nov	12-nov	13-nov	14-nov	15-nov	16-nov	17-nov	18-nov	19-nov	20-nov	21-nov	22-nov	23-nov	24-nov	25-nov	26-nov	27-nov	28-nov	29-nov	30-nov	
Alimentacion a corral.																															
Preparacion de tierra para la siembra de maiz.																															
Fumigacion.																															

- Diciembre.

TAREA.	01-dic	02-dic	03-dic	04-dic	05-dic	06-dic	07-dic	08-dic	09-dic	10-dic	11-dic	12-dic	13-dic	14-dic	15-dic	16-dic	17-dic	18-dic	19-dic	20-dic	21-dic	22-dic	23-dic	24-dic	25-dic	26-dic	27-dic	28-dic	29-dic	30-dic	31-dic
Alimentacion a corral.																															
Siembra de maiz.																															
Fumigacion.																															

- ✓ **Departamento hídrico.**

Las actividades que realiza este departamento van de la mano de las del departamento maquinaria, ya que este es el encargado del riego de lo que se siembra, se desmaleza o de la tierra que se debe preparar.

En algunas ocasiones, este departamento realiza su labor antes que el de maquinaria, como por ejemplo cuando les toca desmalezar, enfardar o cortapicar, a veces después, como cuando siembran, pero también en muchas circunstancias trabajan en simultáneo, como cuando preparan la tierra.

También depende en forma directa del departamento lechero, ya que en el potrero que les toca pastorear a las vacas, deben tener bebida permanente a su entera disposición.

✓ Departamento lechero.

La labor del departamento lechero depende, directamente, con el momento del ciclo de lactancia que atraviesan las vacas, aunque también existen actividades fuera de velar por mejorar día a día la calidad de vida de los animales, como por ejemplo la higiene de las instalaciones, la recolección de leña para la caldera, controlar el stock de insumos veterinarios y utensilios para el trabajo diario, la alimentación a cielo abierto, entre otras.

A continuación, se enumerará con sumo detalle cada actividad, tratando de ubicarlas en el tiempo que se deben realizar y el personal a cargo de la misma.

- *Ordeñe*: se puede definirlo como el procedimiento por el cual se extrae



leche de las glándulas mamarias de las vacas. Esta labor debe realizarse todos los días del año sin excepción, ya que si no se realiza, los animales pueden sufrir enfermedades, como mastitis

por ejemplo. En “Tambo El Tata”, las vacas son ordeñadas dos veces al día, a la una y a las trece horas. Los encargados de llevar a cabo esta tarea son los tamberos, los señores Alejandro López y Franco Tolaba. Por lo general, con el ganado con el que hoy se trabaja, la duración de esta actividad es aproximadamente de una hora y treinta minutos.

- *Higiene*: es la limpieza o el aseo de las instalaciones del tambo, para conservar la salud o prevenir enfermedades de los animales y del personal. Para poder brindar al cliente un producto inocuo, se debe mantener el lugar de ordeño y sus alrededores en perfectas condiciones higiénicas.



De esta depende el nivel bacteriano de la leche, por el cual se fija su precio, acompañado con la materia grasa de la misma. Para una mejor gestión en la higiene, el tambo cuenta con una caldera, con la que se mantiene el agua a altas temperaturas, para bajar el nivel de bacterias. Es obvio que al ordeñar a diario las vacas, la limpieza se debe realizar todos los días del año y con productos específicos. El encargado de esta labor es el señor Franco Tolaba.

- *Stock de leña*: para poder tener las instalaciones en las condiciones de higiene necesaria, se precisa que el agua que se utiliza este a altas temperaturas. El Tata cuenta con una caldera, la cual funciona a leña. Por lo tanto, es indispensable que el stock de leña no se acabe nunca, porque de esto depende que el nivel bacteriano se encuentre entre los parámetros permitidos. En general, se abastece de la misma cada quince días, o dos veces al mes. Franco Tolaba está a cargo de esta actividad.

- *Stock de insumos*: si bien “Tambo El Tata” cuenta con asesoramiento veterinario permanente, para los inconvenientes diarios o las urgencias se

mantiene una cierta cantidad de productos de uso veterinario. De igual manera, sucede con los utensilios de uso diarios del tambo y los productos para preservar la higiene en las instalaciones. Si bien esta actividad está a cargo de Cristian Delgado, algunos productos veterinarios dependen del señor López, y los productos para la limpieza son responsabilidad de Tolaba.

- *Guachera*: como ya se describió anteriormente, se define de esta manera al lugar en el cual se encuentran los terneros desde que son separados de sus madres al nacer hasta que alcanzan un determinado peso. Esta actividad requiere de suma dedicación, porque el desarrollo de las vacas recién nacidas es individual -algunas



requieren mayores cuidados que otras-. De la guachera es de donde el tambo se provee de nuevas productoras de leche, es el futuro de la empresa por llamarlo de cierta forma. Los terneros se deben alimentar en primer lugar con calostro, luego con leche, después con alimentos balanceados especiales y por ultimo incorporan pastaje; cuando más temprano alcanzan los parámetros para poder ser preñadas es más beneficioso para la organización en su conjunto. . También se deben descornar y caravanear las terneras, lo cual se debe realizar, por lo general a los tres meses de vida. Este sector depende de Alejandro López, sin dejar de mencionar que éste es supervisado por la señora Ximena Barrionuevo de Marinaro -esposa de

Adrián-. Como es obvio, los terneros requieren de alimentación diaria, por lo menos dos veces por día. La higiene de los mismos se realiza una vez al día.

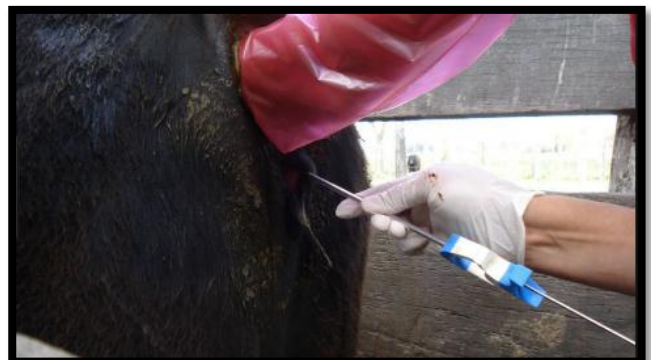
- *Pastoreo a cielo abierto*: parte de la nutrición de todo el ganado que



forma parte de “Tambo El Tata”, es de pasturas verdes, o sea el pasto que ingieren directamente desde el potrero donde se

encuentran sembrados. Esta actividad, requiere de la planificación de los sectores donde se hará comer en primer lugar y cuáles van a ser los siguientes en cada uno de los potreros de pastoreo. Las vacas debe comer materia verde a diario, ya que es la base de su alimentación junto al alimento balanceado y al silo de maíz. Por lo general el rodeo está dividido en dos, las lecheras y las secas, quienes entran a los potreros a comer respectivamente. Esta labor es realizada por el señor Delgado, quien pasa la mayor parte de sus horas laborales realizando este tipo de tarea.

- *Inseminación artificial*: al tener la posibilidad de realizar esta práctica, “Tambo El Tata” no desaprovecho esta opción ventajosa en todos los sentidos. Al inseminar, la organización se evita contar



con toros para su reproducción y todo lo que ello implica. Tiene a su

disposición una inmensa diversidad de toros importantes, ya sean nacionales o importados, a los cuales jamás podría acceder si los tendría que comprar. El semen que se ocupa, por lo general es sexado, lo cual nos asegura que la preñes de las vacas son hembras. Se accede a una excelente genética fácilmente. Evita el contagio de enfermedades de transmisión sexual. El encargado de preñar las vacas por este método artificial, es el señor Cristian Delgado, quien tiene una importante experiencia y no deja de capacitarse en la materia. Se debe inseminar cada vez que se detecte un celo, para poder lograr que la vaca tenga la menor cantidad de días ociosos. La detección de celo se realiza, por lo general, mientras pastorean o cuando se encuentran en los corrales.

- *Sanidad animal:* si bien es uno de los valores que predica la empresa, es una parte fundamental en la productividad de los animales. De la calidad de vida de las vacas depende directamente la cantidad y calidad de leche. Una de las partes que más las afecta, son sus patas; se deben acondicionar las pesuñas, para que puedan moverse con la mayor soltura posible, evitando cualquier tipo de lesión. Las ubres deben estar en perfectas condiciones, ya que es el nexo entre la vaca y la leche. Luego de parir, necesitan en su mayoría un suplemento vitamínico y calcio, por el desgaste producido en el parto, entre otras dolencias que a diario se ocasionan por el simple hecho de trabajar con animales. Si bien el veterinario tendría que ser el encargado de esta actividad, la responsabilidad recae sobre Delgado, ya que él es quien convive con las vacas y está capacitado para dicha tarea. Esta labor se pone en práctica, cada vez que un animal lo necesite.

Como se observar, el tambo no tiene feriados, ni fin de semana, ni fiestas de guardar. Es una actividad sumamente esclavizante, la cual, desde mi punto de vista, tendría que ser recompensada y reconocida de diferente manera que en la actualidad.

OBJETIVOS PLANTEADOS PARA EL AÑO 2018.

- ✓ Llegar a ordeñar todos los días del año cien vacas.
- ✓ Ordeñar 2500 litros por día.
- ✓ Alcanzar un promedio anual por vaca de 25 litros.
- ✓ Reducir el índice de mortalidad total, un 25%.
- ✓ Preñar las vaquillonas por debajo de los 18 meses de vida, con semen sexado, evitando el nacimiento de machos.
- ✓ Estabular la totalidad del ganado.
- ✓ Implementar un tercer ordeño al día.
- ✓ Incorporar vaquillonas al plantel en la época en la cual hay que hacer cupo para Cosalta.
- ✓ Ingresar a un programa de Control Lechero Oficial.
- ✓ Comprar un tanque de refrigeración con mayor capacidad.
- ✓ Propio abastecimiento de alimento alrededor del año.

ORGANIZACIÓN.

La organización se sustenta en determinar qué se tiene que llevar a cabo, cómo debe realizarse y quién es el responsable de hacerlo.

Los temas que se profundizaran en este capítulo serán:

- ✓ Plantel bovino.*
- ✓ Personal.*
- ✓ Estructura organizacional.*
- ✓ Organigrama de "Tambo El Tata".*

PLANTEL BOVINO.

En la actualidad, la organización lechera en estudio, cuenta con un total de ciento ochenta y seis vacas bajo su propiedad, las cuales se pueden subdividir según la función que cumplen en el tambo. A continuación se detallara esta subdivisión.

✓ **Guacheras:** se denomina de esta forma a la subdivisión de animales los cuales son separados de sus madres al nacer hasta que aprenden a comer y eliminan la leche como su principal alimento. Por lo general en esta etapa duran tres



meses. Esta es la única fase en la que se manejan machos y hembras. En estos momentos cuentan con cuarenta y cinco terneros; quince machos y treinta hembras.

✓ **Vaquillonas:** son aquellas terneras que cumplido la etapa de la guachera, permanecen vacías (sin preñes, ni inseminación) por lo menos hasta cumplir los dieciocho meses de edad o alcanzar trecientos cincuenta kilogramos, en donde ya pueden ser reproductoras. Hoy las vaquillonas que tiene la empresa rondan en cuarenta y uno.

✓ **Vacas secas:** son las que se encuentran en la etapa de su ciclo en el cual no producen leche. En la actualidad “Tambo El Tata” cuenta con unas veinte tres de ellas. Las mismas a su vez se pueden subdividir en:

- *Vacas vacías*: son aquellas que no están preñadas, y están esperando el celo para poder ser inseminadas; y una vez inseminadas, esperan la confirmación de preñes por parte de un profesional.



- *Vacas preñadas*: son las que por una baja producción de leche, son secadas ya que no vale la pena que estén en lactancia. Por lo general, son animales que están cursando su sexto o séptimo mes de preñes.

- *Vacas preparto*: se las puede definir como preparto a aquellas vacas a las cuales les faltan dos meses o menos para parir. En esta etapa, se las alimenta intensivamente para que ganen peso ante de entrar de lleno a su ciclo de lactancia.

- ✓ ***Vacas en ordeño***: son las productoras de leche. Se pueden clasificar de esta manera a las vacas que luego de dar a luz comienzan con su ciclo de lactancia. Por lo general, este periodo tiene una duración aproximada de nueve o diez meses, dependiendo del animal, la alimentación y otros factores determinantes. En este momento (julio de 2017), el



tambo tiene en ordeño setenta y siete lecheras; las cuales son ordeñadas dos veces al día, a las una y a las trece horas (Ver Anexo N°3, pág.129).

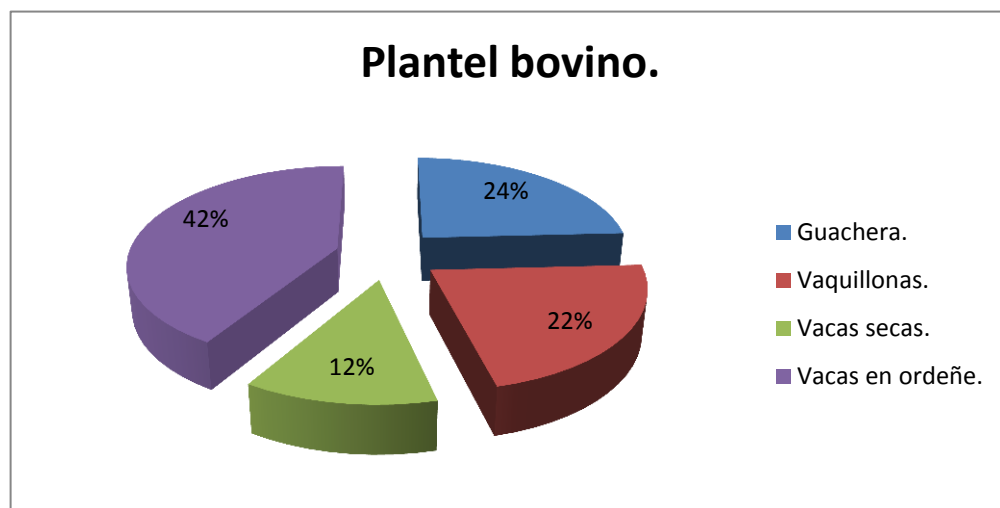


Grafico del plantel bovino.

PERSONAL.

Las instalaciones del tambo, son habitadas por el recurso humano que trabaja en relación de dependencia de Don Adrián Marinaro. A continuación se realizará una breve descripción del personal.

En primer lugar, se caracterizará a Adrián Marinaro, quien es el dueño y director del tambo. Nació en la ciudad de Salta, capital de la provincia homónima, el 6 de abril de 1978. Es bachiller, sin estudios terciarios ni universitarios. Toda su vida se dedicó a las tareas agropecuarias, hasta la actualidad.

✓ Cristian Delgado: nació el 17 de Septiembre de 1983, en la ciudad Capital de Salta. Realizó sus estudios primarios en la Escuela Agrícola y los secundarios, en el mismo establecimiento, pero sin haberlos completado. Es padre de tres niños, quienes viven con él y su madre en las instalaciones de “Finca El Juncal”. Empezó su labor en el tambo un 6 de Junio de 2016. Antes, atendía el criadero de cerdos “Agropecuaria La Banda”. Es un arduo concurrente de cursos capacitadores de las tareas de tambo y un apasionado de lo que hace.



✓ Alejandro López: nacido en la Ciudad de Salta, el día 23 de Julio de 1996. Vive en la casa paterna, ubicada en el barrio rosarino San Jorge, el cual se encuentra a metros de las instalaciones de “Tambo El Tata”. Su primer trabajo fue en un tambo de la zona, donde su labor era ordeñar las vacas. Curso sus estudios, primarios y secundarios, en la escuela El Timbo. El día 15 de Octubre de 2016 empezó a formar parte de la familia laboral del tambo. Es un gaucho de ley, que realiza todas las actividades que la tradición nos dicta.

✓ Franco Tolaba: nació el día 30 de Julio de 1997, en Salta Capital. En la actualidad vive con sus dos hermanos en la localidad de Rosario de Lerma, donde realizó sus estudios primarios, en el establecimiento educativo El Timbo. Su primera experiencia laboral consistía en cuidar



equinos en el “Criadero El Juncal, del señor Salvador Marinaro. A partir del 10 de Octubre de 2016 es el tambero de El Tata. Es un apasionado del futbol, deporte que practica en su tiempo libre.



✓ Mario Cardozo: nacido en la localidad de Metán, provincia de Salta, el 20 de Junio de 1975. Desde muy pequeño dedico su vida a los tractores y al campo. Realiza parte de sus estudios primarios en su ciudad natal y parte en Rosario de

Lerma. Es padre de seis niños. Le gusta la mecánica y el tractor es su pasión. El Tata cuenta con sus servicios desde el 25 de Marzo de 2015.

✓ Héctor Aguirre: el 8 de Octubre del año 1949, en la ciudad de Belén en la provincia de Catamarca nació. Aunque es jubilado, trabaja en “Tambo El Tata” desde el 4 de Julio de 2016 y es el encargado del riego. No tuvo estudios de ningún tipo, siempre trabajo y vivió del campo. Es padre de seis hijos, de los cuales tres



viven con él y los otros dedican su vida al ejército. Hace treinta y siete años que comparte su vida con su esposa, y es a quien le dedica todo su tiempo libre.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La organización “Tambo El Tata” presenta en la actualidad una estructura organizacional simple, ya que al ser una micro empresa solo cuenta con cinco empleados, siendo dirigida por su propietario, Don Adrián Marinaro, quien toma las decisiones del nivel superior y es asesorado por una asesoría contable y legal, y una asesoría veterinaria, nutricional y de asignación de servicios.

Los mandos medios están integrados por tres departamentos, los cuales abarcan tareas muy amplias y son los siguientes:

✓ El primero de ellos es el Dpto. Lechero, a cargo del señor Cristian Delgado. Es encargado del rodeo bovino en general, su inseminación, el pastoreo a cielo abierto y la sanidad, así como también de los dos operarios encomendados del tambo;

- Alejandro López ordeña las vacas y es el responsable de la guachera;
- Franco Tolaba también ordeña, pero a diferencia del primero, él tiene bajo su responsabilidad la calidad de la leche y la higiene de todo el tambo.

Si bien el señor Delgado es el jefe del departamento de lechería, es la mano derecha del propietario y quien queda a cargo de toda la empresa ante la ausencia de su director. Cumple un rol muy importante en la organización, ya que es una especie de capataz general por su conocimiento en el rubro y por la confianza depositada en él por parte de Adrián.

✓ El departamento maquinarias está al mando del señor Mario Cardozo; un tractorista que, a su vez, cumple funciones de mecánico y quien tiene bajo su responsabilidad todas las herramientas de “Tambo El Tata”. También es el encargado de labrar la tierra y de la alimentación a corral.

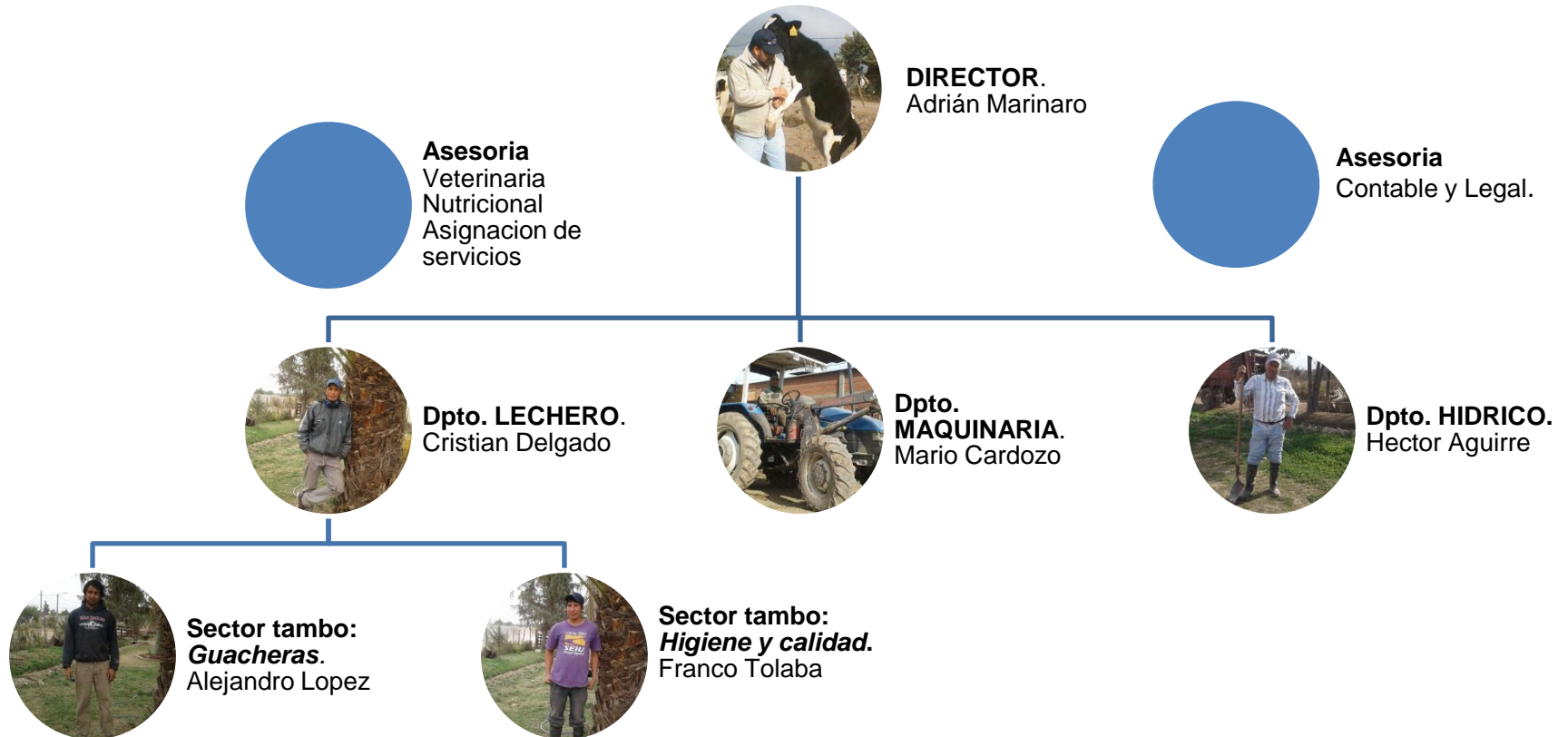
✓ Por último, nos encontramos con el departamento hídrico, el cual está bajo el mando del señor Héctor Aguirre. Su responsabilidad es la distribución del recurso escaso del agua en los distintos potreros y plantaciones en los momentos que se lo necesita y es el encargado de la bebida de las vacas que pastorean a cielo abierto. Cuando el trabajo de su área lo sobrepasa, contrata a una persona que lo ayuda con su labor, pero no está integrada en el organigrama porque solo cubre unos días al año.

A continuación se encuentra el organigrama de la micro empresa agropecuaria “Tambo El Tata”, correspondiente al mes de Junio del año 2017.

Cabe destacar que el señor Adrián Marinaro cuenta con la incansable colaboración de su familia, en todas las actividades; su esposa, la señora Ximena Barrionuevo, es el eje fundamental de la vida del director y sin duda alguna, su incondicional apoyo y sus consejos son esenciales en el funcionamiento de la organización. Su hijo mayor, Bruno Marinaro, discípulo fiel de su padre, realiza con tan solo catorce años, todas las tareas que el tambo necesita, con la dedicación y perseverancia heredadas de sus progenitores; y por último sus hijas menores, Lola y Catalina, que con su temprana edad son el motor de empuje diario de Adrián.

Organigrama de "Tambo El Tata"

Julio 2017



EJECUCIÓN O DIRECCIÓN.

La ejecución o dirección es motivar, orientar y ejecutar las actividades involucradas con el manejo del personal.

El capítulo abordara el tema: Análisis de los gerentes de “Tambo El Tata”.

ANÁLISIS DE LOS GERENTES DE “TAMBO EL TATA”.

✓ *Tipo de gerentes y sus habilidades.*

Al presentar características principales como ser que realiza sus actividades en el sector agropecuario, que cumple condiciones para ser una microempresa, que cuenta con una estructura de forma tradicional y que es dirigida por su propio dueño con la ayuda de su familia, en “Tambo El Tata” se puede encontrar dos tipos de gerentes, según la clasificación proporcionada por Robbins y Coulter en su décima segunda edición del libro Administración.

En primer lugar se describirá el nivel gerencial más bajo, *los gerentes de primera línea*, son quienes administran el trabajo de los empleados no gerenciales, los mismos que suelen estar involucrados en la fabricación de los productos que vende la empresa o en el suministro de servicios a sus clientes. Muchas veces los gerentes de primera línea ostentan títulos como supervisores, gerente de departamentos o gerentes de oficina.¹⁵

En el tambo, se puede denominar como gerente de primera línea propiamente dicho al señor Cristian Delgado. Es el responsable del departamento de lechería, el cual tiene como subordinados a los tamberos a quienes gerencia con habilidades técnicas muy destacadas por su amplia experiencia en esta labor, sin dejar de destacar su constante capacitación. Se define a esas habilidades como el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales.

¹⁵ Robbins Stephen P. y Coulter Mary (12° Ed.) Administración. Pearson.

Las habilidades humanas son las que involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Delgado tiene un rol importante en la organización, ya que no solo es la mano derecha de su director, sino que con su buen carácter y calidez humana sabe mediar entre el resto del personal y su superior. Fuera de la relación laboral que une a los integrantes del tambo, tienen una afectuosa amistad, lo cual hace que todo sea más ameno a la hora de hacer sus quehaceres diarios.

A pesar de no tener subordinados a cargo, desde el punto de vista del investigador, el departamento de maquinaria y el hídrico también tiene sus respectivos gerentes, los señores Cardozo y Aguirre. Manejan sus áreas con habilidades técnicas a destacar, subrayando que operan en solitario y aun así no generan ningún contratiempo.

También, se encuentra un *gerente de alto nivel*, el cual es el responsable de tomar decisiones organizacionales de amplio espectro y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la empresa. Por lo general a este tipo de gerente se les conoce como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director operativo o director general.¹⁶

Don Adrián Marinaro es el director general, sin olvidar que también el propietario, de “Tambo El Tata”. Cumple con todos los requisitos descriptos anteriormente para ser el gerente de alto nivel de esta empresa.

¹⁶ Robbins Stephen P. y Coulter Mary (12° Ed.) Administración. Pearson.

Realiza su trabajo diario exteriorizando habilidades que serán enumeradas a continuación; las *técnicas* las lleva a cabo con naturalidad, ya que se dedicó su vida entera a esta actividad y es lo que mejor sabe hacer; las *humanas* son demostradas ya que, a pesar de contar con un carácter bastante severo y exigente, su gente lo respeta y admira a tal punto que “Tambo El Tata” se muerta como una gran familia.

Las habilidades conceptuales son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Empleando tales habilidades, los gerentes logran ver a la organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio.¹⁷ El director del tambo, presenta este tipo de habilidades y se las puede ver con el progreso que la organización presenta a lo largo de sus años de vida, a pesar de pertenecer a un rubro muy maltratado, inestable y vulnerable por el hecho de trabajar con animales. Demostró saber administrar el capital humano, inspirar compromiso en el mismo, estructurar el trabajo, conseguir que se hagan las cosas, administrar estrategias e innovación, entre otras.

✓ ***Rol de los gerentes.***

Henry Mintzberg, el reconocido investigador en administración, se puso como objeto de estudio a los gerentes y concluyó que al realizar su trabajo, ellos asumen diferentes roles, los cuales algunos de ellos serán identificados en los gerentes de “Tambo El Tata” a continuación. Los roles gerenciales se los puede

¹⁷ Robbins Stephen P. y Coulter Mary (12° Ed.) Administración. Pearson.

definir como las acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, y que se espera que estos los encarnen.

Los *roles interpersonales* tienen que ver con las personas (subordinados e individuos ajenos a la organización) y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace. En “Tambo El Tata”, el rol de líder se puede ver reflejado en el gerente del departamento de lechería, el señor Cristian Delgado, quien es el responsable de la motivación de los subordinados, de reunir al personal y de ayudarlos en la resolución de conflictos cotidianos y operarios; él realiza todas las actividades que se refieren a los subordinados. También cumple el rol de enlace a nivel interno, debido a que es quien crea y mantiene relación fluida con toda la organización.

Los roles de representante o figura de autoridad y de enlace, son llevados a cabo por el director de la empresa, don Adrián Marinaro. En primer lugar lleva a cabo el rol de representante ya que es la cara visible del tambo y el que lleva adelante, con ayuda de sus asesores, todos los deberes rutinarios de índole legal, tributaria y social. Asimismo desempeña el rol de enlace, pero a nivel externo, ya que mantiene relaciones con proveedores, asesores, clientes y otras organizaciones.

Los *roles informativos* involucran la recopilación, recepción y transmisión de información; ellos son monitor, difusor y vocero. El primero de ellos, monitor o también denominado supervisor, es el que busca o recibe amplia información, ya sea interna o externa para comprender a fondo la organización y el ambiente; por

lo tanto este rol y el de vocero son abordados por el propietario de la institución, Adrián Marinaro. El rol de difusor es abordado por el gerente de lechería, ya que es el nexo entre el director y el resto de los integrantes de la empresa, es quien transmite la información recibida de los subordinados a la dirección o viceversa.

Por último, Mintzberg nos propone en su clasificación de roles a los *roles de decisión*, los que implican la toma de decisiones o la elección de alternativas, e incluyen al emprendedor, al solucionador de conflictos, al asignador de recursos y al negociador.

Los roles de toma de decisiones, asignación de recursos y de negociador corresponden en El Tata a su director. Su labor consiste en buscar oportunidades internas y externas para el constante crecimiento de la organización, es el asignador de recursos por excelencia, tomando las decisiones importantes y es el representante de la institución en negociaciones de todo tipo. El rol de solucionador de conflictos, se puede decir que es compartido, ya que el señor Delgado es el responsable de la solución de los conflictos a nivel productivo y el señor Marinaro tiene la obligación de solucionar todos los problemas a los que se enfrenta “Tambo El Tata”.

Como se pudo ver, los señores Marinaro y Delgado, son de suma importancia a nivel institucional, por las habilidades que presentan y los roles que ocupan dentro del tambo, sin menospreciar la labor diaria del resto de los integrantes de la organización, ya que sin ellos no se podría llevar adelante a la

empresa y no se encontraría en el lugar que hoy ocupa dentro del mercado en el cual opera.

La gerencia de “Tambo El Tata” tiene noción de las cuatro funciones principales de la administración (planificación, ejecución, dirección y control). Llevan a cabo algunas mejor que otras, pero lo importante es que transita el camino correcto, administrativamente hablando. Luego de la implementación de este trabajo de investigación se pretende que las actividades en el tambo se realicen de manera formal, ya que se demostró que los resultados son positivos.

Es obvio que no todo marcha sobre ruedas en el tambo, pero tampoco es todo es un caos. Las falencias que se pueden destacar del gerenciamiento son, para nombrar algunas, el bajo poder de negociación frente a sus proveedores, la ausencia de fuentes de financiación, ya sea interna o externa, la imposibilidad de producir la totalidad de la alimentación de sus animales, la dificultad de contar con la tecnología apropiada para proveer el confort animal que se requiere, entre otras de menor importancia.

Desde el punto de vista del investigador, “Tambo El Tata” se encuentra gerenciado de manera correcta, ya que no se deben dejar de tener en cuenta las limitaciones que conlleva, como se dijo ya varias veces, que se trata de una microempresa familiar, dedicada al rubro de la lechería y que opera con tan solo cinco empleados en relación de dependencia.

CONTROL.

El control se destaca por supervisar las actividades para asegurar que éstas son realizadas de acuerdo con los planes.

En el presente capítulo se describe en profundidad los diferentes tipos de controle se llevan a cabo en el tambo, ya sean internos o externos.

TIPOS DE CONTROL.

Al formar parte de la industria lechera, “Tambo El Tata”, tiene controles diarios, semanales, mensuales y semestrales, en otras palabras, el control de sus actividades y de su producto esta internalizado en el proceso productivo, lo cual facilita la medición y la previsión de ciertos factores que amenazan la calidad de su leche. A continuación se describirán los controles a los cuales se somete el tambo rosarino periódicamente.

✓ **Control de cantidad:** a diario, y las dos veces que son ordeñadas las vacas, se mide la cantidad de litros que se producen. La cantidad de litros que se obtienen tiene dos fines: el principal es abastecer a la cooperativa salteña Cosalta, y el segundo es la alimentación de los terneros que se encuentran en la guachera -por lo general los litros extraídos para este fin, nunca llegan a ser el diez por cientos de la producción diaria-. Este control es interno, y permite medir la productividad del rodeo en general. Está a cargo de los tamberos, quienes asientan en un libro diario la cantidad exacta de litros ordeñados que se encuentran estacionados en el tanque de refrigeración. Este registro debe ser exhaustivo, ya que a partir de él comparamos los litros que Cosalta nos paga al finalizar cada mes (Ver Anexo N°4, pág. 130).

Al ser la mediana, la moda y la media aritmética medidas de posición que la estadística proporciona para la descripción de los datos agrupados, se hará uso de ellas para detallar lo sucedido con los controles de cantidad en el tambo en el periodo estudiado.

	JUNIO	JULIO.	AGOSTO.
MEDIANA.	1462	1628	1918
MODA.	1334	1400; 1511; 1556	1883; 1914
MEDIA ARITMÉTICA.	1437	1634	1930
MEDIA ARITMÉTICA COMBINADA.	1663,26		

Indicadores estadísticos en litros.

Como se puede en la tabla, desde que se comenzó a trabajar en “Tambo El Tata”, la cantidad de leche producida en términos promedios ascendió, lo que proporciona indicios que la formalización del proceso administrativo del tambo tiene efectos positivos en términos generales de producción.

Cabe destacar que se utiliza la media aritmética combinada, porque podrá ser útil para la comparación del periodo con futuros análisis, ya sean inmediatos, como por ejemplo el siguiente trimestre, en el corto plazo, con el mismo trimestre del siguiente año o en el largo plazo, para estudios con mayor profundidad.

Se cree que la mediana es el indicador más representativo, el cual brinda mayor veracidad, ya que no está definida algebraicamente, por lo tanto no es afectada por términos extremos, y divide a la distribución en dos partes iguales, o sea que tiene tantos términos inferiores como superiores a ella. Por las razones anteriormente mencionadas, se realizó el gráfico de la misma, para observar con mayor claridad el progreso productivo, en litros de leche, de “Tambo El Tata”.

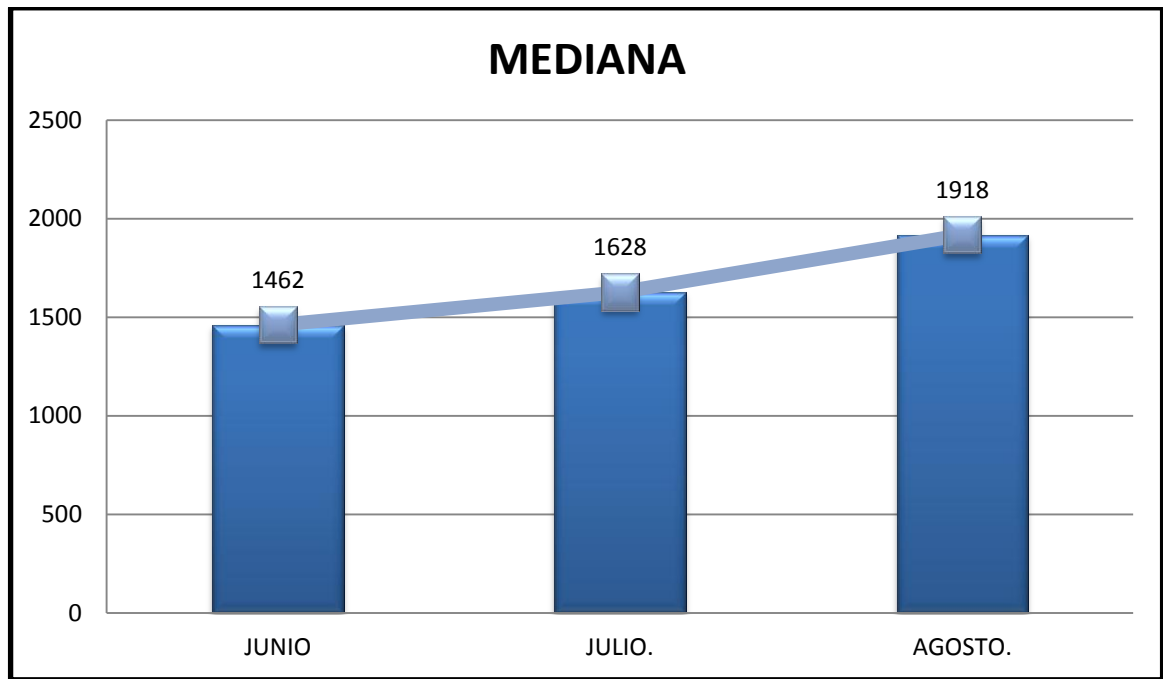


Gráfico de la mediana del control de cantidad del tercer trimestre de 2017.

✓ **Control lechero:** se trata de la medición individual de leche de una vaca en producción. Este tipo de control en la actualidad del tambo es interno. Los encargados son los tamberos y el director, Don Adrián Marinaro. Los principales objetivos del control lechero son: la selección de vacas por producción, la selección de vaquillonas de reposición por producción, la elección de toros para la futura reproducción, el manejo de la alimentación (Estrategia), el secado de vacas por baja producción y el manejo del negocio del tambo y su gestión, para poder ser eficientes. El mismo se lleva a cabo, por lo general, quincenalmente, pero depende directamente de las necesidades rutinarias del tambo. Realizar este tipo de control, facilita el estado en que se encuentra cada una de las vacas, permitiendo individualizar cada problema, particularmente combatiendo los casos de mastitis, enfermedad que azota a las ubres en todos los tambos. Es una

herramienta muy importante, ya que permite medir a la empresa con otras instituciones lecheras y así saber si se crece al ritmo del mercado competidor, si está creciendo más lento, o si se crea ventajas competitivas.

Como ya se dijo anteriormente, el control lechero de “Tambo El Tata” es interno y no oficial. En un futuro cercano, se prevé que el tambo pueda entrar a algún programa de control lechero oficial, para que de esta forma tenga un control de calidad certificado y así proveer mejor leche. (Ver Anexo N°6, pág. 139).

Para poder analizar el conjunto de datos que arrojó dicho control, se cree que la herramienta estadística más adecuada para esta tarea es el gráfico de caja y bigotes, ya que permitirá, de una manera muy sencilla, saber por ejemplo, qué animales cuidar de forma intensiva por su abundante producción, qué vacas secar por su bajo rendimiento entre otras cosas de suma importancia. A continuación se presenta el gráfico que se obtuvo y su respectiva interpretación.

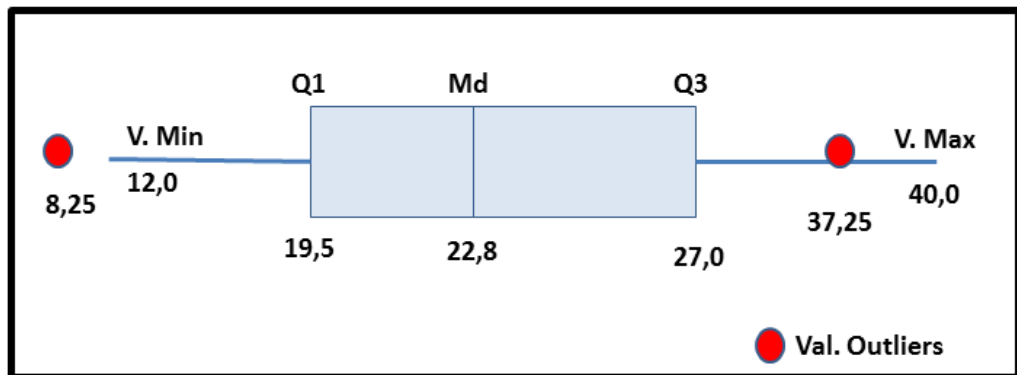


Gráfico de caja en litros por animal.

Cabe aclarar que se analizará el gráfico de atrás hacia adelante, o sea de izquierda a derecha.

En primer lugar, se destacará que no hay animales con rendimientos iguales o semejantes al valor outliers inferior, lo que se interpreta como un buen punto en la eficiencia del tambo, ya que el valor mínimo es superior por casi cuatro litros.

El 25% del ganado en ordeño produce entre 12,0 y 19,5 litros. Por lo general, en este lote se encuentran las vacas que están al final de su ciclo de lactancia y son las próximas en ser secadas.

El 50% de las lecheras producen por día menos de 22,8 litros. Este es un punto importante en el análisis, ya que si “Tambo El Tata” quiere mejor su productividad debe alcanzar rendimientos promedios mayores a este. Tampoco se puede desmerecer este resultado, ya que es bastante bueno en relación al promedio de otros tambos de la zona. Las vacas que presentan este rendimiento, suelen ser las que se encuentran cursando la mitad de su ciclo de lactancia o que estando en su inicio se encuentran con alguna dolencia que las impide rendir al máximo.

El 75% del rodeo lactante produce hasta 27,0 litros a diario.

Las vacas que tienen rendimientos mayores a 27,0 litros, deben ser tratadas de diferente forma. Al ser las más lecheras se tiene que estimularlas para que su alta producción sea lo más longeva posible. Por lo general, los estímulos mencionados provienen de la alimentación, la cual debe ser más intensiva y en mayores proporciones.

Como el conjunto de datos presenta valores outliers, las vacas que proporcionan esos rendimientos se las debe cuidar especialmente y si se pudiera más que a la porción del rodeo que da más de 27,0 litros. Para cualquier tambo,

este tipo de animales son los predilectos, y para El Tata esas vacas son pequeños tesoros.

✓ **Control bacteriano:** *“...la leche no es un producto estéril, contiene siempre una carga bacteriana inicial, cuanto menor sea ésta mejor será la calidad de la leche. En Cosalta se cuida la calidad bacteriológica, incluso con estándares propios menores a los aceptados por el código alimentario nacional. Pero además, periódicamente se disminuye la cantidad de bacterias admitidas en la leche que se recibe, logrando de este modo, que la calidad sea cada día mejor. Como contra partida, mientras mejor sea la calidad de la leche (medida por atributos físico químicos, microbiológicos y de sanidad animal) mayor será el precio que obtiene el productor lechero...”*¹⁸ estas son las palabras que profesa Cosalta en su página web y que hace realidad con sus controles bacterianos semanales. Se toma una muestra de la boca del tanque de refrigeración, la cual es llevada a los laboratorios para ser estudiada. Esta muestra de leche debe cumplir con ciertos requisitos, siendo uno de ellos y el más importante, el nivel bacteriano. Las bacterias no deben superar las 80.000 U.F.C. / MI (ochenta mil unidades formadas en colonias por mililitro). “Tambo El Tata” pone a disposición todos sus recursos para poder mantener el nivel de bacterias en los parámetros establecidos, porque sabe bien que depende directamente de éste el precio que la cooperativa establece para su leche. Si por alguna razón, la muestra sobrepasa los niveles aceptados, inmediatamente se realiza una contramuestra, para corroborar que los valores arrojados en el estudio son correctos. Todos los costos de este control, están a cargo del cliente. Este tipo control es de mucha utilidad para cualquier empresa

¹⁸ <http://www.cosalta.com.ar>

lechera, ya que es una medida que indica si se está trabajando de forma correcta o no, y de ser negativo se puede corregir errores visibles de forma inmediata. Cabe destacar que el nivel bacteriano va ligado directamente a la higiene de las instalaciones y de la sanidad animal, sin dejar de lado la refrigeración de la leche (Ver Anexo N°6, pág. 139).

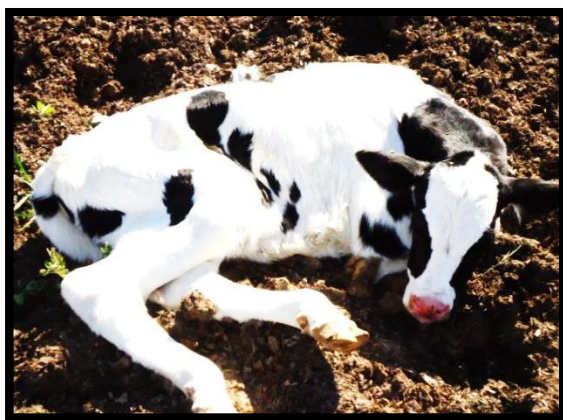
✓ **Control de refrigeración:** para que la cooperativa retire la leche de la boca del tanque de frío, la misma no debe superar los cinco grados. En el caso que no llega a este nivel de refrigeración, Cosalta manda el camión a retirarla una vez que alcanza el frío óptimo, pero el costo del nuevo flete, va a cargo del productor (Ver Anexo N°6, pág. 139).

✓ **Control graso y de células somáticas:** al igual que el control bacteriano, Cosalta controla en la muestra el tenor graso y el nivel de células somáticas en la leche. Se puede denominar tenor graso de la leche a la porción de grasa que existe en una determinada cantidad de leche. Esta cantidad se mide en kilogramos y en el porcentaje que representa, la misma, en la muestra extraída. Cuanto mayor sea la cantidad de grasa bruta que tenga la leche, mayor será el precio que la cooperativa pague por ella. Se puede observar que “Tambo El Tata” tiene un tenor graso en su producto, que oscila entre el 3,40% y el 3,60% en el periodo de Julio y Agosto de 2017.

El recuento de células somáticas en la leche es un indicador del estado general de salud de la glándula mamaria de la hembra lactante, indica una concentración de los diferentes leucocitos y células epiteliales en un mililitro de leche. Esos controles son llevados a cabo semanalmente, en la misma muestra

que se extrae para el control de bacterias. En el tambo rosarino, las células somáticas oscilan entre 341.000 y 571.000, en los meses de Julio y Agosto, lo cual indica que los focos infecciosos en los animales en lactancia, está bajo control. (Ver Anexo N°6, pág. 139).

✓ **Índice de natalidad:** es una medida de cuantificación de la fecundidad, que refiere a la relación que existe entre el número de nacimientos



ocurridos en un cierto periodo y la cantidad total de efectivos del mismo periodo.¹⁹ En el presente trabajo se presenta el índice de natalidad del corriente año -se cuentan los nacidos desde Enero a Agosto de 2017- (ver

Anexo N°7, pág. 141).

Gracias por la información proporcionada por la directiva del tambo, se supo que:

- El índice de *natalidad total* es el 32,25%, y que por lo tanto cada diez vacas, nacen en ocho meses, aproximadamente tres.
- El índice de *natalidad de hembras* es del 46,67%.
- El índice de *natalidad de machos* es igual 46,67%.
- El índice de *natalidad de terneros muertos* es del 6,66%, cabe aclarar, que se realiza y destaca este índice, ya que los terneros nacen, pero por

¹⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_bruta_de_natalidad

diversas razones mueren en este mismo acto, por lo que no se pueden identificar como abortos.

✓ **Índice de mortalidad:** es la proporción de individuos que fallecen respecto al total de la población en un período de tiempo.²⁰ En El Tata, este índice se calculó para el transcurso del año 2017, o sea que la información proporcionada a continuación, pertenece a los meses de Enero a Agosto (ver Anexo N°8, pág 143).

- Índice de *mortalidad total* es del 9,14%, por lo tanto sabemos que, aproximadamente, cada diez animales muere uno en ocho meses.
- Índice de *mortalidad en guachera* total es del 18,33%; siendo el de las hembras del 17,85% y en los machos del 7,14%.
- Índice de *mortalidad en vacas secas* es del 4,68%.
- Índice de *mortalidad en vacas lecheras* es 3,89%.

²⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_bruta_de_mortalidad

CONCLUSIONES
Y
SUJERENCIAS.

ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

A las debilidades se las conoce como aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores, una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

En cambio a las fortalezas se las denomina como los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Una vez desarrollado lo anterior, con las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la institución lechera, se cree que se está en condiciones de enumerar las debilidades y fortalezas que presenta “Tambo El Tata” en cada una de las funciones de su proceso administrativo. Para dicha tarea se empleó un cuadro de doble entrada el cual facilitará la lectura y comprensión de las mismas.

	FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
PLANIFICACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos formalmente establecidos para el año entrante (2018). ✓ Estrategia de procedimiento anual por departamento. ✓ Definición de misión, visión y valores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de un presupuesto para el logro de objetivos. ✓ Ausencia de previsión financiera en general.
ORGANIZACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de tarea por puesto de trabajo. ✓ Reordenamiento de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo nivel de innovación tecnológica.
DIRECCIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevo sistema de recompensa y obsequios en ocasiones especiales. ✓ Buen nivel de comunicación interno. ✓ Resolución de conflictos generando sinergia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En ocasiones no se realizan las actividades asignadas por el nivel superior en tiempo y forma.
CONTROL.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuantificación de los controles internos y externos. ✓ Implementación de herramientas estadísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En cuanto a los controles internos, muchas veces no se corrigen los resultados negativos.

BENEFICIOS OBTENIDOS POR EL TATA, CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Si bien es casi imposible realizar un análisis exhaustivo y detallado de los beneficios que produce la formalización del proceso administrativo en una organización en el corto período de un trimestre, se tratará de enunciar las acciones favorables que se destacaron con la labor de esta investigación y la aplicación del trabajo de campo en la empresa lechera “Tambo El Tata”.

Cabe destacar en esta instancia, que la organización en su conjunto, desde la primera visita hasta la última de ellas, puso todo su empeño y buena disposición en la realización de este trabajo, cosa que como investigador estoy sumamente agradecida, porque no siempre se puede trabajar en tan buenas condiciones.

Se procederá a continuación, a enumerar y describir según las funciones del proceso administrativo, los beneficios identificados en “Tambo El Tata”:

PLANIFICACIÓN.

✓ Reordenamiento en instalaciones.

Al inicio de este trabajo, el tambo no tenía sus instalaciones en las condiciones óptimas de trabajo, lo que dificultaba la ejecución de sus tareas.

En este reordenamiento de las instalaciones, se alambraron los corrales como corresponde; se ordenaron las herramientas retirando las que no son de uso frecuente a un lugar especial del establecimiento, en donde no dificulten la labor

diaria; se reforestó los corrales, para proveer sobra a los animales; se instaló nuevos bebederos; y así varias actividades que reacondicionaron el tambo para una mejor realización de tareas.

✓ ***Formalización de misión, visión y valores organizacionales.***

En el presente trabajo, luego de varios encuentros y largas charlas con los propietarios, se pudo definir la misión, visión y los valores organizacionales que rigen las acciones de “Tambo El Tata”. Quedaron formalmente expresados en las páginas anteriores, para que las ideas y la cultura de sus fundadores sobrepasen sus figuras físicas y perduren en el tiempo.

✓ ***Definición formal de objetivos.***

Claramente, “Tambo El Tata” a lo largo de su historia, se planteó objetivos y siempre intento lograrlos. Con la formalización de los objetivos, sumado a la planificación estratégica planteada en el presente trabajo, se pretende que la organización, tenga una ruta marcada por la cual transitar, evitando de esta manera ser vulnerable frente a los cambios radicales que el entorno presenta.

ORGANIZACIÓN.

✓ ***Definición de tareas por puesto de trabajo.***

Si bien cada trabajador tenía idea del papel que jugaba dentro de la organización, no sabían hasta donde llegaba su responsabilidad, ya que todos son capaces de realizar cualquier tarea.

Se describió, exhaustivamente, cada tarea en cada puesto de trabajo y las responsabilidades que estas exigen. Luego, fueron comunicadas a todo el personal, tratando de resolver las inquietudes que se iban presentando a diario.

EJECUCIÓN.

✓ Motivación del personal.

Desde el punto de vista del investigador, el simple hecho de hacer algo distinto a la rutina del tambo, el personal de “Tambo El Tata” se motiva y es fácil detectarlo.

Una de las formas con las que se motivó al personal, fue con premios materiales y días libres, como por ejemplo los días en los que cumplen años no se trabaja y la empresa les entrega un pequeño presente.

Se cree que por la cercanía que tiene el investigador con ellos, nunca se imaginaron que podían ver en su persona un instrumento de mejoras en lo que respecta a sus tareas diarias y laborales. Demostraron, desde que se comenzó con la aplicación de esta investigación, actitudes diferentes que dejaban ver con claridad el entusiasmo y la motivación intrínseca que los dominaba.

CONTROL.

✓ Cuantificación de factores.

Si bien la empresa tiene cuantificado todos sus controles, no aprovechaba al máximo este beneficio, ya que tenía los datos pero no los interpretaba de la forma más eficiente. Esta investigación, ayudará a la dirección a tomar mejores decisiones, gracias al mayor aprovechamiento de sus controles cuantitativos.

✓ ***Mejora en productividad.***

La suma de todos los beneficios enumerados anteriormente, tiene como resultado una mejora en la productividad general del tambo.

Como se puede observar, desde que se implementó esta investigación en la organización, los rendimientos obtenidos a nivel productivo son sumamente favorables, destacando que solo se analiza un trimestre y que la idea de formalización del proceso administrativo es reciente para los integrantes de “Tambo El Tata”.

Se espera que, cuando el personal y la directiva tengan internalizado todo lo que este trabajo investigativo plantea, los rendimientos sean eficientes en todos los niveles del tambo y que se trabaje con conciencia empresaria, que sepa que es responsable no solo del bienestar de su organización, sino del mundo en que les tocó vivir.

CONCLUSIÓN FINAL.

Para concluir con la investigación se expresa que, en el desarrollo del presente trabajo se prueba que la formalización del proceso administrativo permitió a la empresa lechera “Tambo El Tata”, obtener beneficios durante el periodo estudiado, el tercer trimestre del año 2017.

Como se pudo ver a lo largo de este trabajo, el tambo obtuvo un abanico amplio de beneficios en un corto tiempo. Sin desmerecer a ninguno de ellos, se cree que el más importante fue el mejoramiento de la productividad en términos de litros de leche. Pero también, es obligación destacar que, la suma de todas las acciones favorables tuvo como resultado mejores rendimientos, poniendo en práctica, de esta forma, el pensamiento sistémico que tanto cuesta encontrar en la actualidad.

También, la formalización del proceso administrativo de la empresa, presenta como uno de los resultados a enfatizar, la definición del camino por el cual las generaciones futuras deben transitar, profesando los valores de sus fundadores, creando así, una cultura sólida que evitará hacerlos vulnerables frente a su entorno cambiante.

Peter M. Senge, en su libro *La quinta disciplina*, sugiere que “...*las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y capacidad de aprendizaje de la gente de toda la organización...*” Desde el punto de vista del investigador, El Tata con la implementación de esta investigación dio el primer paso hacia su transformación

en una organización inteligente, que aprende y expande continuamente su capacidad para crear futuro.

Por otra parte, se sostiene que cualquier empresa que pretenda perdurar en el tiempo, independientemente de su tamaño y del rubro en el que realice sus tareas, debe formalizar sus procesos, ya que al operar de esta forma se obtienen mayores beneficios, que hacerlo sin ella.

Finalmente, se cree conveniente confirmar que se ha logrado alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación, los cuales son detallados a continuación.

Objetivos de la investigación.	Logros.
Diagnosticar la situación antes de la realización del trabajo de investigación, con respecto a su proceso administrativo.	Las visitas periódicas a las instalaciones de la organización y las extensas charlas con todo su personal, dieron como resultado el diagnóstico de la situación que enfrentaba el tambo.
Identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de “Tambo El Tata”	Gracias a la aplicación del análisis FODA, quedaron enumeradas cada una de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que la empresa presenta en la actualidad.
Aplicar las herramientas administrativas para formalizar dicho proceso.	Por la disposición, flexibilidad y las aptitudes que “Tambo El Tata” demostró, se emplearon herramientas administrativas las cuales proporcionaron resultados positivos.
Establecer la definición de responsabilidades y funciones.	A causa de dejar por escrito la planificación de cada departamento, la estructura organizacional y la descripción del personal se detalló la responsabilidad y la función que cada puesto de trabajo debe cumplir.
Determinar los beneficios que dejara la formalización del proceso administrativo de “Tambo El Tata”.	A partir de los resultados arrojados en los controles del trimestre estudiado, se logró determinar y detallar el abanico de beneficios que se obtuvo por la aplicación de esta investigación en “Tambo El Tata”.

De esta forma, queda demostrada la hipótesis planteada al inicio de este trabajo investigativo:

La implementación de un proceso administrativo formal en el “Tambo El Tata” de Rosario de Lerma, Salta en el año 2017, producirá beneficios en el funcionamiento en general de la organización.

Como bien quedó plasmado anteriormente, el tambo obtuvo beneficios con este trabajo, pero quien mayor provecho sacó de esta investigación fue la persona del investigador, ya que con su labor diaria las personas integrantes de “Tambo El Tata” demostraron que se puede trabajar con pasión, amando lo que se hace y superar cada obstáculo que se presenta en el camino sin importar su tamaño.

SUGERENCIAS.

Al finalizar este trabajo de investigación, creo que tengo la facultad de realizar algunas sugerencias respecto al tema tratado en el mismo y sobre la organización en estudio.

Partiendo de lo general, ésta tesis demostró que una empresa que tiene formalizado sus procesos tiene mejores rendimientos que una que no los tiene. Saber de dónde se viene y hacia dónde se va, hace que la directiva tenga mayor seguridad en la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre que el entorno les presenta. Esto queda demostrado en la mejora de productividad que afronto el tambo en el periodo que se lo sometió a estudio, el cual paso de producir 1462 litros promedio en el mes de Junio a ordeñar 1918 litros promedio en Agosto.

El personal que trabaja en un establecimiento que tiene protocolizado sus procesos, que impulsa el trabajo y el aprendizaje en equipo, tiene mayor motivación y sentido de pertenencia, ya que realiza sus tareas bajo un marco de referencia que disminuye sus debilidades y exalta sus fortalezas.

Si bien nuestro caso particular es una micro empresa agropecuaria del interior de la provincia de Salta, dedicada a la lechería, la cual es manejada por su dueño, solo tiene un cliente y se encuentra en plena época de expansión, nos demostró que los primeros pasos hacia la transformación de una organización inteligente es posible, independientemente del tamaño y del rubro al que se dedique.

Propongo la implementación de trabajos similares a éste en el grueso de las pequeñas empresas, ya que son la principal fuente de trabajos en Salta, y la mayoría del tejido económico provincial está compuesto por mipes. Con la mejora de los rendimientos de cada una de ellas y con visión sistémica, se crecerá como individuos en la sociedad salteña y haremos de la provincia un mercado atractivo y altamente competitivo.

Desde lo particular, espero que esta investigación sea solo el inicio de otras investigaciones en la empresa “Tambo El Tata”, porque creo que tiene un potencial extraordinario y unas ganas increíbles de crecer y perdurar en el tiempo.

Si tengo que ponerme en la difícil tarea de sugerir temas para futuros trabajos investigativos dentro del tambo, haría hincapié en:

✓ *Protocolización de procesos operativos*: procesos como el de ordeño, el manejo de la sanidad animal, el higiene de las instalaciones y la producción de alimento son actividades de suma importancia en el funcionamiento y rentabilidad del tambo, por lo tanto si se producen innovaciones alrededor de los mimos, se obtendrían resultados superiores que favorecerían a la organización en su conjunto.

✓ *Gestión financiera*: el área financiera de “Tambo El Tata” es, a simple vista, la menos desarrollada de toda la organización. La falta de financiamiento hace escapar muchas oportunidades que el entorno le proporciona a la empresa. Se debe hacer planificaciones para las inversiones y presupuestos para afrontar los objetivos planteados. La bancarización de la misma tendría que ser un hecho,

en las instancias que se encuentra operando, ya que le proporcionaría un plus de personalidad y seriedad, que en la actualidad carece.

✓ *Recurso humano*: El bajo nivel de capacitación estimulado por el trabajo infantil, la dependencia de planes sociales que promovió el anterior gobierno, la baja flexibilización ante los cambios, la falta de responsabilidad y el trabajo golondrina, son temáticas que azotan por lo general a los trabajadores rurales. Por lo descrito anteriormente, el recurso humano dedicado a la actividad agropecuaria es un foco de estudio constante en las investigaciones, y el personal del tambo no es distinto al general de esta masa obrera.

✓ *Planificación estratégica*: la intensificación en el área estratégica, proporcionaría beneficios innumerables a la organización en su totalidad. Como se sabe, una visión estratégica favorecen la capacidad de prevención de problemas; permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades; provee una visión objetiva de los problemas gerenciales; permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas; ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común; provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales; sin dejar de lado el tema tratado en este trabajo ya que disciplina y formaliza la administración.

✓ *Implementación de normas de calidad certificadas*: desde mi punto de vista, internalizar alguna norma de calidad certificada crearía ventajas competitivas importante frente a los competidores, se podría encontrar nuevas alternativas de negocio, mostraría que se cumple con ciertos niveles de calidad mejorando de esta manera la imagen de la empresa y se asegura la eficacia y eficiencia de los procesos, lo cual va de la mano con el primer ítem desarrollado.

Para finalizar estoy segura que ésta organización, superará cualquier conflicto que se le presente, porque tiene sus bases bien arraigadas, siendo flexibles a los cambios que enfrentan para ser cada día mejores y viendo en el futuro un aliado para su constante crecimiento y fortalecimiento como institución.

ANEXOS.

Anexo N°1: La recolección de datos se obtuvo, a través de la entrevista que menciono a continuación, entre otras, y de la observación directa y no estructurada (para datos cualitativos).

1. ¿En qué año empezó funcionar el tambo El Tata?

En el año 2006.

2. ¿Se nota algún cambio, no económicos sino organizacionales, desde el inicio de las actividades?

SI.

NO.

3. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

La cabeza del tambo es Adrián Marinaro y todos dependen de él.

4. ¿Fijan objetivos, ya sean en el corto, mediano o largo plazo?

SI.

NO.

5. ¿Qué estrategias siguen para el logro de los objetivos?

No se tienen estrategias propiamente dichas, pero con esfuerzo se trata de alcanzar objetivos.

6. Si fijan objetivos ¿se cumplen los mismos?

SI.

NO.

7. ¿Tienen algún tipo de política o regla a seguir?

SI.

NO.

8. En caso que sí, ¿se la respeta?

SI.

NO.

9. A la hora de tomar decisiones, ¿siempre es el director el que las toma?

SI.

NO.

10. ¿Acepta sugerencias o ideas de los empleados en el momento de la toma de decisiones?

SI.

NO.

11. ¿Delega las tareas para la toma de decisiones?

SI.

NO.

12. ¿Realiza capacitaciones para los empleados? ¿Cada cuánto?

SI.

NO.

Los empleados y su director se capacitan cada vez que surge la oportunidad.

13. ¿Realizan trabajos en equipo?

SI.

NO.

14. Si realizan trabajos en equipo ¿funcionan mejor que si lo hicieran de modo individual?

SI.

NO.

15. ¿Cada uno de los empleados tiene una tarea específica o todos hacen todo el trabajo?

Cada uno de los empleados tiene una tarea a cargo, pero pueden hacer cualquier tarea si fuera necesario.

16. ¿Toman medidas motivacionales para los empleados?

SI.

NO.

17. En algún momento de la historia de El Tata ¿se enfrentaron a algún cambio radical?

SI.

NO.

18. En caso afirmativo ¿el personal se mostró flexible a estos cambios? ¿se adaptó rápidamente a los mismos?

El personal demostró flexibilidad, pero no frente a todo.

19. ¿Tienen noción de la importancia de la visión, misión o valores de las empresas que tiene formalizadas su administración?

Tienen idea de lo que representan, pero no lo tienen internalizado en la organización.

20. En la organización ¿se realizan controles de cualquier tipo? ¿Cuáles?

SI.

NO.

Existen controles de todo tipo, como por ejemplo de cantidad, de calidad, de sanidad, entre otros.

21. ¿Con que frecuencia se realizan?

Diario.

Semanal.

Mensual.

22. Los errores que detectan estos controles ¿se corrigen?

SI.

NO.

23. ¿Tienen medidas para prevenir errores frecuentes?

SI.

NO.

24. ¿Qué relación tiene El Tata con su único cliente?

Cosalta es el único cliente y compra el 100% de la producción.

25. ¿Qué esperan con la implementación de ese trabajo de investigación?

Se espera mejorar en todo sentido.

26. ¿Están de acuerdo con los cambios que se realizaran?

SI.

NO.

27. ¿Están dispuestos a enfrentar estos cambios?

Estamos a disposición de la investigadora y con respecto a los cambios planeados en este trabajo estamos dispuestos a enfrentarlos de la mejor manera.

Anexo N°2: La recolección de datos que se obtuvieron, fue a través de la documentación proveniente de la dirección del tambo (para datos cuantitativos), como por ejemplo:

- ✓ Controles lecheros.
- ✓ Índice de natalidad.
- ✓ Índice de mortandad en lecheras.
- ✓ Índice de mortandad en vacas secas y prepartos.
- ✓ Índice de mortandad en guacharas.
- ✓ Control bacteriano.
- ✓ Control de grasa y células somáticas.

Todos los datos anteriormente detallados y otros más, serán presentados en forma escrita con la utilización de tablas o gráficos, para su futuro análisis y comparación con los datos recolectados luego de la formalización del proceso administrativo.

Anexo N°3: Gracias a la continua comunicación y a las visitas periódicas a “Tambo El Tata”, a continuación se detallara el plantel bovino con que cuenta en Julio de 2017 la empresa.

Vacas.	Cantidad.	Porcentaje.
Guachera.	45	24%
Vaquillonas.	41	22%
Vacas secas.	23	12%
Vacas en ordeño.	77	42%
TOTAL.	186	100%

Anexo N°4: Control de cantidad.

✓ A continuación se presentaran los datos proporcionados por la dirección de El Tata. Cabe destacar que por causa de la ilegibilidad de los libros diarios del tambo, se procedió a confeccionar tablas con la cantidad de litros ordeñados por día.

Día.	Litros.
1 de Junio	1229
2 de Junio	1337
3 de Junio	1309
4 de Junio	1250
5 de Junio	1279
6 de Junio	1334
7 de Junio	1368
8 de Junio	1282
9 de Junio	1244
10 de Junio	1241
11 de Junio	1285
12 de Junio	1394
14 de Junio	1334
15 de Junio	1385
16 de Junio	1469
17 de Junio	1606
18 de Junio	1556
20 de Junio	1711
21 de Junio	1462
22 de Junio	1517
23 de Junio	1656
24 de Junio	1600
25 de Junio	1641
26 de Junio	1565
27 de Junio	1531
28 de Junio	1641
29 de Junio	1514
30 de Junio	1528

Día.	Litros.
1 de Julio	1400
2 de Julio	1603
3 de Julio	1511
4 de Julio	1466
5 de Julio	1400
6 de Julio	1511
7 de Julio	1475
8 de Julio	1571
9 de Julio	1556
10 de Julio	1571
11 de Julio	1591
12 de Julio	1556
13 de Julio	1585
14 de Julio	1647
15 de Julio	1675
16 de Julio	1700
17 de Julio	1663
18 de Julio	1628
19 de Julio	1650
20 de Julio	1274
21 de Julio	1666
22 de Julio	1608
23 de Julio	1681
24 de Julio	1784
25 de Julio	1865
26 de Julio	1898
27 de Julio	1850
28 de Julio	1870
29 de Julio	1779
30 de Julio	1833
31 de Julio	1844

Día.	Litros.
1 de Agosto	1883
2 de Agosto	1918
3 de Agosto	1938
4 de Agosto	1936
5 de Agosto	1888
6 de Agosto	1779
7 de Agosto	2016
8 de Agosto	1943
9 de Agosto	1985
10 de Agosto	2056
11 de Agosto	1950
12 de Agosto	1968
13 de Agosto	1904
14 de Agosto	1948
15 de Agosto	1960
16 de Agosto	2043
17 de Agosto	1953
18 de Agosto	2054
19 de Agosto	1883
20 de Agosto	1890
21 de Agosto	1914
22 de Agosto	1885
23 de Agosto	1902
24 de Agosto	1863
25 de Agosto	1914
26 de Agosto	1943
28 de Agosto	1893
29 de Agosto	1878
30 de Agosto	1925

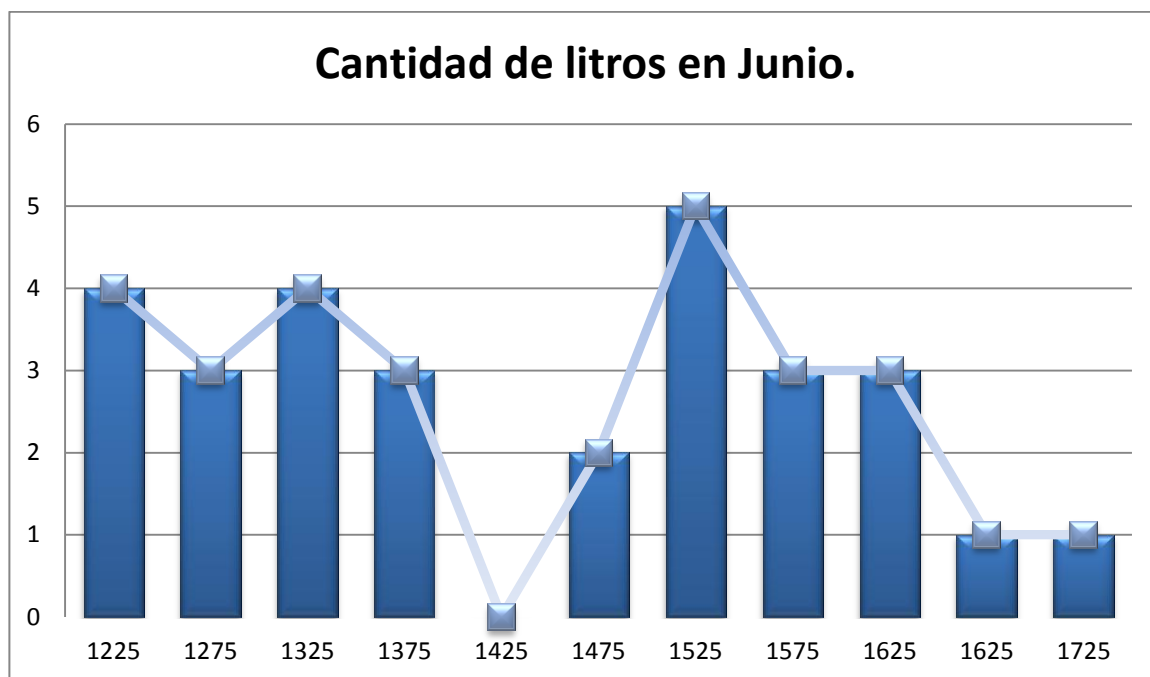
✓ Cálculo de índices estadísticos para los meses Junio, Julio y Agosto del año 2017. En las tablas que se encuentran a continuación, se encuentran tabulados los datos del mes que corresponda y sus respectivos gráficos.

- Se procede a calcular los índices estadísticos, a partir de los conocimientos adquiridos en la materia homónima.

- Junio.

- Cantidad de litros (ordenados de menor a mayor): 1229 – 1241- 1244- 1250- 1279- 1282- 1285- 1309- 1334- 1334- 1337- 1368- 1385-1394- 1462- 1469- 1511- 1514- 1517- 1528- 1531- 1556- 1565- 1600- 1606- 1641-1641- 1656- 1711.

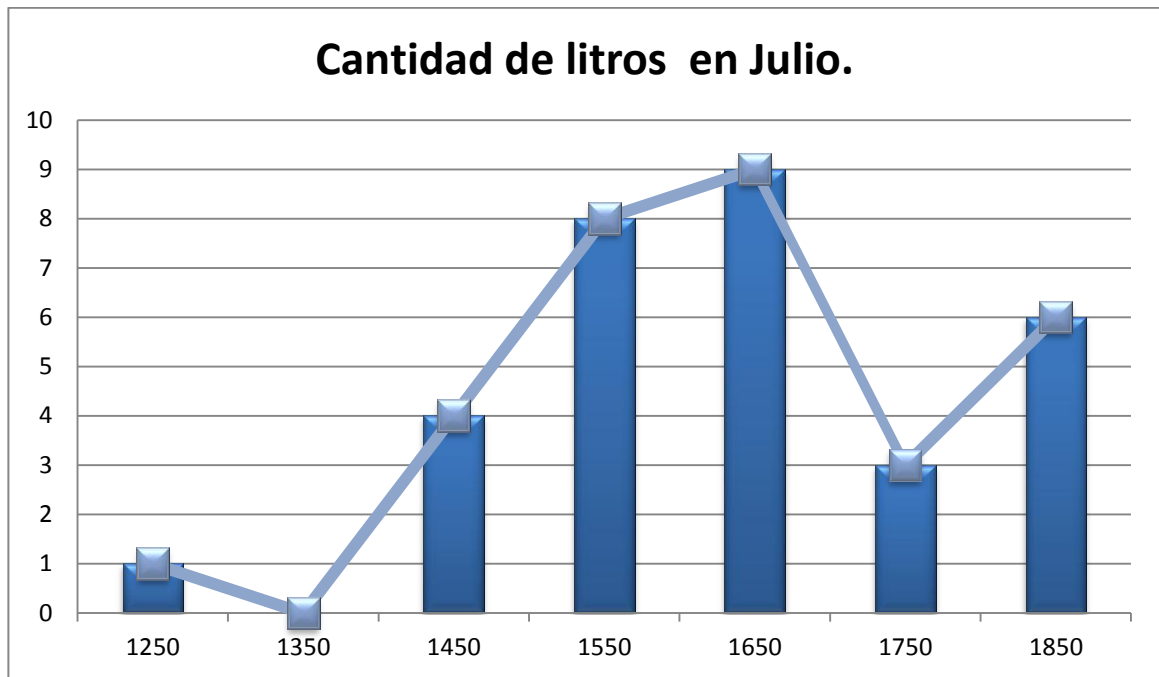
Cantidad de litros.	Marca de clase.	Cantidad de días.	Días acumulados.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
1200 – 1250.	1225	4	4	13,79%	13,79%
1250- 1300.	1275	3	7	10,34%	24,13%
1300- 1350.	1325	4	11	13,79%	37,92%
1350- 1400.	1375	3	14	10,34%	48,26%
1400- 1450.	1425	-	14	-	48,26%
1450- 1500.	1475	2	16	6,89%	55,15%
1500- 1550.	1525	5	21	17,24%	72,39%
1550- 1600.	1575	3	24	10,34%	82,73%
1600- 1650.	1625	3	27	10,34%	93,07%
1650- 1700.	1625	1	28	3,44%	96,51%
1700- 1750.	1725	1	29	3,44%	100%
TOTAL.		29	29	100%	100%



- Julio.

➤ Cantidad de litros (ordenados de menor a mayor): 1274- 1400- 1400- 1466- 1475- 1511- 1511- 1556- 1556- 1571- 1571- 1585- 1591- 1603-1608- 1628- 1647- 1650- 1663- 1666- 1675- 1681- 1700- 1779- 1784- 1833- 1844- 1850- 1865- 1870- 1898.

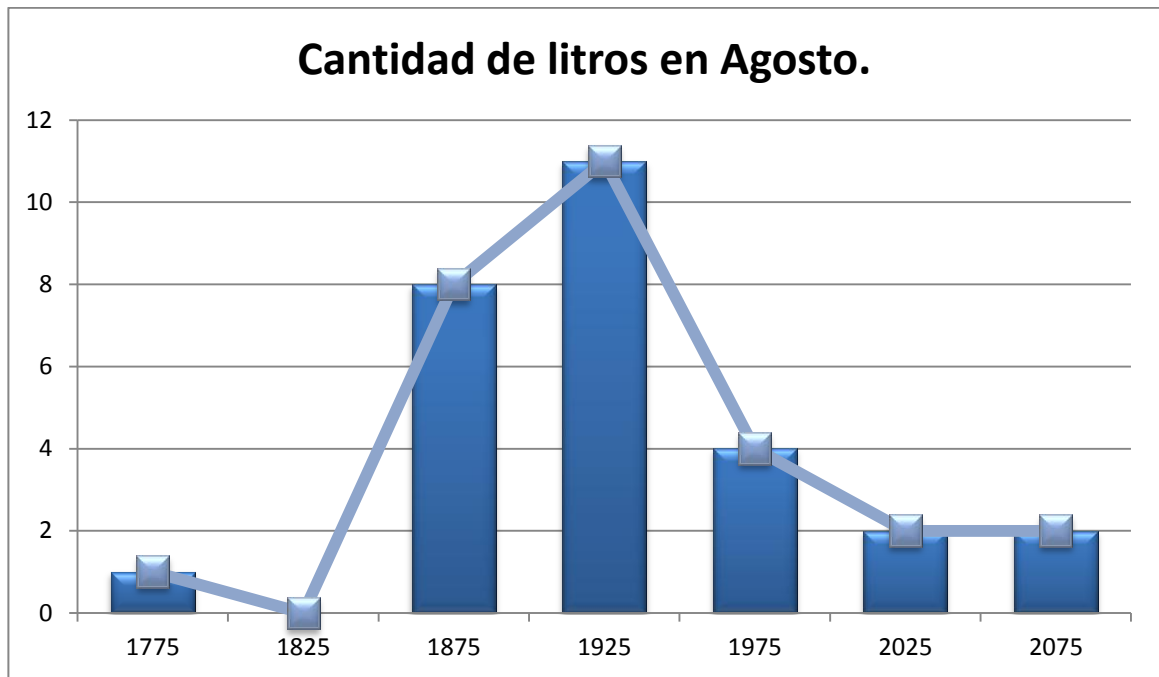
Cantidad de litros.	Marca de clase.	Cantidad de días.	Días acumulados.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
1200- 1300.	1250	1	1	3,22%	3,22%
1300- 1400.	1350	-	1	-	3,22%
1400- 1500.	1450	4	5	12,90%	16,12%
1500- 1600.	1550	8	13	25,80%	41,92%
1600- 1700.	1650	9	22	29,03%	70,95%
1700- 1800.	1750	3	25	9,67%	80,62%
1800- 1900.	1850	6	31	19,35%	100%
TOTAL.		31	31	100%	100%



- Agosto.

➤ Cantidad de litros (ordenados de menor a mayor): 1779- 1863- 1878- 1883- 1883- 1885- 1888- 1890- 1893- 1902- 1904- 1914- 1914- 1918- 1925- 1936- 1943- 1943- 1948- 1950- 1953- 1960- 1968- 1985- 2016- 2043- 2054- 2056.

Cantidad de litros.	Marca de clase.	Cantidad de días.	Días acumulados.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
1750- 1800.	1775	1	1	3,57%	3,57%
1800- 1850.	1825	-	1	-	3,57%
1850- 1900.	1875	8	9	28,57%	32,14%
1900- 1950.	1925	11	20	39,29%	71,43%
1950- 2000.	1975	4	24	14,29%	85,72%
2000- 2050.	2025	2	26	7,14%	92,86%
2050- 2100.	2075	2	28	7,14%	100%
TOTAL.		28	28	100%	100%



- **Mediana:** es el valor que se ubica en el centro del conjunto de datos ordenados.

○ Formula:

$$Md = \frac{(n+1)}{2}$$

Junio: 1462 litros.

Julio: 1628 litros.

Agosto: 1918 litros.

- **Moda:** valor que se presenta con mayor frecuencia en la distribución.

Junio: 1334 litros.

Julio: 1400; 1511; 1556 litros.

Agosto: 1883; 1914 litros.

- **Media aritmética:** es el valor promedio de las muestras.

○ Formula:

$$\dot{X} = \frac{\sum (X_i * F_i)}{\sum F_i}$$

Junio: 1437 litros.

Julio: 1634 litros.

Agosto: 1930 litros.

- **Media aritmética combinada:** es el cálculo de la media para todas las muestras. Se obtiene multiplicando cada media muestral (\bar{x}) por su tamaño (n) y dividiendo la suma de los productos por el total de los tamaños de las muestras.

- Fórmula:

$$\bar{X} = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_n n_n}{n_1 + n_2 + \dots + n_n}$$

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i \cdot n_i}{\sum n_i} \quad \begin{array}{l} \bar{x}_i: \text{media de cada muestra} \\ n_i: \text{tamaño de cada muestra} \end{array}$$

- Cálculo:

$$\bar{X} = \frac{(1437 \cdot 29) + (1634 \cdot 31) + (1930 \cdot 28)}{(29 + 31 + 28)} = 1663,26$$

La media aritmética combinada, nos representa en este caso, la media en litros de leche del trimestre que abarca los meses Junio, Julio y Agosto, los cuales fueron nuestro periodo de estudio.

Anexo N°5: Control lechero.

✓ A continuación se presentaran los datos proporcionados por la dirección de "Tambo El Tata". En la tabla se encuentra la productividad individual de la organización del día 23 de Agosto de 2017.

A252	28/01/2017	1	28	04/08/2017	2	V	ordeño	207		18,5
A256	21/01/2017	1	28		1	P	ordeño	214	10/00	21,0
2175	02/05/2017	2	28	27/08/2017	1	V	ordeño	113		27,0
A230	17/03/2017	1	28	19/08/2017	2	V	ordeño	159		25,5
A232	07/06/2017	1	28			V	ordeño	77		27,0
A238	30/04/2017	1	28	15/08/2017		V	ordeño	115		15,0
A239	11/04/2017	1	28	30/05/2017	1	p	ordeño	134	03/18	18,0
A241	05/05/2017	1	28	16/07/2017	2	V	ordeño	110		22,0
A247	20/03/2017	1	28	27/07/2017		V	ordeño	156		22,0
A255	12/06/2017	1	28	12/08/2017	2	V	ordeño	72		21,0
A257	04/05/2017	1	28	28/08/2017	1	V	ordeño	111		18,5
A258	21/04/2017	1	28			V	ordeño	124		12,0
A259	08/05/2017	1	28	12/07/2017	1	V	ordeño	107		26,0
A261	02/05/2017	1	28	20/08/2017	2	V	ordeño	113		20,5
A264	05/07/2017	1	28			V	ordeño	49		
A266	25/06/2017	1	28	18/08/2017	1	V	ordeño	59		13,0
A267	06/08/2017	1	28			V	ordeño	17		
A270	29/07/2017	1	28			V	ordeño	25		
A272	12/08/2017	1	28			V	ordeño	11		
A275	29/07/2017	1	28			V	ordeño	25		
A278	31/07/2017	1	28			v	ordeño	23		
A289	14/08/2017	1	28			v	ordeño	9		
A086	31/01/2017	1	28	24/06/2017		P	ordeño	204	04/18	26,5
A087	08/02/2017	1	28			V	ordeño	196		19,5
A096	26/09/2016	1	28			V	ordeño	331		19,0
A097	03/10/2016	1	28	04/03/2017	1	p	ordeño	324	12/17	20,5
A203	24/09/2016	1	28	18/02/2017	1	p	ordeño	333	11/17	19,0
A212	22/10/2016	1	28	28/07/2017	1	V	ordeño	305		22,0

✓ *Diagrama de caja*: es una metodología de análisis de datos que se unas para el control de calidad. Con él se puede analizar la forma de distribución y también identificar si hay valores extremos, también llamados outliers. Se trabaja con cinco valores: Q1: primer cuartil; Md: media; Q3: tercer cuartil; L2: valor máximo; y L1: valor mínimo.

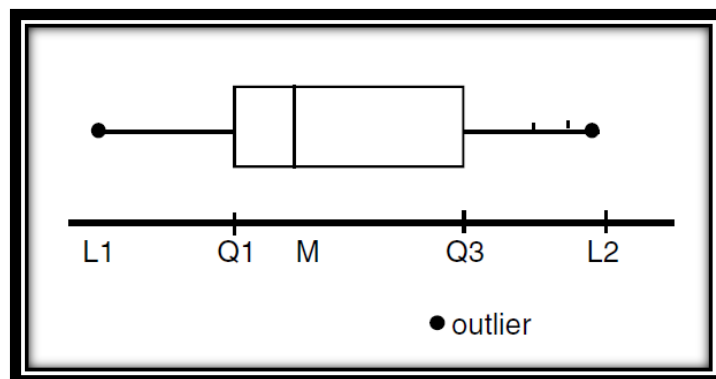


Diagrama de caja.

- Calculo:
- ✓ Litros por vaca: 12,0- 13,0- 15,0- 17,0- 17,5- 17,5- 18,0- 18,0- 18,0- 18,0- 18,5- 18,5- 18,5- 19,0- 19,0- 19,0- 19,5- 20,0- 20,5- 20,5- 20,5- 21,0- 21,0- 21,0- 21,0- 21,0- 21,5- 22,0- 22,0- 22,0- 22,0- 22,0- 22,5- 23,0- 23,0- 23,0- 24,0- 24,0-

24,5- 25,0- 25,0- 25,0- 25,5- 26,0- 26,0- 26,0- 26,0- 26,5- 27,0- 27,0- 27,0- 27,0-
27,5- 28,0- 29,0- 30,0- 30,0- 31,0- 31,0- 32,0- 32,0- 34,0- 34,5- 35,0- 35,0- 40,0.

Cantidad de litros.	Marca de clase.	Cantidad de vacas.	Vacas acumulados.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
12,0- 16,0	14,0	3	3	4,54%	4,54%
16,0- 20,0	18,0	15	18	22,72%	27,26%
20,0- 24,0	22,0	20	38	30,30%	57,56%
24,0- 28,0	26,0	16	54	24,24%	81,80%
28,0- 32,0	30,0	7	61	10,60%	92,40%
32,0- 36,0	34,0	4	65	6,06%	98,46%
36,0- 40,0	38,0	1	66	1,52%	100%
TOTAL		66	66	100%	100%

- ✓ Valor mínimo: 12 litros.
- ✓ Primer cuartil (Q1): (lugar N°17) 19,5 litros.
- ✓ Media: (lugar N° 33 y 34) 22,8 litros.
- ✓ Tercer cuartil (Q3): (lugar N°50) 27,0 litros.
- ✓ Valor máximo: 40 litros.
- ✓ Valores outliers:

$$Q1 = \frac{(n+1)}{4}$$

$$Q3 = \frac{3*(n+1)}{4}$$

R.I= 7,50 litros.

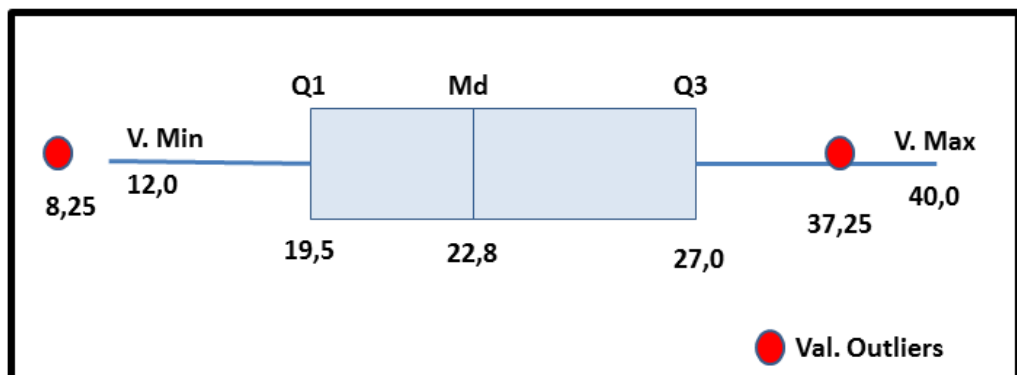
> a 38,25 litros.

< a 8,25 litros.

Rango Intercuartil= Q3 – Q1

> a Q3 + 1,5 (R.I.)


< a Q1 – 1,5 (R.I.)




Anexo N°6: Control bacteriano, tenor graso y células somáticas.

✓ A continuación se presentaran los datos proporcionados por la dirección de El Tata. Se presenta los comprobantes que la cooperativa entrega a cada productor, donde se certifica semanalmente los resultados de las muestras extraídas de la boca del tanque de refrigeración.


- Julio.

		Coop. Salteña de Tamberos Ltda. (COSALTA Ltda.)					Página: 15
		Av. Chile 1467 - (4400) Salta					
		Te: 0387-4231206 / 4231256					
ENTREGA DE LECHE				Desde: 8/07/2017 Hasta: 15/07/2017			
Tambo: 316 MARINARO ADRIAN IGNACIO							
Fecha	Lt. Leche	% G. But.	% Prot.	Temp.	Kg. G. But.	Kg. Prot.	
8/07/2017	1571	3.60		3.00	56.56		
9/07/2017	1556	3.60		3.60	56.02		
10/07/2017	1571	3.60		3.60	56.56		
11/07/2017	1591	3.60		2.20	57.28		
12/07/2017	1556	3.60		2.30	56.02		
13/07/2017	1585	3.60		3.00	57.06		
14/07/2017	1647	3.60		3.20	59.29		
15/07/2017	1675	3.60		3.40	60.30		
12752		3.60			459.09		
Fecha: 8/07/2017		U.F.C.:			63.000		
		CELULAS SOMATICAS:			399.000		

		Coop. Salteña de Tamberos Ltda. (COSALTA Ltda.)					Página: 15
		Av. Chile 1467 - (4400) Salta					
		Te: 0387-4231206 / 4231256					
ENTREGA DE LECHE				Desde: 16/07/2017 Hasta: 23/07/2017			
Tambo: 316 MARINARO ADRIAN IGNACIO							
Fecha	Lt. Leche	% G. But.	% Prot.	Temp.	Kg. G. But.	Kg. Prot.	
16/07/2017	1700	3.50		3.00	59.50		
17/07/2017	1663	3.50		3.60	58.21		
18/07/2017	1628	3.50		3.00	56.98		
19/07/2017	1650	3.50		1.60	57.75		
20/07/2017	1274	3.50		1.50	44.59		
21/07/2017	1666	3.50		3.00	58.31		
22/07/2017	1608	3.50		3.00	56.28		
23/07/2017	1681	3.50		3.20	58.84		
12870		3.50			450.46		
Fecha: 16/07/2017		U.F.C.:			59.000		
		CELULAS SOMATICAS:			341.000		

		Coop. Salteña de Tamberos Ltda. (COSALTA Ltda.)			Página: 16		
		Av. Chile 1467 - (4400) Salta			Te: 0387-4231206 / 4231256		
ENTREGA DE LECHE				Desde: 24/07/2017 Hasta: 31/07/2017			
Tambo: 316 MARINARO ADRIAN IGNACIO							
<i>C16</i>	Fecha	Lt. Leche	% G. But.	% Prot.	Temp.	Kg. G. But.	Kg. Prot.
	24/07/2017	1784	3.60		3.60	64.22	
	25/07/2017	1865	3.60		3.00	67.14	
	26/07/2017	1898	3.60		5.00	68.33	
	27/07/2017	1850	3.60		4.80	66.60	
	28/07/2017	1870	3.60		4.90	67.32	
	29/07/2017	1779	3.60		6.00	64.04	
	30/07/2017	1833	3.60		5.00	65.99	
	31/07/2017	1844	3.60		3.90	66.38	
		14723	3.60			530.02	
	Fecha: 24/07/2017		U.F.C.:		51.000		
			CELULAS SOMATICAS:		520.000		

- Agosto.

		VALE DE ENTREGA DE LECHE CRUDA				Avda. Chile 1467 (4400) Salta	
						Tel.: 0387-4231206/4231256	
Fecha Desde: 08/08/2017			Fecha Hasta: 15/08/2017		Periodo: Periodo 2 (del 8 al 15 de cada mes)		
TAMBO: C16 - Marinero Adrián Ignacio						17/08/2017 14:29	
FECHA	Litros	Temp.	Inhib.	Crios.	%Aguado	Kg.Grasa B.	
08/08/2017	1.943	5,20	-	-0,5143	0,00	66,06	
09/08/2017	1.985	5,60	-	-0,5071	0,95	67,49	
10/08/2017	2.056	4,90	-	-0,5025	1,85	69,90	
11/08/2017	1.950	4,90	-	-0,5115	0,09	66,30	
12/08/2017	1.968	4,80	-	-0,5146	0,00	66,91	
13/08/2017	1.904	4,90	-	-0,5187	0,00	64,74	
14/08/2017	1.948	4,90	-	-0,5134	0,00	66,23	
15/08/2017	1.960	4,90	-	-0,5226	0,00	66,64	
	15.714	5,01		-0,5131	0,00	534,28	
15/08/2017	Grasa Butirosa		3,40 %		15/08/2017	Células Somáticas (cel/ml) 571.000 cel/ml	
15/08/2017	Mesófilos (UFC/ml)		35.000 UFC/ml		/ /		
OBSERVACIONES							

Cosaltia		VALE DE ENTREGA DE LECHE CRUDA					Avda. Chile 1467 (4400) Salta Tel.: 0387-4231206/4231256	
Fecha Desde: 16/08/2017		Fecha Hasta: 23/08/2017		Período: Período 3 (del 16 al 23 de cada mes)				
TAMBO: C16 - Marinaro Adrián Ignacio							28/08/2017 13:06	
FECHA	Litros	Temp.	Inhib.	Crios.	%Aguado	Kg.Grasa B.		
16/08/2017	2.043	5,20	-	-0,5190	0,00	71,51		
17/08/2017	1.953	4,80	-	-0,5179	0,00	68,36		
18/08/2017	2.054	4,70	-	-0,5243	0,00	71,89		
19/08/2017	1.883	4,70	-	-0,5189	0,00	65,91		
20/08/2017	1.890	4,80	-	-0,5141	0,00	66,15		
21/08/2017	1.914	4,80	-	-0,5156	0,00	66,99		
22/08/2017	1.885	4,50	-	-0,5223	0,00	65,98		
23/08/2017	1.902	4,60	-	-0,5211	0,00	66,57		
15.524		4,76		-0,5192	0,00	543,34		
23/08/2017	Grasa Butirosa		3,50 %		23/08/2017	Células Somáticas (cel/ml)		494.000 cel/ml
23/08/2017	Mesófilos (UFC/ml)		48.000 UFC/ml		/ /			
OBSERVACIONES								

Cabe destacar que ante la falta de datos proporcionados en este ítem, la investigación se ve afectada.

Anexo N°7: Tasa de natalidad.

✓ A continuación se presentaran los datos proporcionados por la dirección de El Tata. Cabe destacar que el índice se realizará para datos de Enero del año 2017 hasta Agosto de 2017.

NACIMIENTOS.	CANTIDAD DE TERNEROS.
Hembras.	28
Machos.	28
Muertos.	4
TOTAL.	60

• Cantidad de madres y fechas de partos: de la siguiente tabla se extrajo los nacimientos de los terneros.

- ✓ Formula de la tasa:

$$b = \frac{B}{N} \times 10$$

b= Tasa bruta de natalidad.

B= Número de nacimientos totales.

N= Población total.

Se multiplica por diez, ya que nacen tantos terneros cada diez.

- Calculo:

$$\text{Natalidad total.}$$

$$b = \frac{60}{186} = 0,3225 \text{ ó } 32,25\%$$

$$\text{Natalidad hembras.}$$

$$b = \frac{28}{60} = 0,4667 \text{ ó } 46,67\%$$

$$\text{Natalidad machos.}$$

$$b = \frac{28}{60} = 0,4667 \text{ ó } 46,67\%$$

$$\text{Natalidad muertos.}$$

$$b = \frac{4}{60} = 0,0666 \text{ ó } 6,66\%$$

Anexo N°8: Tasa de mortalidad.

✓ A continuación se presentaran los datos proporcionados por la dirección de El Tata. Cabe destacar que el índice se realizará para datos de Agosto del año 2016 hasta Agosto de 2017.

- ✓ Formula de la tasa:

$$m = \frac{M}{N} \times 10$$

m= Tasa bruta de mortalidad.

M= Número de muertes totales.

N= Población total.

Se multiplica por diez, ya que se mueren tantos animales cada diez.

- Tasa de mortalidad total:

CANTIDAD TOTAL DE VACAS.	MUERTES.
186	17

Mortalidad total.

$$m = \frac{17}{186} = 0,0914 \text{ ó } 9,14\%$$

- Tasa de mortalidad en guachera:

	CANTIDAD DE TERNEROS.	MUERTOS.
Hembras.	28	5
Machos.	28	2
Nacen muertos.	4	4
TOTAL.	60	11

Mortalidad total guachera.

$$m = \frac{11}{60} = 0,1833 \text{ ó } 18,33\%$$

Mortalidad hembras guachera.

$$m = \frac{5}{28} = 0,1785 \text{ ó } 17,85\%$$

Mortalidad machos guachera.

$$m = \frac{2}{28} = 0,0714 \text{ ó } 7,14\%$$

- Tasa de mortalidad en secas:

CANTIDAD TOTAL DE VACAS.	MUERTES.
64	3

Mortalidad vacas secas.

$$m = \frac{3}{64} = 0,0468 \text{ ó } 4,68\%$$

- Tasa de mortalidad en lecheras.

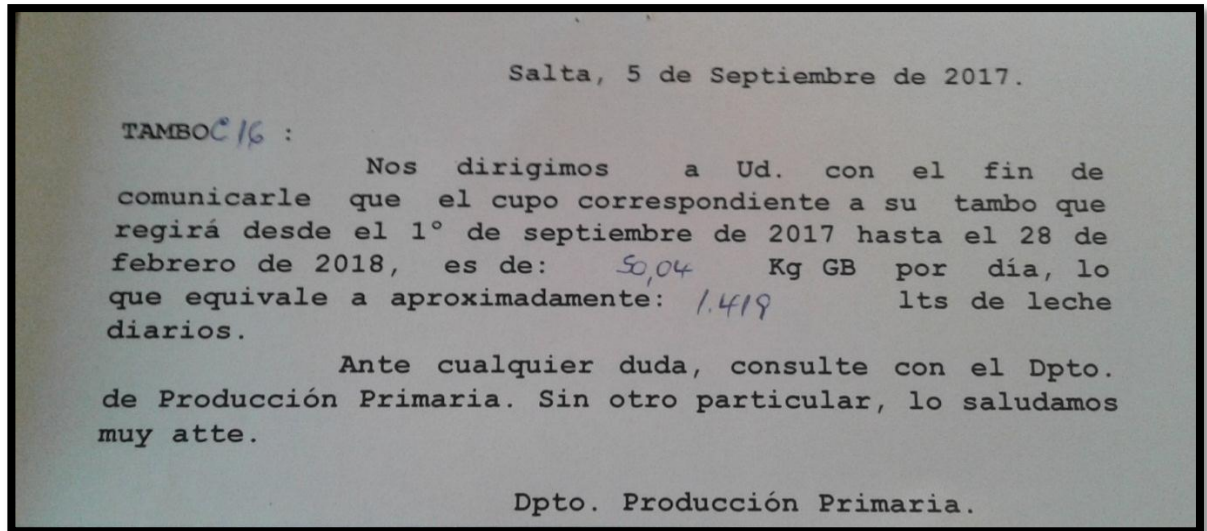
CANTIDAD TOTAL DE VACAS.	MUERTES.
77	3

Mortalidad vacas lecheras.

$$m = \frac{3}{77} = 0,0389 \text{ ó } 3,89\%$$

Anexo N° 9: Comunicado de cupo.

Se presenta el comunicado que Cosalta entrega al tambo, informando la cantidad de litros de leche que debe entregar sin provocar excedente.

**Anexo N° 10:** Fotografías de El Tata.

Adrián Marinaro, Héctor Aguirre, Alejandro López, Cristian Delgado y Franco Tolaba.



Adrián
Marinaro con
una de sus
malcriadas.



Adrián con algunos de sus hermanos y amigos en la fosa del tambo.



Mario Cardozo, en equipo de tractor con pala y mixer.



Terneras recién salidas de la guachera y se incorporan al plantel de vaquillonas.

BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ C.R.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (Año 1992).
- ✓ Cartier Enrique Nicolás y Cartier Juan Enrique. (Noviembre del Año 2004). Tambos, Análisis de sus Procesos de Producción con Fines de Costeo. Tandil, Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. (Año 2009) Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México. Ed. Mc Graw Hill.
- ✓ De Zuani Elio Rafael. (1° ed). (Año 2005). Introducción a la administración de organizaciones. Florida. Valletta Ediciones.
- ✓ Dess Gregory G. y Lumpkin G. T. McGraw Hill. (Año 2003). Dirección Estratégica, Creando ventajas competitivas.
- ✓ Guerra, Guillermo. (2° ed.). Manual de administración de empresas agropecuarias. Rey. y acto. San José,
- ✓ Hermida Jorge, Serra Roberto y Kastika Eduardo; (Año 1993) Administración & Estrategia. Teoría y práctica. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.
- ✓ Mgter. Gonzáles de Cruz Cecilia. (Año 2008). Salta, Argentina. Ed Virtudes.
- ✓ Mgter. Gonzáles de Cruz Cecilia. (Año 2010). Modulo Único Seminario. Salta, Argentina.
- ✓ Robbins Stephen P. y Coulter Mary (12° Ed.) Administración. Pearson.

WEBGRAFÍA.

- ✓ <http://agmcomorg2012.blogspot.com.ar/2014/10/organizacion-como-funcion-administrativa.html>
- ✓ <http://definicion.de>
- ✓ <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>
- ✓ <http://www.cosalta.com.ar>
- ✓ <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- ✓ <https://es.wikipedia.org>
- ✓ Manejo de un tambo lechero. <http://www.lni.unipi.it>

TRABAJO FINAL DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

“Implementación de las herramientas del proceso administrativo en “Tambo El Tata” en la localidad de Rosario de Lerma, Salta en el año 2017”.

Alumna: MARINARO, Florencia. **DNI:** 36.912.220

EVALUACIÓN

- Calificación:

- Tribunal:

Jurado

Jurado

Jurado

- Lugar y fecha:
- Observaciones