



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA
ESCUELA DE NEGOCIOS



POSTGRADO:
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS (MBA)

TESIS

DIRECTOR:
Mg. Cr. Maximiliano Rivas Vila

TEMA:
Ventajas competitivas en la aplicación de un sistema de gestión agropecuario en los pequeños y medianos productores del Valle de Lerma, Salta.

ALUMNO:
Lic. Roberto Joaquin Soderro Varela



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SALTA**

**FACULTAD ESCUELA DE
NEGOCIOS**



Facultad Escuela de Negocios

Sistema de gestión agropecuario.

Ventajas competitivas en su aplicación.

TESIS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)

Presentada por: Roberto Joaquin Soderó.

(Licenciado en Administración Agropecuaria)

Dirigida por: Maximiliano Eduardo Sebastián RIVAS VILA

(Mg. Contador Público)

Salta, Argentina

(Octubre/ 2020)

Agradecimientos



*Dedicada a la persona que más he querido en este mundo, Roberto
"Pichin" Sodero, por enseñarme el concepto de resiliencia.*

Resumen

Sistema de gestión agropecuario

Ventajas competitivas en la aplicación de un sistema de gestión.

Resumen

El Valle de Lerma en Salta, Argentina, se caracteriza por ser una zona cuyo sustento económico es principalmente la producción agropecuaria.

Los productores agropecuarios del Valle de Lerma se caracterizan por ser empresas pymes familiares, continuadoras de empresas iniciadas por sus antepasados.

Como pymes familiares que son, no están exentas de la problemática particular que este tipo de empresas tienen. A saber: Resistencia al cambio, dificultad para delegar, deficiencia en la estructura administrativa.

Este estudio se enfocó en conocer el esquema de toma de decisiones; poniendo especial énfasis en la existencia o no de sistemas de gestión administrativa contable, que colaboren con esa toma de decisiones.

Un estudio realizado a 24 pequeños y medianos productores, clientes de un estudio contable, al que colaboro en cuestiones de administración agropecuaria, reflejo cuales son las áreas en las que tienen falencias, productores carentes de sistemas, y coincidentemente, son las funciones más apreciadas por los productores que tienen implementado un sistema de gestión.

Reiteradas fueron las consultas realizadas por productores, en las que manifiestan tener resultados exigüos en su actividad, a pesar de haber obtenido rendimientos agrícolas similares a sus pares.

Para el análisis de las empresas, se separó a las mismas en dos partes:

A las veinte empresas sin sistema de gestión se les realizó una encuesta para averiguar entre otros temas su estructura administrativa y las atribuciones para la toma de decisiones.

Resumen

A las cuatro empresas con sistema de gestión se les realizó una entrevista semi estructurada con el fin de conocer su estructura administrativa y las funcionalidades que destacan de los sistemas de gestión.

Los resultados fueron reveladores, en el sentido que se pudo percibir que las principales características destacadas de los sistemas por parte de las empresas que implementaron uno- son casualmente las principales carencias que manifiestan tener las empresas sin sistemas.

En el trabajo, se realizó un estudio comparativo de las distintas empresas, en el que se analizaron distintos parámetros. Entre ellos podemos mencionar: estructura administrativa, costos, resultado neto.

Para finalizar - y con el fin de brindar una colaboración al sector-, se realizó una presentación de diferentes sistemas de gestión agropecuario disponibles en nuestro medio, destacando las principales características de los mismos.

Summary

Agriculture and livestock management system

Competitives advantages in the implementation of a management system

Summary

The Valle de Lerma located in Salta, Argentina, is characterized by being a zone of which economic support is the agriculture and livestock production.

The agriculture and livestock producers of the Valle de Lerma is characterized by being small and medium-sized businesses and also family business initiated by their forebears.

As a familiar, small and medium-sized businesses, they are not exempt of the typical difficulties that this type of business have. As known: change resistance, delegate difficulties, deficiency in administrative structure.

This research is focused in know the decision making shedule; puting an specially emphasis on the existence or not of an administrative accounting management system which collaborate with that decision making.

A research carried out on 24 small and medium-sized producers, who are clients of an accounting study, in which I collaborate in agriculture and livestock administration issues, reflect what are the areas that have failing, producers lacking systems, and coincidentally, those are the functions more appreciate by the producers that implemented a management system.

Reiterated were the enquiry made by the producers, in which they state having exiguos results in their activity, in spite of had having similar agricultural performance to their peers.

For the analysis of the business, it was separated in two parts:

The twenty business without management system were surveyed to find out, among others issues, their administrative structure and their designation of the decision making.

Summary

The four business with management system were interviewed in order to know their administrative structure and their functionality that stand out of the management system

The results were revealing, in the sense that it could be perceived that the principal features standing out of the system by the business that implement one, they are the main lack of features that express the business without systems.

In the work, it was made a comparative research of the different business, in which was analysed different parameters. Some of them are: administrative structure, costs, net result.

To conclude, and in order to collaborate with the sector, it was made a presentation of different agriculture and livestock management systems available in our way, standing out its principal features.

Índice	
Índice	
Capítulo 1.	16
Introducción. Definiendo nuestro tema de investigación.	16
Tema de investigación	17
Introducción	17
Relevancia	20
Factibilidad	20
Planteo del problema	20
Preguntas orientadoras:	20
Hipótesis	21
Objetivos	21
Generales	21
Específicos	21
Marco Teórico	21
¿Qué son las empresas?	22
Sociedades	29
Sistema de gestión	42
La toma de decisiones empresarial.	44
Antecedentes	51
Metodología	51
Tipo de estudio	51
Según el periodo y secuencia del estudio	51
Según el tiempo de ocurrencia de los hechos	52
Población y muestra	52
Técnica de recolección de la información	52
Capítulo 2.	56

Índice

Trabajo de campo. Poniendo a prueba nuestra hipótesis.	56
Análisis de las encuestas.....	57
Principales resultados de las encuestas.	68
Análisis de ponderación estructural	69
Entrevistas	72
Principales resultados de la entrevista:	74
Análisis de ponderación estructural.	75
Conclusiones.....	87
Capítulo 4	90
Propuestas de sistema de gestión disponibles.....	90
Sugerencias	91
Bibliografía	99
Administrativa.....	102
Co- siguiente	103
Contador.....	103
Co-co siguiente	103
Motivos por el cual no fue implementado	104
co 3 - siguiente	104
Administrativa.....	105
Co- siguiente	106
Contador.....	106
Co-co siguiente	106

Índice

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación de organizaciones SEPYME	24
Tabla 2 Límite de personal ocupado	24
Tabla 3 Valores para cada respuesta- Elaboración propia.....	70
Tabla4 Rango de valores según estructura organizativa- Elaboración propia .	70
Tabla5 Resultado según estructura organizativa- Elaboración propia	70
Tabla6 Resumen de los sistemas utilizados- Elaboración propia.....	73
Tabla 7. Comparación entre encuesta y entrevista. Elaboración Propia	75
Tabla8 Valores mínimo y máximo para encuestas- Elaboración propia	76
Tabla9 Rango de valores según estructura organizativa- Elaboración propia .	76
Tabla10 Resultados valores estructura organizativa - Elaboración propia.....	76
Tabla 11 - Resultado de las encuestas - estructura. Elaboración propia	78
Tabla 12. Eje Estructura organizativa - Encuestas. Elaboración propia	79
Tabla 13. Eje cartesiano - entrevistas + encuestas. Elaboración propia	80
Tabla 14. Eje cartesiano - Resultados netos esperados. Elaboración propia ..	81
Tabla 15. Análisis relativo. Resultados/Costos. Elaboración propia.....	83

Índice

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de los tres círculos. Davis y Taiguri (1996).....	26
Ilustración 2 Ventajas y desventajas de las sociedades.....	39
Ilustración 3 Proceso toma de decisiones	46
Ilustración 4 Carta Valle de Lerma	48
Ilustración 5 Tipo de producción- Elaboración propia.....	57
Ilustración 6 Percepción del tamaño de su organización- Elaboración propia .	58
Ilustración 7 Inscripción de la empresa- Elaboración propia	59
Ilustración 8 Respuesta a si cuentan con área administrativa- Elaboración propia	60
Ilustración 9 Porcentaje de encargados con estudios afines al cargo- Elaboración propia	61
Ilustración 10 Nivel de estudio del encargado del área administrativa-Elaboración propia	61
Ilustración 11 Porcentaje de empresas que cuentan con contador- Elaboración propia	62
Ilustración 12 Porcentaje de contador externo e interno- elaboración propia...	63
Ilustración 13 Porcentaje de empresas que analizaron implementar un SG-Elaboración propia	64
Ilustración 14 Motivos por los cuales no se implementó un SG- Elaboración propia	65
Ilustración 15 Funciones de interés en un SG- Elaboración propia.....	66
Ilustración 16 - Clasificación estructura organizativa- Elaboración propia.....	77
Ilustración 17 - Eje de coordenadas - Estructura organizativa - Elaboración propia	77
Ilustración 18. Resultados/Costos en términos relativos. Elaboración propia. .	84
Ilustración 19. ABM Establecimiento. Sistema SIGA.....	92
Ilustración 20. ABM Campañas. Sistema SIGA.....	92

Índice

Ilustración 21. ABM Seguimiento. Sistema SIGA	93
Ilustración 22. ABM Reporte. Sistema SIGA	93
Ilustración 23. ABM Gantt. Sistema SIGA	94
Ilustración 24. ABM Lote. Sistema Sismagro	94
Ilustración 25. ABM Reportes. Sistema Sismagro	95
Ilustración 26. ABM Maquinaria. Sistema Tablero de control	95
Ilustración 27. ABM Administrativo. Sistema Tablero de control	96
Ilustración 28 ABM Estado de resultado. Sistema Tablero de control	96

Capítulo 1.

Introducción. Definiendo nuestro tema de investigación.

Tema de investigación

El presente trabajo describe las ventajas competitivas provenientes de la implementación de un sistema de gestión agropecuario en el Valle de Lerma, Provincia de Salta.

Para lograrlo, se indagó a los potenciales usuarios sobre el tipo de información que consideran relevante a los efectos de la toma de decisiones.

Introducción

La presente investigación surge a partir de diversas consultas realizadas a productores agropecuarios (pequeños y medianos), clientes de un estudio contable de la provincia de Salta, al que asesoro en cuestiones referidas a administración agropecuaria.

Para comprender mejor el contexto espacio-temporal en el que se inserta este trabajo, creo necesario realizar una breve reseña histórica de Rosario de Lerma, Salta.¹

Rosario de Lerma se caracterizó históricamente por tener una fuerte presencia de productores tabacaleros quienes, desde sus inicios en los años 1900, se destacaron por tener un tabaco de excelente calidad a pesar de haber comenzado con una precaria producción, en tanto la inversión en tecnología era escasa.

Entre los primeros estancieros, podemos mencionar las fincas “Ampascachi” de Agustín Usandivaras y “Calvimonte” de los hermanos Leach, quienes también eran propietarios del ingenio La Esperanza en Jujuy.

El cultivo de tabaco en Salta data de 1785 ya que anteriormente existía un cupo determinado para la producción de tabaco otorgado a Jujuy y Tucumán solamente porque en el Valle de Lerma, por sus cordones montañosos, les resultaba difícil controlar el contrabando.

Debido a numerosos conflictos en la administración de Jujuy y Tucumán, y gracias a diversas gestiones del Cabildo de Salta, se dispuso que Salta sería la

¹ Historia del Tabaco en Salta (Ing. Marcelo Rodríguez, 2012).

única sede para abastecer a toda la región, incluso llegando hasta las zonas más distantes como Buenos Aires y Cuyo. Fue este y no otro el motivo que logró posicionar al Valle de Lerma como centro productor de tabaco por excelencia, característica que prevalece hoy en día. Este es uno de los motivos por el cual esta zona creció exponencialmente en la producción agropecuaria.

El Estado Argentino históricamente apoyó al sector ya que en virtud de la Ley de Reforma del Estado² y a la Ley de Convertibilidad³ se encara un programa de crecimiento tabacalero y agropecuario, que significa mejoras en más de 30 millones de dólares, entre ellas se incluyen:

- Instalación del gasoducto en la zona
- Créditos para la construcción de nuevas estufas
- Apoyo financiero
- Inversiones en una nueva planta de proceso.

La instalación del Gasoducto provocó el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al proceso de secado del tabaco; las estufas de adobe y leña, fueron reemplazadas por estufas de adobe y gas, para finalmente llegar a las estufas bulk curing.

Es importante destacar que el sector tabacalero del Valle de Lerma tiene estructurada una alianza estratégica con tres actores principales: Cooperativa de Productores Tabacaleros de Salta (COPROTAB), Alliance One Tobacco Argentina S.A y Massalin Particulares S.A que hacen de esta, una actividad viable. Los dos primeros encargándose de la exportación del tabaco procesado y el tercero, realizando el proceso del mismo.

A esta alianza se suma la Creación del Fondo Especial del Tabaco (Fondo de asignación específica) que es otro aporte del Estado Argentino, y que desempeña un papel fundamental para que la actividad sea rentable, sobre todo para los pequeños productores.

² Sancionada el 17 de agosto 1989.

³ Ley 23.928, decretada el 27 de marzo de 1991.

Este fondo fue instituido en virtud de la gran cantidad de mano de obra que genera la actividad para la zona, lo que nos ilustra la importancia que tiene el sector para la provincia y en particular para la zona del Valle de Lerma.

Los productores, pymes familiares heredadas de generación en generación, tienen la problemática característica de este tipo de empresas sea cual fuere el sector al que pertenezcan. Entre ellas podemos mencionar: informalidad en la cadena de mando, escaso acceso a la información y procesos administrativos carentes de estructura.

A pesar de esta problemática, se destaca una actitud colaborativa entre los distintos productores en pos de conseguir el bien común dado que existe una demanda insatisfecha de tabaco a nivel mundial, y el crecimiento de uno genera expectativa de mejora para el otro.

En la actualidad encontramos empresas del sector que, producto de cambios generacionales y de mejora en el acceso a la educación, han ido profesionalizando la gestión en busca de mejorar los rendimientos tanto a nivel productivo como de gestión del negocio.

Cabe destacar que las mencionadas en el párrafo anterior son algunas excepciones como posteriormente se visualizará en el trabajo de campo. Fue esta la motivación del presente trabajo: *encontrar la manera de maximizar la rentabilidad de las pymes productoras, habida cuenta de que existe evidencia en el sector, de que mejorando la gestión, se pueden incrementar los beneficios, principalmente vía reducción de costos.*

Actualmente existen diversos sistemas de gestión que tienen como objetivo brindar herramientas tanto para la registración como para la planificación y que colaboran en la toma de decisiones.

Será objeto de esta tesis, indagar la problemática de las pymes productoras y averiguar si estos sistemas de gestión pueden ser el motor para resolver los problemas de rentabilidad que presentan dichas empresas.

Relevancia

La relevancia de este trabajo está dada en que el software de gestión brindaría a la empresa una mejor herramienta que las que poseen las empresas en la actualidad para la toma de decisiones contables y financieras.

Factibilidad

El presente trabajo es factible en tanto se cuenta con la información necesaria para llevar a cabo la investigación. No existen impedimentos legales y se dispone del tiempo suficiente para el desarrollo del mismo.

Planteo del problema

En un contexto inestable como el actual, en el que las organizaciones presentan grandes dificultades para solventar sus deudas, caídas abruptas de los ingresos, muchos productores se replantean su continuidad en la actividad.

Empresas del sector agropecuario, a pesar de haber tenido buenos rendimientos productivos, no generan márgenes de ganancia acorde a las expectativas e inversiones realizadas por los propietarios.

El problema se vuelve más complejo en algunos casos en tanto los accionistas desconocen si la alternativa de inversión elegida maximiza sus beneficios.

La falta de información por ausencia de sistemas sólidos de procesamiento genera que, en ocasiones, se dificulte tomar decisiones estratégicas para la toma de decisión eficiente.

La presente investigación permitirá conocer que, con la implementación de un adecuado sistema de información, mejorarán los márgenes de las empresas a partir de contar con información adecuada y oportuna al momento de la toma de decisiones por parte de los propietarios.

Preguntas orientadoras:

- ¿Los productores agropecuarios tienen conocimiento de cuáles son los beneficios de la implementación de un sistema de gestión?

- ¿Los encargados de los campos del Valle del Lerma están profesionalmente preparados para la administración del mismo?
- ¿Qué beneficios debería proporcionar el software para que productor decida implementarlo?

Hipótesis

La implementación de un sistema de gestión haría más eficiente a las empresas agropecuarias del Valle de Lerma, ya que se reducirían los costos de producción y de estructura a partir de mejorar el flujo de información.

Objetivos

Generales

Mejorar la eficiencia en la administración de los campos del Valle de Lerma, buscando de esta manera maximizar beneficios y/ o minimizar costos.

Específicos

- Conocer las características e información que el productor valora de un sistema de gestión.
- Conocer el nivel de estructura de la administración de los productores.
- Identificar los motivos que impiden tener una adecuada información para la toma de decisiones.
- Conocer la formación de los tomadores de decisiones.
- Indagar acerca de la estructura organizativa de los productores.
- Proponer aspectos a mejorar en la gestión administrativa en función de una base de datos contable/ financiera.

Marco Teórico

A continuación, se presentan los conceptos básicos para el posterior análisis del trabajo de campo.

Primero se expone el concepto de empresa y su clasificación correspondiente, en cuanto al sector y tamaño.

Para continuar, se mencionarán algunas teorías sobre el tipo de sociedad mediante la cual conviene registrar la empresa, en relación al tamaño de la organización.

También se explicará qué es un sistema de gestión y su relación con las empresas.

Finalmente se muestra cómo es la toma de decisión dentro de las organizaciones.

¿Qué son las empresas?

Una empresa según Elio Rafael De Zuani, es “la organización con finalidad económica y con responsabilidad social, generadora de productos y servicios que satisfacen necesidades del ser humano.” (De Zuani, 2005).⁴

Al mencionar finalidad económica, el autor, hace referencia a lo que muchos autores nombran finalidad de lucro.

El mismo autor, también comenta que no solo es finalidad de lucro, sino que, al hacer mención a la finalidad económica, abarcamos términos como beneficio económico y equilibrio financiero, que son objetivos básicos de todas las empresas.

Además, nos ofrece una clasificación de empresas, según el sector de la actividad y su tamaño.

Según el sector de la actividad pueden ser:

- a) Empresas del Sector Primario: también denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza y pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- b) Empresas del Sector Secundario o Industrial: las que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, la automotriz, etc.
- c) Empresas del Sector Terciario o de Servicios: este sector incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar

⁴ (De Zuani, 2005) *Introducción a la administración de organizaciones*, Salta Argentina, Hanne.

trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

El presente trabajo se enfoca en las empresas del sector primario, que son los productores agropecuarios del Valle de Lerma, zona que se describirá en detalle en el desarrollo del marco teórico.

En cuanto a la clasificación según el tamaño, el autor antes mencionado nos comenta que pueden ser:

- a) Grandes empresas: se consideran a las empresas con más de 250 empleados;
- b) Medianas empresas: aquellas que emplean entre 50 y 250 empleados;
- c) Pequeñas empresas: las empresas que tienen menos de 50 empleados. En este grupo, se distinguen como microempresas las que no alcancen los 10 empleados.

En el marco de este criterio más generalizado de clasificación por tamaño, en algunos países como Estados Unidos se plantean excepciones, por ejemplo, no se clasifica como pequeña a una empresa que sin superar los límites citados se ha convertido en líder de un sector.

De esta clasificación surgen los siguientes términos comúnmente utilizados en el ámbito empresario y económico:

- PyME: pequeña y mediana empresa
- MyPE: micro y pequeña empresa

Pero el Estado Argentino, específicamente el Ministerio de Producción de la Nación a través de la secretaria de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa (SEPYME) (Agrovoz, s.f.), nos propone una clasificación de las empresas que debemos conocer.

La misma esta expresadas tanto en volúmenes de venta como de personal ocupado para ser considerado una pequeña o mediana empresa.

A. Límites de ventas totales anuales expresados en PESOS (\$)

Clasificación de organizaciones SEPYME 1

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
Pequeña	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
Mediana Tramo 1	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
Mediana Tramo 2	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

Tabla 1 Clasificación de organizaciones SEPYME

Fuente: SEPYME (SEPYME, s.f.)

B. Límites de personal ocupado*Límites de Personal Ocupado 1*

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediano Tramo 2	590	535	345	655	215

Tabla 2 Límite de personal ocupado

Fuente: SEPYME (SEPYME, s.f.)

Límite de activos expresados en pesos (\$)

Tope de activos En pesos
193.000.000

Fuente: SEPYME (SEPYME, s.f.)

Conociendo las características para ser denominadas y caracterizadas como pequeña o mediana empresa agropecuaria, corresponde conocer cómo pueden estar inscriptas estas empresas, es decir el tipo de sociedad, y también cual conviene según el nivel de estructura de la misma.

Consideramos importante conocer algunas características específicas de las empresas familiares para ello citaremos el trabajo del Ing. Costa, Jorge Carlo

(Costa, 2015) en el que nos comenta algunas características de las empresas familiares como ser:

1)- *Están constituidas sobre un legado y una tradición histórica*: una empresa familiar reconoce en sus orígenes y en el traspaso generacional la transferencia de un legado y el orgullo de una tradición. Este legado puede operar: positivamente, como bases del desarrollo; o negativamente, como anclas que impidan el necesario proceso de adaptación a las nuevas circunstancias de la vida social y empresarial.

2)- *Tienen un fin social para el fundador y la familia*: nacen para ser fuente de sustento de una familia y luego va ampliando esta misión hacia el resto de la comunidad.

3)- *Representa la riqueza de la familia y es su principal fuente de subsistencia*.

4)- *La planificación de la sucesión es multidireccional*. En la empresa, la sucesión tiene al menos tres dimensiones: la sucesión en la Operación, por efecto del crecimiento y del proceso de delegación practicado por el Dueño Administrador; la sucesión en la Dirección, producto del crecimiento o de la evolución de la propiedad; y la sucesión en la Propiedad, que es la que define la estructura de poder de la sociedad, vinculada estrictamente con los derechos hereditarios.

5) *Contiene una mayor cantidad de grupos de interés*. Como lo plantea la Teoría de los tres círculos, podemos identificar siete grupos de interés, mientras que, en una empresa no familiar, solo tres.

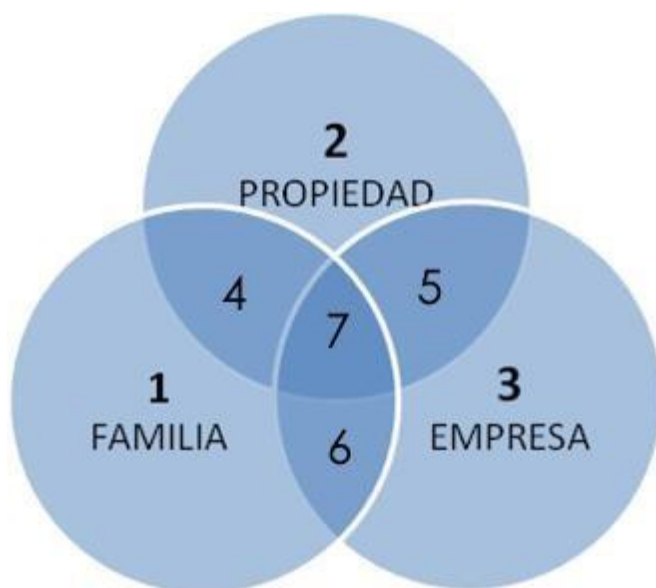


Ilustración 1. Modelo de los tres círculos. Davis y Taiguri (1996)

Respecto de esta última característica, la Empresa Familiar ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos. Uno de ellos es el *Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Taiguri (1996)* (Davis, 1996), que explica la forma en que se superponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

En lo que respecta a las empresas familiares agropecuaria en nuestro país, según datos arrojados por un estudio realizado por Aacrea, Aapresid y la Universidad Católica Argentina, sólo apenas un 27% pasa de una generación a la siguiente sin subdivisiones de tierras (Christensen, 2014).

Algunas estadísticas mencionan que en un 72% de los casos, la dificultad está en sustituir al líder familiar. Otra estadística menciona que en el 62% de los casos, la familia se divide por falta de intereses comunes entre ellos, y en un 25% por problemas de armonía familiar, siendo porcentajes sin relevancia los que atribuyen la mortandad de la empresa familiar a madurez del negocio (10%), o situación financiera vulnerable (3%) (Christensen, 2014).

“En nuestro país, el 95% de las empresas agropecuarias son familiares: no pertenecen a una sola persona, sino que están en manos de herederos (Gentili, 2007). Solo un 5% son empresas fundadas por propietarios que comprando tierras acceden al segmento de agronegocios.” (Christensen, 2014) Dato que nos menciona el autor que es de suma importancia, aclarar que los propietarios actuales de las empresas agropecuarias familiares son heredadas.

El censo 2014 de la Zona Oeste de Aacrea realizado sobre 180 empresas de dicha zona, arrojó los siguientes datos: el 61% de las empresas tienen más de 35 años de experiencia en la producción agropecuaria y en el 75% de ellas la cultura agropecuaria se transmite de generación en generación. Sobre el 100% de las hectáreas sobre las cuales producen dichas empresas, el 44% se produce sobre superficie arrendada y el restante 55% sobre superficie propia. Respecto de la superficie propia, el 65% de la superficie fue heredada y el 35% de la

superficie corresponde a compra. Dichas empresas están constituidas por 2,8 socios y se proyectan con 6 herederos.

Los datos, que si bien no son concluyentes para todas las empresas familiares agropecuarias argentinas, orientativamente nos permiten hacer dos reflexiones: por un lado, la larga experiencia con que cuentan invita a pensar en que las familias han tenido intención y vocación de continuar juntas en el negocio agropecuario a través de las generaciones; y por el otro, el análisis de la tenencia de tierra lleva a pensar que las subdivisiones son uno de los mayores problemas con que debe enfrentarse las empresas familiares agropecuarias que se ven obligadas con el traspaso de las generaciones a comprar tierra o a arrendar a terceros para poder subsistir o ser económicamente viables.

El fenómeno de la atomización se da generalmente en la propiedad agropecuaria, debido a que, ante la muerte del dueño fundador, resulta dificultosa la designación de un administrador que mantenga la explotación unificada del negocio. Frente a esa situación, suele aparecer como paliativo inmediato la “subdivisión” de la propiedad (el campo) en tantas partes como herederos exista, a diferencia de lo que ocurre en empresas de tipo industrial, donde resulta muy difícil desmembrar las distintas partes de un “fondo de comercio” para ser asignadas a los sucesores (Gentili, 2007). Ahora bien, lo que en un principio aparece como un paliativo para la sucesión, no resulta así para aquellos herederos que desean continuar con la explotación agropecuaria. Entonces, ocurre que la progresiva atomización termina haciendo que cada uno de los sucesores se quede con una cierta cantidad de hectáreas laborables que no alcanza el mínimo necesario para que el negocio resulte rentable. Una de las mejores maneras de sortear las dificultades mencionadas es prever, entre otras cuestiones, las condiciones en las que se conducirá el futuro del negocio, tanto en lo que respecta a la designación del siguiente administrador, como también en lo concerniente a la sucesión en el patrimonio. El objetivo fundamental, en tal sentido, es mantener incólume el patrimonio y en la medida de lo posible aumentarlo, en miras de proteger la rentabilidad de la explotación en el futuro.

El impacto de subdivisiones de la tierra por este 95% genera una gran pérdida socio-económica, de valor, patrimonio, transmisión cultural, escisiones familiares, y debilitamiento de la capacidad inversora/promotora como grupo

familiar (se entiende por subdivisión al nacimiento de una nueva empresa debido al cambio de variables, entre otras, como escala, propiedad y gerencia).

Desde una mirada singular, para cada empresa familiar una subdivisión en primer lugar significará costos por escindir, dividir, debilitamiento por descapitalizar la empresa, costos de creación de la nueva empresa (de darse el caso), costos impositivos, agrimensuras, duplicación de estructuras (galpones, mangas, plantas de silos, cascós), entre otras inversiones y gastos.

Sumado a la problemática de la supervivencia de dichas empresas está el desafío de la eficiencia: ser competitivo con una menor escala. La estructura es más costosa, no es lo mismo comercializar la mitad o un cuarto de toneladas de maíz o de trigo; tampoco es lo mismo contratar una fumigación para 500 hectáreas que para 50, o que el veterinario venga a tectar 1500 vacas o sólo 300, etc. Como agravantes, las consecuencias afectivas: la pérdida del legado familiar, la aparición de sentimientos de pérdida, dolor o frustración de miembros familiares, juicios o entredichos que se generan en el entorno vincular afectivo, distanciamientos entre familiares actuales y futuros.

Las causas que llevan al debilitamiento de la empresa familiar agropecuaria (hasta la subdivisión o no continuidad) son comunes al de la mayoría de las empresas familiares: no compartir una estrategia de futuro de Empresa y Familia Empresaria, falta de competencia de los miembros de la familia trabajando en el negocio, dificultades en la transición generacional (por factores no previstos ni planificados con tiempo), falta de comunicación entre miembros de la familia (dificultad mucha veces generada por no aprender a diferenciar temas de empresa con los temas propios de la familia), falta de información para lograr transparencia en la gestión entre accionistas activos y pasivos, falta de claridad en las remuneraciones de miembros de la familia, rivalidades entre miembros, falta de liquidez de las acciones, etc.

Ciertamente, muchas de las causantes mencionadas, no son hechos generados de un año a otro, sino que forman parte de una cultura familiar, un quehacer de la relación entre el sistema empresa y familia no apropiado para la continuidad. El 95% de la empresa agropecuaria familiar (de más de un accionista/socio) debe afrontar el gran desafío que supone que la continuidad (sin subdivisiones futuras) está en manos de la familia empresaria, y su rol como grupo es formarse y

prepararse para aportar valor al proyecto empresarial, unidad familiar como estrategia, y valores para preservar el patrimonio (legado como capital financiero, humano e intelectual). Establecer mecanismos y sistemas que aseguren la gobernabilidad de la empresa familiar favorecerá la continuidad.

Como conclusión, a las empresas familiares agropecuarias se les suman, además de las problemáticas comunes a todas las empresas familiares respecto de su continuidad, otras problemáticas derivadas de la subdivisión de la tierra que hacen que su supervivencia sea aún más difícil.

Es de vital importancia articular ciertas herramientas tendientes a profesionalizar las empresas familiares agropecuarias si estas quieren continuar existiendo como tales. Entre ellas, se deberá trabajar sobre la visión estratégica y compartida de la empresa, los órganos de gobierno, la sucesión, capacitación, gestión, comunicación y manejo de la información.

Sociedades

Para investigar los tipos de sociedades se trabajó con la información aportada por Inergram Consultores (Inergram Consultores, s.f.), en la que nos detalla el tipo de sociedad conviene constituir y las características de las mismas. Lo interesante de esta consultora, es que brinda las características de las sociedades que influyen en la estructura de una organización, y no desde el aspecto legal.

Este autor nos menciona las sociedades que se pueden constituir, de mayor frecuencia de uso, son:

- Sociedad Anónima (S.A.)
- Sociedad de Hecho (S.H.)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)
- Sociedad Colectiva (S.C.)

Sociedad Anónima (S.A.)

Es un tipo social que permite numerosos socios y variedad de negocios, se constituye a través de un contrato social, llamado “estatuto”, en el que figuran todos los rasgos de la sociedad.

El capital se divide en acciones, y pueden existir diferentes tipos de acciones que representan mayor o menor cantidad de votos al momento de tomar decisiones.

Los socios tienen limitada su responsabilidad. Puede cotizar o no en bolsa. Debe llevar un libro de registro de acciones (tipos de acciones, suscriptores, transferencias, etc.) y presentar balances. La administración la efectúa el directorio, que se reúne al menos cada tres meses. La responsabilidad económica de sus socios se limita al capital societario.

Órganos de la S.A.

Es decir, los departamentos que debe tener una S.A:

- El órgano de gobierno es la Asamblea, es decir las reuniones de accionistas donde se decide el rumbo de la sociedad.
- El órgano de administración es el Directorio, y se ocupa de ejecutar las acciones necesarias para la consecución del objeto social. Los miembros del Directorio permanecen en sus cargos durante 3 ejercicios como máximo, y entre ellos se elige al Presidente, quien es el representante legal de la sociedad.
- El órgano de Consejo de Vigilancia, es el que se encarga de fiscalizar la gestión del Directorio, entre otros temas.

Algunas ventajas de este tipo de sociedad:

- Rapidez y sencillez al momento de la transferencia de las acciones, permitiendo ingreso o salida de socios sin grandes formalismos.
- Gran variedad de negocios a desarrollar
- Se divide en acciones y no hay límite en el número de personas
- Puede cotizar en bolsa
- La incorporación de nuevos accionistas no requiere una modificación del estatuto, como tampoco la transferencia de acciones.
- Las acciones que componen el capital de una SA son de libre transmisibilidad, por el aparente carácter abierto de este tipo societario, su transmisión debe ser sencilla, así que ni los propietarios iniciales ni quienes les suceden deben registrar sus nombres en el certificado de Cámara de Comercio.

- La mayor parte los programas de incentivos industriales y comerciales están destinados a SA, dado que su estructura permite una mayor capacidad de concentración de capitales.

Las desventajas que presentan este tipo de sociedad legalmente:

- Gran cantidad de requisitos para su conformación
- Requiere un aporte inicial de \$100.000.- para su constitución
- Está sujeta a mayores controles por organismos reguladores
- Están obligadas a pagar la tasa de fiscalización en la IGJ (inspección general de justicia).
- Deben presentar balances anuales ante la IGJ
- La AFIP (administración federal de ingresos públicos, en adelante AFIP) puede aplicar intereses presuntos a los socios, por lo que dichos intereses no pueden ser deducidos de ganancias.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Cada accionista tiene responsabilidad limitada a la cantidad de acciones que posee y a las características de estas. Los socios son responsables sólo hasta el monto de sus aportes, por lo que, ante problemas del negocio, los socios no corren el riesgo de perder todo su patrimonio.

Es la forma más común de asociación en las pymes. La constitución y estatuto son simples y debe presentar balances.

Se constituye a través de un contrato social en el que se detallan todas las características de la sociedad. Los aportes societarios en efectivo se deben depositar en el Banco Central hasta que finalice el proceso de constitución (depósito de Garantía).

El capital se divide en cuotas de igual valor, que no pueden ser cedidas a menos que los demás socios estén de acuerdo, y cada socio con su aporte adquiere determinada cantidad de cuotas. El número de cuotas que cada socio adquiere está ligado a la cantidad de dinero aportado a la sociedad y es determinante a la hora de tomar decisiones, como así también determina el grado de responsabilidad patrimonial.

Las decisiones se toman en reuniones societarias, que se documentan en un libro de Actas, y los ejecutores de dichas decisiones son los Gerentes, que pueden ser socios o terceros designados.

Las ventajas legales de este tipo de sociedad:

- Para sociedades de pocos integrantes con poco aporte de capital.
- Las SRL pueden constituirse por instrumento privado, sólo con firmas certificadas por escribano público teniendo un menor costo de constitución que una S.A. (menor cargo de escribanía)
- La AFIP no puede aplicar intereses presuntos a los socios
- Puede administrarse por un socio, varios o un tercero.

Las desventajas de este tipo de sociedad legalmente:

- No recomendable para grandes estructuras de organización
- Poco flexible a la entrada y salida de socios. La Transmisión de las cuotas de la SRL requieren conformidad por reunión de socios.
- El capital se divide en cuotas y tiene un límite de hasta 50 socios.

Sociedad Colectiva (S.C.):

Todos los socios responden personalmente, de manera ilimitada y solidaria en el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la sociedad, siempre y cuando estas obligaciones fueran concertadas por el representante legal de la empresa. Está prohibido ceder parte societaria a personas que no constituyan la sociedad.

Se constituye con una pluralidad de socios sin que la ley fije su número máximo o mínimo para realizar actividades lucrativas. El reemplazo de un fundador implica que gozará de la confianza, ya que será aprobado por sus méritos, aptitudes y prestigio.

Estas sociedades generalmente se integran con hasta 3 o 4 personas, cuando no tienen nexos familiares, dado que, al formar estas sociedades, sus socios deben quedar ligados de manera permanente para un propósito común.

El esfuerzo económico individual de cada uno de los socios hace prosperar la empresa. Quienes la constituyen suelen tenerse mutua confianza, dado que la integración de socios no sufre grandes cambios en el tiempo.

Las ventajas de este tipo de sociedad desde el aspecto legal:

- Sin la aprobación de los socios, ninguno al retirarse puede ceder participación societaria a un extraño.
 - Los socios tienen derecho a formar parte en las deliberaciones y votar, cuando se trate de asuntos que deben ser consultados, para revisar el curso de los negocios, examinar los libros, la correspondencia y documentos referentes a la administración, como así también oponerse a cualquier reforma del pacto social que se proyecte.
 - Capital mínimo: el necesario para los primeros gastos
- Las desventajas de este tipo de sociedad desde el aspecto legal:
- Los socios no pueden formar parte de otra sociedad con responsabilidad ilimitada sin el permiso de los integrantes de la SC.
 - Un socio o a través de un tercero no puede desarrollar negocios análogos que representen competencia para la SC.
 - Sus socios deben responder de manera ilimitada

Sociedad de Hecho (S.H.)

No está constituida bajo ningún tipo societario en particular y se caracteriza por no tener instrumento constitutivo. No es necesario firmar un contrato para formar una S.H. Se trata, de una unión de facto entre dos o más personas para explotar de manera común una actividad comercial. Los socios deciden libremente las características de la sociedad que conforman. Cualquier socio por su calidad de tal obliga a la sociedad con sus actos y responde por las obligaciones de la sociedad con todo su patrimonio. Las sociedades de hecho tienen capacidad limitada (no pueden registrar bienes muebles e inmuebles a su nombre) y es de existencia precaria (cualquiera de los socios puede pedir su disolución en cualquier momento).

Las ventajas de este tipo de sociedad desde el aspecto legal:

- Conformación para emprendimientos pequeños, que involucren bajo riesgo y en el cual los socios estén dispuestos a invertir una suma moderada de dinero.
- No tiene estatuto, lo que facilita su creación.

- No están incluidas en el pago del impuesto a las ganancias del 10% sobre los dividendos cobrados.
- Generalmente aplican para un régimen tributario más económico en comparación a las sociedades anónimas o las sociedades de responsabilidad limitada.

Las desventajas de este tipo de sociedad desde el aspecto legal:

- La inexistencia de contrato hace imposible determinar responsabilidades frente a terceros, por lo que todos los socios son responsables en la misma proporción por el accionar de la sociedad.
- Al no contar con estructura formal impide el acceso fácil a créditos.
- Ante situaciones legales, los terceros pueden accionar contra toda la sociedad o contra uno o alguno de sus miembros sobre ilimitadamente sobre su patrimonio.
- Tienen más dificultad para acceder a créditos que otro tipo de sociedades

Es muy importante conocer qué tipo de sociedad se adapta mejor para el tipo de empresa, por lo que se analizaron otros autores.

La empresa Santander presenta un artículo⁵ cuya autora es la abogada Estefania Santos, graduada en la universidad de Buenos Aires, (Santos, s.f.), en el mismo caracteriza las sociedades vigentes en el territorio argentino, concluyendo en que la S.A. es el tipo más flexible y la S.R.L. es la más adecuada para las sociedades de familia. Por último, la S.H. es sólo una entidad fiscal pero no legal, que debería ser una figura transitoria hasta que el negocio pueda formalizarse en una S.A. o una S.R.L.

También se analizó un artículo⁶ del abogado Sergio Mohadeb (Mohadeb, 2016), quien comenta que si se tienen en cuenta los numerosos emprendimientos existentes que funcionan como empresas unipersonales o bien como las

⁵ <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/que-tipo-de-sociedad-necesita-mi-negocio>

⁶ <https://www.derechoenzapatillas.com/2016/que-sociedad-comercial-conviene-formar/>

conocidas y denominadas sociedades de hecho, cabe preguntarse: ¿conviene formalizar un emprendimiento bajo algún tipo social, ya sea SA o SRL?

Lo aconsejable es salir del estado de informalidad, pero ante los cambios jurídicos a raíz de la sanción de la Ley 26.994 que unificó el Código Civil y Comercial, puede decirse que seguir en la “informalidad” como SH presenta un régimen menos desfavorable. Hay consecuencias jurídicas en la nueva Ley de Sociedades para las SH.

En primer lugar, son sociedades que pueden tener un contrato social. De ser así, sus cláusulas pueden ser invocadas entre socios, ante terceros y por los terceros (en el régimen anterior esto no era así). En segundo lugar, cualquier socio ya no representa a la SH, ya que ahora valen las cláusulas referentes a la administración y representación. Es decir que quienes celebran negocios ya no son más “los socios de la SH”, sino la mismísima SH. En tercer lugar, se despeja toda duda acerca de los bienes registrables. Este ha sido tema de numerosos debates y enfrentamientos doctrinarios. Anteriormente se consideraba que una SH no tenía personalidad jurídica para ser titular de bienes registrables (casas, barcos, propiedades) o para realizar actos de disposición patrimonial (préstamos, garantías, contragarantías) y que eran sus socios quienes los realizaban a título personal. Ahora las S.H. tienen capacidad y facultad de realizar estos actos.

A partir de estas consideraciones, lo aconsejable es, si la decisión es continuar con la SH, redactar ante un escribano un contrato social a efectos de que tengan valor sus términos, cláusulas, derechos y defensas.

Para dar un paso más en la formalización del emprendimiento, hay que poner en la balanza una serie de cuestiones ligadas a la naturaleza del proyecto para prever cuánto habrá que desembolsar para crear la sociedad.

¿Cuántas personas están involucradas? ¿Puede haber cambios rápidamente? La SRL se divide en cuotas y tiene un límite de hasta 50 socios. La SA se divide en acciones: no hay límite y la incorporación de nuevos accionistas no requiere una modificación del estatuto, como tampoco la transferencia de acciones. En las SRL, los cambios deben informarse ante el Registro de Personas Jurídicas (IGJ en la Ciudad de Buenos Aires), con una modificación al estatuto y nueva

publicación de edictos, lo que acarrea costos para la empresa. Las acciones que componen el capital de una SA son de libre transmisibilidad, mientras que las cuotas de la SRL requieren conformidad por reunión de socios.

Respecto a los valores, constituir una SRL cuesta entre 30% y 50% menos que una SA. En primer lugar, las SA requieren obligatoriamente de un instrumento público, con los correspondientes cargos de escribanía. Las SRL pueden constituirse por instrumento privado, sólo con firmas certificadas por escribano público. Además, no están obligadas a pagar la tasa de fiscalización en la IGJ como sí lo están las SA. En términos administrativo-contables ocurre algo similar: la SA deben presentar balances anuales ante la IGJ, no así las SRL.

En cuanto a la inversión inicial, si bien no existe para la constitución de una SRL un capital legal mínimo, lo aconsejable es que sea de no menos de \$25.000 para evitar objeciones del ente regulador. Para una SA, el capital mínimo obligatorio es \$100.000.

Las SA también tiene una mayor carga impositiva: si existen retiros de los socios, la AFIP puede aplicar intereses presuntos, algo que no ocurre en las SRL. Estos intereses, si efectivamente son presuntos, no podrán ser deducidos por los socios y también implica un mayor costo en Ganancias.

La SH, por su parte, por la informalidad de los procesos, tiene menores costos de inscripción. A nivel impositivo, tiene condición de sujeto responsable inscripto frente al IVA. No así frente al Impuesto a las Ganancias. Además, posee la viabilidad de ser sujeto adherido al monotributo siempre y cuando sean hasta tres socios. No están incluidas en el pago del impuesto a las ganancias del 10% sobre los dividendos cobrados.

Entonces, si los costos son menores y se pueden evitar los balances, ¿por qué constituir una SA en vez de una SRL? En primer lugar, para un proyecto de magnitud, una SA puede cotizar en la Bolsa de Comercio ya que, como se dijo, sus acciones son negociables y transferibles de forma más rápida y menos burocrática. Además, una SA puede ser parte de otra compañía, o adquirirla totalmente. Y, de acuerdo al proyecto, en la SA se pueden emitir diferentes clases de acciones. Esto puede dar a un grupo de accionistas mayor poder político, a través de la emisión de acciones preferenciales, o bien mayores

beneficios económicos, a través de la emisión de acciones preferidas. En las SRL, todas las cuotas-partes dan derecho a un voto y a ninguna clase de beneficios en la distribución de utilidades.

Otro punto importante es la responsabilidad de los socios en cada tipo societario. En ambos casos, está limitada al capital aportado. Pero hay que tener en cuenta una salvedad: en las SRL la responsabilidad de los socios se extiende solidaria e ilimitadamente mientras el capital esté suscrito pero no integrado (la diferencia entre suscrito e integrado es que el primero es el capital prometido y el segundo es el capital efectivamente aportado).

De todos modos, es importante tener en cuenta y destacar lo que se llama “corrimiento del velo societario” ya que amplía la responsabilidad de los socios. La Ley de Sociedades 19.550 regula esta cuestión en su artículo 54, y hace responsable solidaria e ilimitadamente a los socios (de una SA o una SRL) cuando la personalidad de la sociedad sea empleada para llevar a cabo actos fraudulentos o abusivos, y en esos casos se imputa directamente a los socios.

Si bien en ambos casos la personalidad de la sociedad es independiente de la de sus socios (es decir, la suerte de la sociedad no compromete a los individuos), los límites están más claros en la SA. De hecho, hay fallos sobre SRL que extienden a los socios la responsabilidad de la empresa.

Las SA están mejor vistas a la hora de tomar crédito. Cuentan con mayores facilidades, en parte por la mayor exigencia contable que recae sobre ellas. También hay que tener en cuenta que la mayor parte los programas de incentivos tanto industriales como comerciales están destinados a SA, dado que su estructura permite una mayor capacidad de concentración de capitales. Esto es un tema no menor, al igual que la mayor facilidad en una SA para abrir el negocio a inversores y terceros, que en una SRL enfrenta trabas burocráticas.

En cuanto a la forma de administración y gobierno, la SRL tiene gerentes cuyas funciones se prolongan indefinidamente y las decisiones se toman en reuniones de socios. Las SA está administrada por un directorio (la duración de los cargos de los directores es de tres años) y las decisiones las toma la asamblea de accionistas.

Por último, nos da un ejemplo para comprender mejor su postura; de Autominuto.com es una web de contenidos que toma el concepto del Marketplace, un lugar de compra venta digital, para el mercado automotor de post venta. Ejemplos de Marketplace son MercadoLibre, Booking, DeMotores, entre otros. En este caso, se enfoca en repuestos y servicios de mecánica, con una guía inteligente y un comparador de presupuestos automotrices en lugares cercanos, con talleres que ofrecen sus servicios de forma digital y con posibilidades de pagar on line.

El proyecto comenzó como una Sociedad de Hecho, pero con el tiempo necesitaron captar inversiones para ganar escalabilidad, un requisito básico de las startup: generar con pocos recursos un aumento sustancial del producto.

Bajo el asesoramiento de un estudio jurídico, optaron por la forma de SRL. En primer lugar, por el costo inicial: mientras que para una SA debían desembolsar alrededor de \$30 mil, para una SRL el cargo osciló en \$20 mil. Además, el manejo contable para el funcionamiento administrativo también lo estipulan menos oneroso. Por otra parte, el emprendimiento no tiene pensado un flujo continuo de socios, uno de los rasgos decisivos para optar por uno u otro tipo de sociedad. En la creación establecieron el derecho de preferencia en caso de que un socio quisiera desprenderse de su cuota-parte. Es decir, antes de ofrecérsela a un tercero está obligado a realizar primero la oferta a los otros socios.

Por último, otro punto que los llevó a optar por una SRL fue la de evitar lo complejo de una estructura de directorio y de asambleas de accionistas para llevar una gestión más ágil a través de los gerentes.

Por todo lo expuesto, en general, el formato de SRL es más conveniente para emprendimientos chicos, de pocos socios y que no tienen intenciones en el corto plazo de comprar otras empresas o negociar sus cuotas-parte. Es una buena opción para Pymes que quieren ahorrar en los costos iniciales.

La SA, por su parte, parece ser la solución para emprendimientos de mayor magnitud, que tengan libertad para transferir sus acciones con mayor facilidad y que requieran de una demanda de asistencia crediticia más fluida.

Respecto a la inversión extranjera en el país, la forma jurídica preferida por los inversores es la SA. Argentina es el cuarto país sudamericano en stock de inversión extranjera y el sexto en flujos entrantes. De acuerdo con el índice elaborado por el Banco Mundial que mide las facilidades para hacer negocios, Argentina terminó 2015 considerada 121º entre 189 países del mundo, una posición relegada pese a tener el índice de desarrollo humano más elevado de la región, según la ONU.

El control del Estado (que no se puede resignar, en especial en lo concerniente a normativas anti lavado), las tasas bancarias y la percepción de los inversores, son otros puntos importantes para impulsar los desarrollos de nuevas empresas.



Ilustración 2 Ventajas y desventajas de las sociedades

Fuente: Abogado Sergio Mohadeb

Una opción adicional es la sociedad unipersonal, para aquellos que prefieran no tener socios ni socias. El capital debe ser suscripto en su totalidad en el acto constitutivo. Como en el resto, debe haber un estatuto por instrumento público (en general un escribano redacta la escritura o protocoliza lo actuado por un abogado/a).

Estas sociedades se abrevian SAU, sociedad anónima unipersonal: “La denominación social puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible y debe contener la expresión “sociedad anónima”, su abreviatura o la sigla S.A. En caso de sociedad anónima unipersonal deberá contener la expresión “sociedad anónima unipersonal”, su abreviatura o la sigla S.A.U.”, dice la ley. Las SAU serán sociedades anónimas.

Con estas sociedades se busca que la persona no recurriera al fraude de tener que encontrar un socio, pero se las obliga a tener un directorio plural con un mínimo de tres miembros y un órgano fiscalizador, expresó Daniel Vítolo, abogado especialista en derecho comercial a La Voz del Interior.

Ahora, la ley aclaró que puede haber un solo síndico, pero continúa la exigencia de que exista un directorio, que percibirá honorarios. Como toda sociedad sujeta a fiscalización estatal permanente, deben presentarse balances y pagar las tasas respectivas, además de llevar los libros comunes a toda entidad, lo cual representa un costo.

Por último, del dossier empresario (Empresario, 2018), se extrae que dentro de las figuras que debemos descartar se encuentra, en primer lugar, la S.A.U. ya que si bien este tipo societario fue presentado como una sociedad pensada para las pymes y los emprendedores, la legislación fue finalmente contraria a dicho objetivo, sirviendo en la actualidad solamente a grandes grupos empresarios. Esto se debe a que la Ley de sociedades la fijó dentro de las sociedades con fiscalización estatal permanente (art. 299), lo que conlleva que deba cumplir con requisitos rígidos, tales como la designación de un órgano de fiscalización obligatorio y suplentes, por lo que, para constituir una sociedad anónima unipersonal, paradójicamente, se necesita de varias personas.

Por otro lado, las sociedades “simples” o de la sección IV de la ley de sociedades, cuentan con dos claras desventajas. En primer lugar, no limitan la responsabilidad de sus miembros de forma completa, por lo que los socios podrán responder por las deudas de la sociedad con su patrimonio personal, cuestión no menor si se toma en cuenta la tasa de mortandad de los emprendimientos en la región. En segundo lugar, el no haber adoptado uno de los tipos societarios expresamente regulados por la ley argentina, les quita una clara ventaja de formalidad, por lo que su interacción en el mercado puede verse

comprometida, por ejemplo, al ir a pedir financiamiento a una institución bancaria, o también al intentar receptor inversiones.

En cuanto a las S.R.L., si bien fueron pensadas para las pymes, son producto de una ley del año 1932 (ley 11.645), es decir de hace 85 años. Estas nunca han receptado por completo las necesidades de las pymes y poseen limitaciones para hacer frente a las problemáticas de los start ups y emprendedores. Por ejemplo, al tener el capital social dividido en cuotas partes, esto genera una serie de limitaciones, como la imposibilidad de crear diferentes clases de cuotas, lo que dificulta diseñar el capital acorde al ingreso de un socio inversor, diferenciando las distintas necesidades o facultades de cada uno. Asimismo, para transferir una cuota parte de una S.R.L., se requiere una reforma del contrato social, por lo que cada transferencia debe inscribirse en el Registro Público, lo que provoca mayores costos y burocracia.

La otra opción más utilizada por los emprendedores, hasta la creación de la SAS, era la S.A. Sin embargo, como fue pensada para la gran empresa y puede generar dificultades en la vida de un emprendedor. Tiene ciertas limitaciones, como, por ejemplo, que los cargos del directorio deben renovarse cada tres años, lo que genera un costo a la sociedad; los estados contables deben presentarse anualmente al Registro Público (no es obligatorio para las S.R.L. ni para las SAS); en caso de que los socios no estén de acuerdo con una decisión, o que uno de ellos se vea imposibilitado de ir a una asamblea, la misma deberá ser convocada por edictos, con plazos obligatorios, lo que genera una estructura de costos muy deficitaria para el emprendimiento.

Es por este motivo que la Sociedad por Acciones simplificadas (SAS), regulada en la ley de emprendedores (N°27.349) del año 2017, aparece como la forma jurídica más adecuada para que los emprendedores y las pymes desarrollen sus emprendimientos.

En primer lugar, porque la SAS ha sido pensada y concebida especialmente para los emprendedores y las pymes argentinas, como forma de modernizar el derecho societario argentino. Fue creada por un expreso pedido de los emprendedores (organizados en ASEA), e impulsada por la SEPYME, como una herramienta que el Estado otorga, sin resignar seguridad jurídica, para favorecer y desburocratizar la creación de empresas.

La SAS ofrece una herramienta jurídica y societaria con muchas ventajas, acorde con las necesidades de quienes hoy emprenden. Busca que los emprendedores puedan estar integrados en una economía formal de sus actividades y puedan centrar todos sus esfuerzos en la producción de bienes y servicios, sin trabas burocráticas a sus proyectos. Se basa, además en las legislaciones mundiales más avanzadas en esta materia para facilitar la creación un ecosistema emprendedor más competitivo.

Habiendo analizado los tipos de sociedades de uso frecuente y sus características, se destaca que un pequeño productor agropecuario por su estructura organizativa debería estar inscripto como S.H, unipersonal o sociedad colectiva, un mediano productor como S.R.L y un gran productor como S.A. Aclarando que todas las sociedades habilitan para ejercer la actividad, lo antes descripto es una sugerencia de la consulta ante su estructura organizativa, ya sea por los costos, accionistas, posibilidad de financiación, etc.

Sistema de gestión

Una vez analizado el concepto de organizaciones, su estructura, sociedad y tamaño, es el momento de conocer que es un sistema de gestión y sus diferentes características.

La gestión en una empresa es una de las actividades más importantes que se desarrollan en la misma ya que a través de ella se ejecutan todas las planificaciones estratégicas que contribuyen al desarrollo de la empresa.

Debido a que esta actividad se realiza mediante el uso de toda la información que se maneja en una entidad empresarial, un gestor no puede desarrollarla por sí mismo sin la ayuda de un software de gestión. Si bien la mayoría de las actividades empresariales se encuentran apoyadas por diferentes sistemas informáticos aplicados en cada área, en el caso de la gestión se trata básicamente de diferentes programas de base de datos que ayudan a almacenar ordenadamente la información que un gestor necesita para lograr una buena gestión empresarial.

Un sistema de información está formado por todos los componentes que colaboran para procesar los datos y producir información. Según el autor Cohen un sistema de información es un "Conjunto de elementos que interactúan entre

sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.” (Daniel Cohen Karen, 2000)⁷

Y un sistema de gestión según el autor Laudon “Son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí, y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración.” (Kenneth C. Laudon, 2012)⁸

A partir de estos conceptos se observa por qué la implementación de un sistema de gestión en las empresas resulta esencial para la toma de decisiones.

Por lo general, en el software de gestión se almacena información de las áreas contables, financieras, de recursos entre otras, y aunque dicha información suele ser manipulada únicamente por el gestor, el resto de los empleados administrativos también tienen acceso a ella.

El software de gestión trabaja con diferentes claves de acceso para cada área de la empresa y para cada usuario, ya que una de las características principales de estos programas informáticos es que se encuentran desarrollados bajo diferentes sistemas de seguridad que no permiten el acceso a ningún usuario externo de la empresa, impidiendo de esta manera que la información contenida salga del ámbito interno de la empresa, o bien que se utilice con fines opuestos al interés de la empresa.

Para la utilización óptima del sistema, es importante realizar mantenimiento periódico del mismo. Con esto queremos decir que es común que un software de gestión a través del uso continuo comience a presentar errores o demoras en su ejecución, ya sea por actualizaciones en el sistema operativo, virus, gusanos, etc.

Además, con el pasar del tiempo las organizaciones suelen exigir nuevas modificaciones al sistema de gestión para su mejor uso.

Particularidades del software de gestión

El objetivo que posee un software de gestión es la rapidez y la practicidad en cuanto a la organización de toda la información referida a la empresa.

⁷ (Daniel Cohen Karen, 2000) Sistemas de información para los negocios

⁸ (Kenneth C. Laudon, 2012) Sistema de información Gerencial

Adicionalmente teniendo en cuenta que los gestores deben presentar un informe de gestión anualmente, poder disponer de la información en forma ordenada es la clave para la eficiencia en su trabajo.

Otro factor a considerar es que el software debe sufrir de alguna actualización periódica, ya que constantemente la industria informática, lanza nuevos y más eficientes software de gestión al mercado, con funciones e implementos que pueden ayudar a optimizar el desarrollo de las actividades de la empresa, y lógicamente su desempeño en el área de mercado en la cual se desempeñe.

La conexión en red del software de gestión es la manera más indicada en la cual el mismo debe funcionar, ya que en más de una oportunidad los diferentes sectores deberán utilizar la información almacenada en su base de datos para poder llevar a cabo las diferentes estrategias, planes, métodos de administración e informes, y no es muy práctico si todos los gestores correspondientes deben acudir a una maquina madre en donde funcione este software de gestión, por ello se recomienda acudir a algún analista para que el mismo lleve a cabo la instalación de tal manera que resulte lo más útil y accesible para todas las áreas de una empresa.

Este último apartado representa un desafío para las empresas del sector primario, ya que las mismas tienden a ubicarse en zonas rurales con baja infraestructura comunicacional, lo que implica un desafío actualizar su base de datos a través de la conexión de red.

La toma de decisiones empresarial.

Para continuar en la comprensión del presente trabajo de campo es importante comprender lo que significa la toma de decisión dentro de una organización.

Para ello se cita a los autores Francisco Mochón, María Mochón y Marta Saez que en su trabajo Administración Enfoque por competencias casos latinoamericanos en el que definen la toma de decisión como *“Es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.”* (Mochon, 2018)⁹

⁹ (Mochon, 2018) Administración. Enfoque por competencias de casos latinoamericanos.

Es decir que la toma de decisión dentro de una organización es elegir entre diferentes variables, la mejor opción con relación a nuestro objetivo.

Para ello el autor identifica diferentes etapas que se pueden llevar a cabo de forma consciente para efectuar la decisión más certera con la información que contamos, este proceso es el siguiente:

Proceso de toma de decisiones

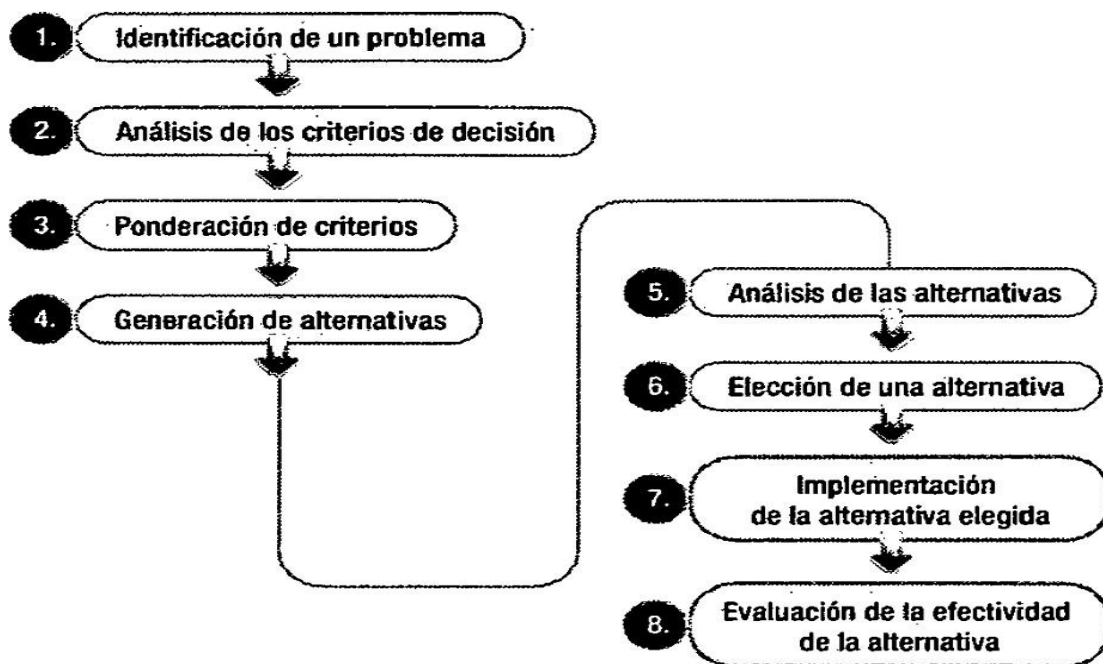


Ilustración 3 Proceso toma de decisiones

Fuente: (Mochon, 2018)

Etapa 1. Identificación de un problema. Suele suceder que en las organizaciones se hace un proceso consciente de la toma de decisión una vez que identificamos un problema. El autor nos esclarece mediante un ejemplo de sistemas de gestión “Un ejemplo sería cuando el sistema de información y gestión computarizada de una organización dedicada al suministro de material de oficinas, dirigida por Asunción comienza a fallar, pues debido al crecimiento del número de clientes el sistema se colapsa con frecuencia. El problema es de tal dimensión que se plantea la necesidad de comprar un sistema nuevo.”¹⁰

Etapa 2. Análisis de los criterios de decisión. Una vez identificado el problema, el siguiente paso es analizar en base a qué criterios se va a tomar la decisión, es decir en base a qué variables. El autor siguiendo con el ejemplo anterior menciona “Asunción debe decidir qué sistema de información va a utilizar, y para ello considera los siguientes criterios de decisión: fiabilidad, continuidad del

¹⁰ Mochón, Mochón, Saez (Mochon, 2018) Administración. Enfoque por competencias de casos Latinoamericanos.

soporte, adaptación a las necesidades, calidad del soporte, precio y facilidad para el usuario.” (Mochon, 2018)¹¹

Etapa 3. Ponderación de criterios. Una vez identificadas las variables se debe realizar una ponderación de las mismas, es decir, darle prioridad a las variables sobre las que vamos a tomar la decisión.

Etapa 4. Generación de alternativas. Una vez realizado la ponderación de los criterios, el gerente debe buscar alternativas factibles para solucionar el problema en cuestión, y esto dependerá de la creatividad y de la información con la que cuente el gerente.

Etapa 5. Análisis de las alternativas. Los directivos y gerentes deben analizar las diferentes alternativas identificadas, para ello deben considerar ventajas y desventajas en la elección de cada una, además de consecuencias de la implementación de algunas de las alternativas.

Etapa 6. Elección de una alternativa. Una vez realizado el análisis de las diferentes alternativas se debe proceder a elegir una. Para ello se puede seleccionar en base a alguna herramienta, como puntaje, pro/contra, etc. Esta elección se recomienda que sea consensuada con los gerentes de las diferentes áreas, ya que la misma tendrá implicancias en todos los niveles organizativos.

Etapa 7. Implementación de la alternativa elegida. Una vez elegida la alternativa a seguir, se debe implementarla, y para ello se debe hacer un plan de acción ya que la elección de una alternativa implica diferentes áreas, puestos de trabajo, etc. Y estos son los que llevarán a cabo la tarea, por lo que implica un cambio en su forma de trabajo, nuevos conocimientos, nuevas técnicas, etc.

Etapa 8. Evaluación de la efectividad de la alternativa. Por último, para conocer si la alternativa seleccionada es efectiva se debe realizar siempre un control sobre la misma, para ello se recomienda, en especial para las alternativas de largo plazo, analizar qué variables pueden ser cuantificables para su seguimiento.

También es interesante analizar el concepto de toma de decisión del autor Guillermo Guerra (Guerra, 1998), quien comenta que la base para la toma de

¹¹Mochón, Mochón, Saez (Mochon, 2018) Administración. Enfoque por competencias de casos Latinoamericanos.

decisión se pueden agrupar en no cuantitativas y cuantitativas. Las del primer grupo tomaríamos en cuenta lo que es la intuición, hechos, experiencia y opiniones consideradas, y en el segundo grupo sería la investigación de operaciones, programación lineal, simulación, método Monte Carlo y teoría de juegos.

Valle de Lerma

El Valle de Lerma o Valle de Salta se encuentra ubicado en el centro geográfico de la provincia de Salta en Argentina.

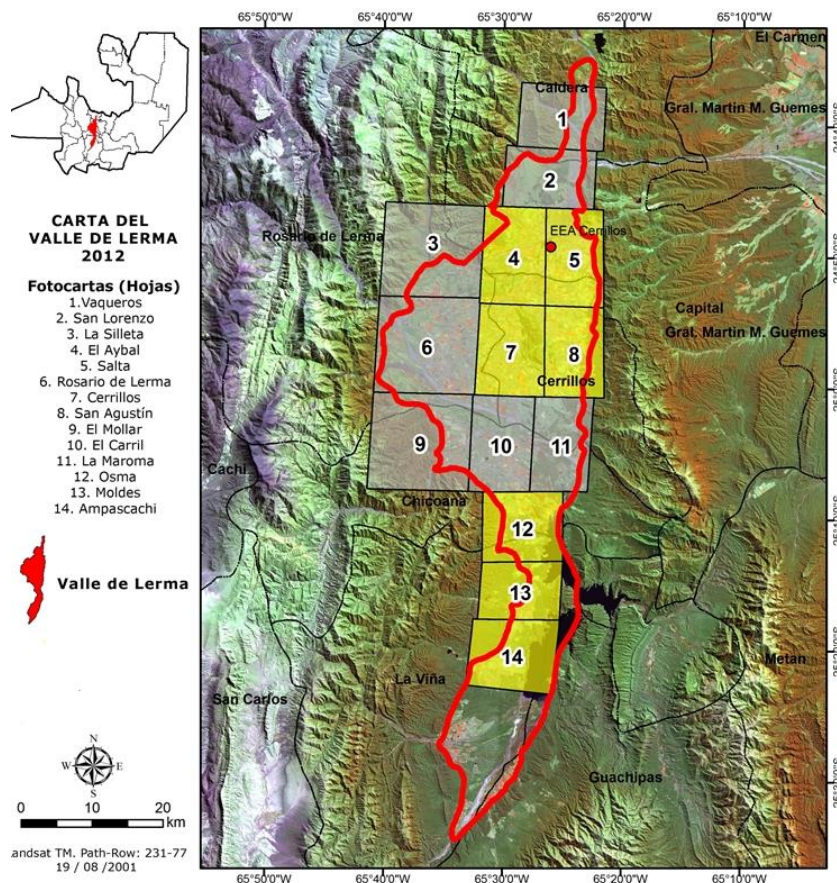


Ilustración 4 Carta Valle de Lerma

Fuente: INTA ¹²

El Valle se encuentra a 1.200 km al noroeste de Buenos Aires y a 1027 msnm. Surcado por los ríos Arias, Arenales, Rosario, Chicoana y Guachipas, pertenece

¹² <https://inta.gob.ar/documentos/adecuacion-a-un-sig-de-las-cartas-de-suelos-del-valle-de-lerma-salta>

a la cuenca de la Plata, a la que aporta a través del río Salado (también llamado río Juramento).

De clima húmedo templado, el valle desciende de oeste a este hasta una altitud promedio de 1100 msnm. Entre sus principales ríos pueden destacarse el Arenales y el Toro.

Hacia el lado sudoriental se ubica el Embalse de Cabra Corral y en el extremo norte el Gran Salta, conformado por localidades de Cerrillos, Villa San Lorenzo, la Ciudad de Salta entre otras. Pueden destacarse también, dentro del valle, otras localidades como Rosario de Lerma, Campo Quijano, El Carril, Chicoana, La Merced y Coronel Moldes. Hacia el norte, el Valle de Lerma se conecta con la Quebrada de Humahuaca (la misma perteneciente a la provincia de Jujuy), por el sudoeste con la majestuosa Quebrada del Toro (que desciende desde la Puna de Atacama) y por el sur con los Valles Calchaquíes.

Gracias a su clima y la riqueza de su suelo, es el principal centro económico de la Provincia de Salta, donde se destacan los cultivos de porotos, tabaco, maíz y soja. Constituye también un centro neurálgico de comunicaciones dentro de la región NOA, siendo atravesada por diferentes rutas de gran importancia como la ruta nacional 9, la ruta nacional 68 y ruta nacional 51 que se conecta con la ciudad chilena de Antofagasta (Ciudad portuaria). El Aeropuerto Internacional Martín Miguel de Güemes, el de mayor movimiento de pasajeros en el Norte argentino, se encuentra emplazado en el valle de Lerma.

Por destacarse en la zona la producción del tabaco, se encuentran las dos principales acopiadoras de tabaco de la Argentina: Alliance One y Massalin Particulares (en la localidad de Rosario de Lerma).¹³¹⁴

Características del Valle de Lerma.

Se destaca como región productora de cultivos intensivos bajo riego. El 80% del área se destina al tabaco en el periodo primavera- estival; en algunos casos como antecesor se siembra avena o trigo que son usados como abono verde,

¹³ (Lerma, s.f.)Valle de Lerma. Wikipedia.

¹⁴ (tribuno, 2019). Valle de Lerma. Wikipedia

también poroto, maíz, alfalfa y hortalizas. Tiene un total de unas 30.000 hc bajo riego.

La temperatura media anual es de 16.7°C, la precipitación media anual es de 720 mm, ocurriendo el 95% entre octubre y abril. De clima subhúmedo seco, mesotermal. ¹⁵ (Perez. L, 2010)

¹⁵ (Perez. L, 2010) Características físico químicas de los suelos del valle de Lerma y su relación con el manejo.

Antecedentes

Se identifican dos trabajos específicos directamente relacionados con el tema:

El primer trabajo es la tesis de grado del Lic. Joaquin Jarsun, que desarrolla el proyecto de inversión de desarrollo del sistema de gestión agropecuario SIGA.

Y el segundo trabajo que identificamos es la tesis de posgrado del Mg. Cr. Maximiliano Rivas Vila, que analiza a productores agropecuarios y la base de información para la toma de decisión desarrollar alternativas factibles y creativas a los problemas que se les plantean.

También podemos nombrar el trabajo de Luis Fernando Muñoz Pantoja en su propuesta de trabajo “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Software Avanzado Ltda., bajo la norma ISO 9001: 2008”, para la obtención del título Master internacional en administración.¹⁶

Metodología

El presente trabajo es del tipo cualitativo, ya que se intentará entender, valorar y describir la información que utilizan los tomadores de decisiones de las empresas descritas en el estudio.

Es una investigación descriptiva porque busca conocer la actual situación de los productores agropecuarios en relación a la información que utilizan para la toma de decisión, y las características que valorarían de un sistema de gestión.

Tipo de estudio

Según el periodo y secuencia del estudio

Esta investigación es transversal ya que estudiaremos la población en un solo punto en el tiempo y examinaremos la relación que existe entre las diferentes variables.

¹⁶ Propuesta de trabajo integrador final de la maestría (Muñoz, 2008).

Según el tiempo de ocurrencia de los hechos

Es retrospectivo ya que se indaga sobre las variables que los productores consideran importante para su toma de decisión.

Población y muestra

Se trabajó con 20 (veinte) productores agropecuarios clientes de diferentes estudios contables, que solicitaron servicios de asesoramiento debido a problemas relacionados con sus márgenes económicos.

Y, por otro lado, también se consideró a 5 (cinco) productores de la misma zona, que manifestaron tener buena rentabilidad y que ya implementaron un sistema de gestión oportunamente, entre los sistemas que podemos mencionar se encuentra Concos y Synagro.

De los productores estudiados se distingue a los que ya implementan un sistema de gestión, y a los que todavía no. Con respecto a los que ya cuentan con un sistema, se busca conocer los beneficios que les genera el mismo y las características que valora. Y de los productores que no utilizan un sistema se busca conocer los motivos de la ausencia de uno, y las características que considerarían indispensables para la adopción del mismo.

Se aclara que los márgenes de ganancia mencionados se refieren al mismo ciclo productivo de parte de todos los productores agropecuarios.

Técnica de recolección de la información

Para el desarrollo de este trabajo se dividió a las empresas en dos grupos:

1. Empresas que tienen implementado un sistema de gestión y buenos márgenes, se les realizó una **entrevista** estructurada con el fin de indagar en las características que ellos aprecian de su sistema de gestión y las funciones que buscarían mejorar del mismo.
2. Empresas que no cuentan con un sistema de gestión y tienen bajos márgenes, se les realizó una **encuesta** a través de cuestionarios

que busca indagar en su forma de trabajo, toma de decisión y estructura organizativa.

Se presentan los modelos de la entrevista y la encuesta:

Modelo de **entrevista** (al tratarse de una entrevista las preguntas que tienen selección, las tiene que marcar el entrevistador).

1. ¿Su empresa, tiene una producción?
Agrícola Ganadera Mixta
2. Considera a su empresa, pequeña, mediana o grande.
Pequeña Mediana Grande
Señalar según como este inscripto.
(Unipersonal S.A S.R.L)
3. Cantidad de empleados según el sector de la empresa:
Agrícola: Administrativa: Ganadería: o TOTAL:
4. Cuenta con un encargado en alguna de las siguientes áreas:
Agrícola Administrativa Ganadería
5. (si tiene encargado, pregunta 4) El encargado de cada área fue elegido en un proceso de selección:
Agrícola: Administrativa: Ganadería:
6. Dentro de las personas que toman decisiones en la organización tienen estudios universitarios competente al cargo (en el caso de si, aclarar en curso, incompletos, completos o experiencia)
Agrícola: Administrativa: Ganadería:
7. ¿Tienen contador exclusivo/externo en la organización?
El contador influye/ o toma decisiones dentro de la organización.
8. ¿Qué sistema de gestión tienen? ¿Cuáles fueron los motivos que lo llevaron a implementarlo?
9. El sistema de gestión de la organización incluye las áreas de:
Producción Agrícola
Producción Ganadera
Contable
Financiera
Stock

Ventas

Recursos humanos

Proyecciones

10. ¿Qué beneficios pudo observar que genero la implementación del software de gestión?
11. Actualmente, ¿Qué funciones son las que más valora del sistema?
12. ¿Qué funciones le agregaría al sistema de gestión?

Modelo utilizado para la **encuesta**.

1. ¿Su empresa, realiza producción?
Agrícola Ganadería Mixta
2. Considera a su empresa, pequeña, mediana o grande.
Pequeña Mediana Grande
3. Su empresa está inscripta como:
Unipersonal S.A S.R.L
4. Su empresa cuenta con un área administrativa
SI No
5. El encargado del área administrativa tiene estudios a fines:
SI No
6. Nivel de estudio, del encargo del área administrativa o persona quien toma las decisiones.
Universitario en curso
Universitario incompleto
Universitario completo
Posgrado
7. ¿La organización cuenta con contador?
SI No
8. ¿El contador es...?
Estudio contable externo Interno de la organización

9. ¿Se analizó la posibilidad de implementar un sistema de gestión en la organización?

SI

No

10. Motivos por el cual no fue implementado.

Costo

Desconfianza

Falta de información concreta

Sin proveedor cercano

Otras.....

11. En el caso de estar interesado en la implementación de un sistema.

¿Qué funciones busca del mismo?

Contable.....

Financiera....

Productiva.....

Administrativa.....

Recursos humanos.....

Stock.....

Ventas....

Capítulo 2.

Trabajo de campo. Poniendo a prueba nuestra hipótesis.

Analisis de las encuestas.

A continuación, se presentan los resultados de los 20 (veinte) productores del Valle de Lerma que no cuentan con un sistema de gestión.

La primera pregunta realizada fue para indagar el tipo de producción que realizaba la empresa.

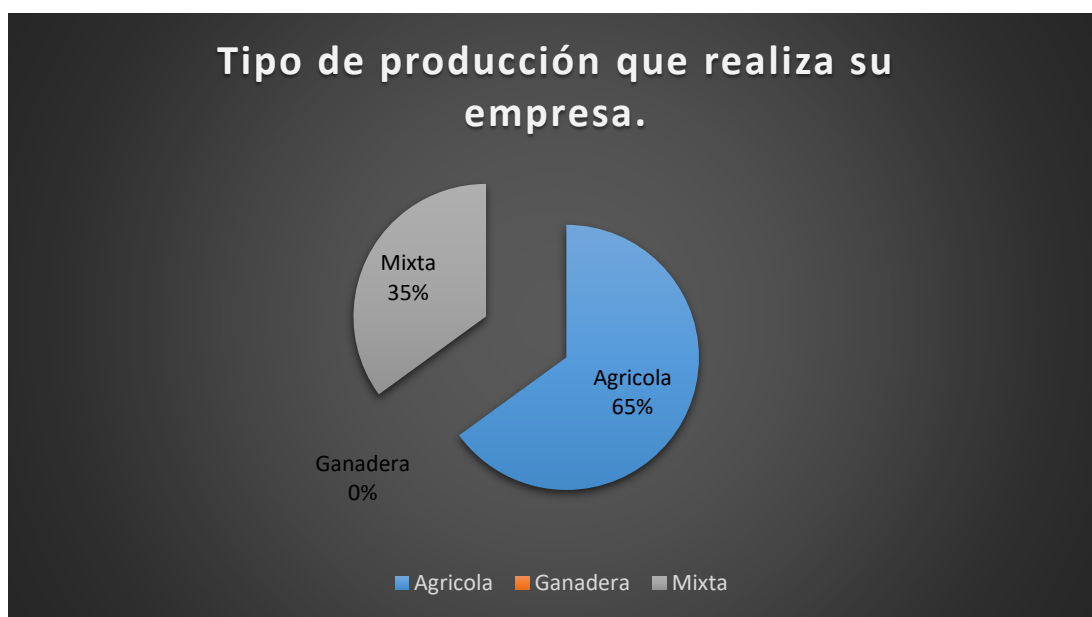


Ilustración 5 Tipo de producción- Elaboración propia

Se observa que del total de encuestados el 65% corresponden a una producción agrícola y un 35% realizan una producción mixta, es decir, agrícola-ganadera.

A partir de esta pregunta se puede determinar que la información aportada no viene representada por ningún productor cuya dedicación sea exclusivamente la ganadería. Toda la información corresponde a productores agrícolas, o agrícolas-ganaderos, es decir de productores que trabajan con una integración vertical, en otras palabras, productores de granos o pasturas, y a través de esta producción alimentan a su ganadería.

La siguiente pregunta realizada fue para conocer si consideraban a su empresa una pequeña, mediana o grande. La misma buscaba conocer la percepción que tenían los productores sobre el tamaño de su empresa, para poder asociar su visión de la realidad con el nivel real de estructuración.

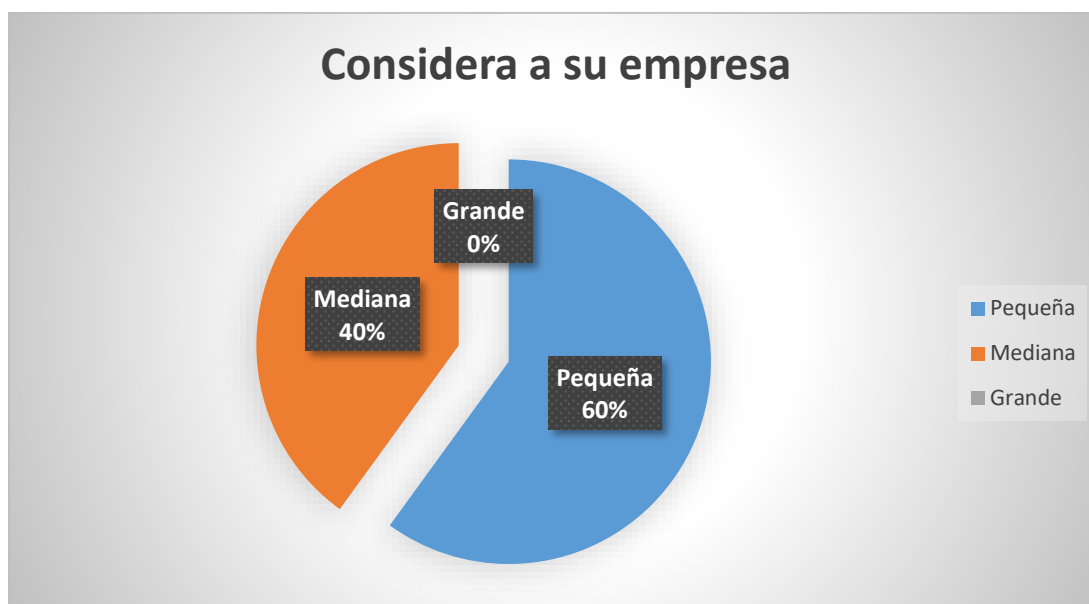


Ilustración 6 Percepción del tamaño de su organización- Elaboración propia

Se observa que el 60% respondieron que consideraban pequeña a su empresa, el 40% la consideraba mediana y ninguno de los encuestados consideraba a su empresa grande.

Esta pregunta fue realizada a fin de conocer la perspectiva que tiene el propio productor respecto a su empresa. Anteriormente se vio que una empresa es pequeña, según la cantidad de personal ocupado, cuando ocupa hasta 10 personas, y mediana hasta 215 personas, o según el monto total de ventas por año, siendo la pequeña \$38.180.00 el límite, y la mediana \$431.450.000 el límite.

Todas las empresas que respondieron el cuestionario no sobrepasan los montos totales de facturación para ser considerada pequeña o mediana. Sin embargo, si sobrepasan el límite de personal ocupado, esto se debe a la estacionalidad de las producciones.

Recordemos que el Valle de Lerma se caracteriza por realizar producciones de tipo intensiva, como por ejemplo el tabaco, lo que representa que, en época de cosecha y siembra, la empresa agropecuaria demanda una gran cantidad de mano de obra. Superando la cantidad de personal ocupado establecido para pequeñas y medianas empresas.

Pero al tratarse de una demanda de mano de obra estacional, no se considera una gran empresa, vamos a tener en cuenta únicamente la mano de obra ocupada a lo largo del año entero. Por lo que en ningún caso de todas las

encuestas realizadas superan la cantidad de personas ocupadas para ser clasificadas como tal.

Es importante considerar la percepción del productor en el tamaño de su empresa, en virtud de que supone un contra sentido que el dueño perciba a su empresa como mediana o grande, pero no implemente un sistema de gestión que le colabore en la gestión.

La siguiente pregunta realizada permite conocer la inscripción legal de la empresa.

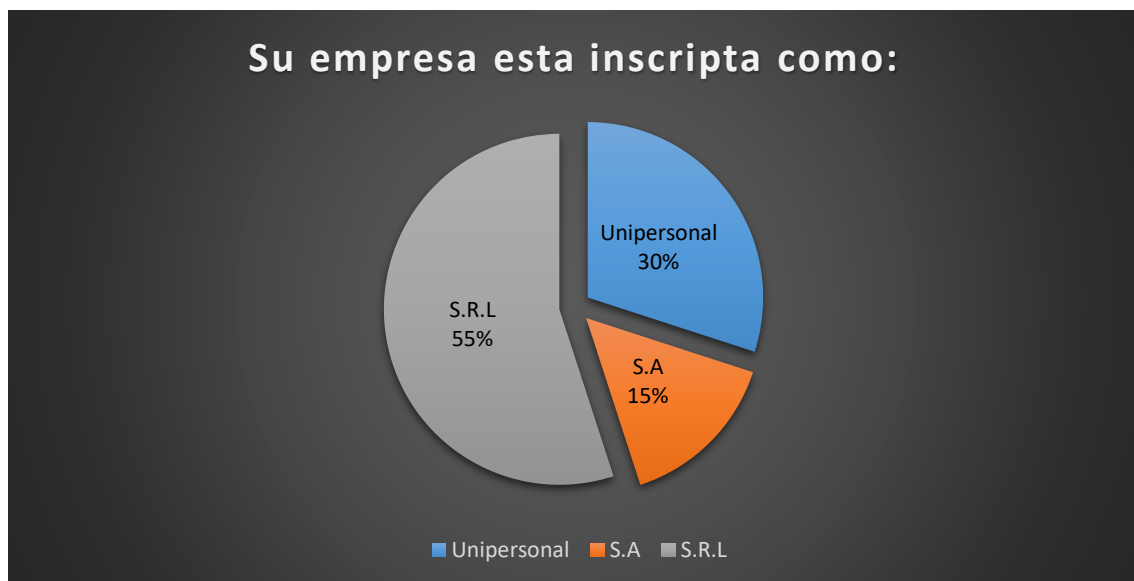


Ilustración 7 Inscripción de la empresa- Elaboración propia

Se observa que el 55% de los encuestados están inscritos como una S.R.L., el 15% como una S.A y el 30% como una unipersonal.

Todos los que contestaron que están inscritos como unipersonal corresponden a una producción pequeña, solo un encuestado no tiene esta correlación y se analizara posteriormente. Y todos los que mencionaron estar inscritos como S.A se consideran una mediana producción, solo dos casos no respetan esta tendencia y que también serán analizados posteriormente. En cambio, los inscritos como S.R.L si varían entre pequeñas y mediana producciones.

Esta información se correlaciona directamente con la percepción de los propietarios respecto al tamaño de su empresa. SA grande, SRL mediana y Unipersonal pequeños emprendimientos.

Dos empresas escapan de la regla general, una pequeña que se inscribió como S.A por un tema de sucesorio; y una grande inscripta como unipersonal que se encuentra en transmite de reorganización como S.A.

Luego, se consultó si la empresa contaba con un área administrativa.



Ilustración 8 Respuesta a si cuentan con área administrativa- Elaboración propia

Se puede observar que el 50% no tiene un área administrativa y otro 50% si la tiene.

En estos casos, la implementación de un área administrativa no tiene relación con el tamaño de la empresa, lo que parece un absurdo, ya que se encontraron empresas chicas con mucha estructura administrativa, y empresas grandes con baja estructura administrativa, es decir que su toma de decisiones se encuentra concentrada en el propietario.

A partir de esta pregunta, se discrimina a todos aquellos que cuentan con un área administrativa, y se indaga sobre la capacitación que tiene el encargado de la misma.

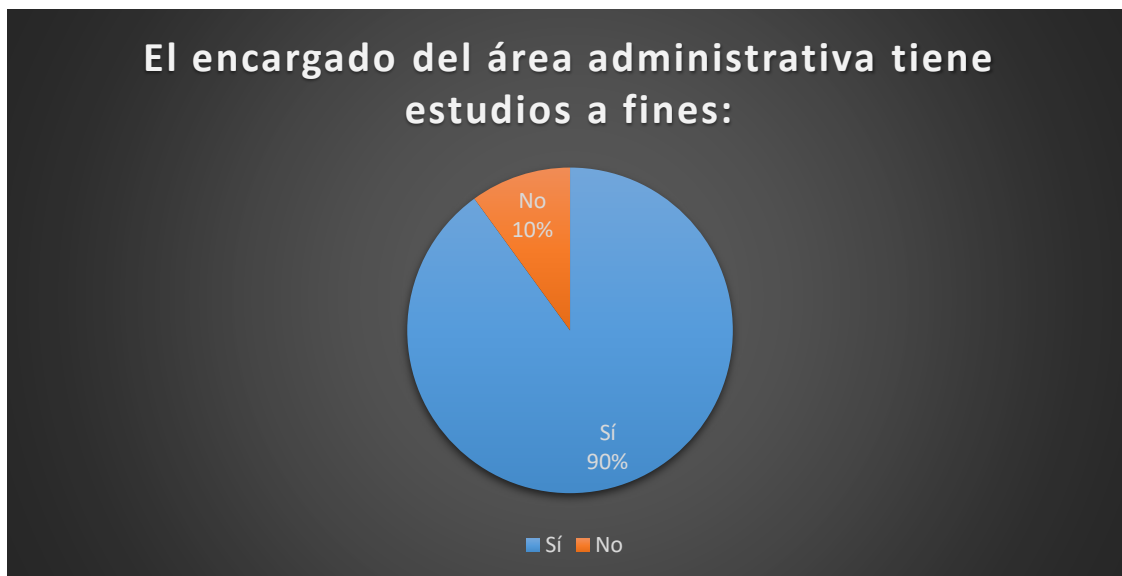


Ilustración 9 Porcentaje de encargados con estudios afines al cargo- Elaboración propia

El 90% respondieron que el encargado del área administrativa tiene estudio a fines, y solo el 10% no tiene.

Si se considera que todos los productores que tienen área administrativa tienen estudios a fines, se puede decir que los productores en general están tomando decisiones en base a análisis de personas idóneos.

A estos productores también se les consultó respecto al nivel de estudio del encargado del área administrativa.

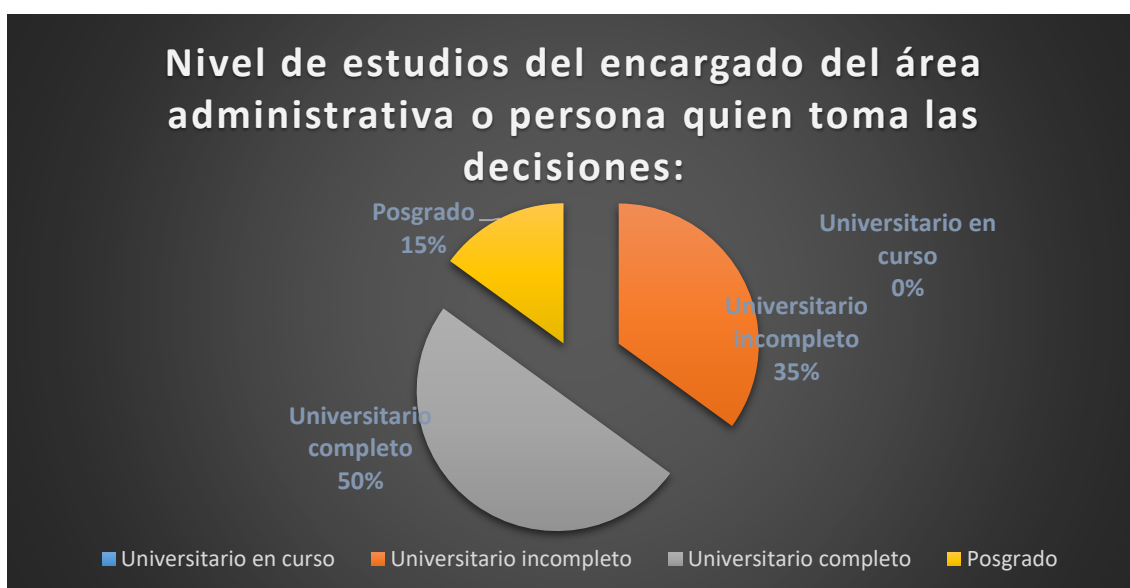


Ilustración 10 Nivel de estudio del encargado del área administrativa- Elaboración propia

Se observa que ningún encargado está cursando la universidad, el 35% tiene un nivel de estudio universitario incompleto, el 50% universitario completo y solo el 15% tiene posgrados.

Es importante que la persona que tome las decisiones tenga el mayor grado de capacitación posible. El hecho de que el 50% tengan un título de grado y estudios a fines al rubro es un avance muy interesante en el sector agropecuario.

Esto es de suma importancia ya que las empresas tienen una tendencia a profesionalizar su gestión, el 65% tiene estudio de grado y de estos, el 15% tiene al menos un posgrado.

Consideramos importante consultar a todos los productores si la empresa contaba con un contador.



Ilustración 11 Porcentaje de empresas que cuentan con contador- Elaboración propia

El 100% de los productores cuentan con un contador.

Este dato establece que todas las producciones agropecuarias consultadas tienen un profesional que les realiza las presentaciones impositivas/legal.

A continuación, se consultó si este contador es interno o externo a la organización, es decir si solo se contrata a un estudio contable para cumplir con las prestaciones de ley, o si tiene un contador interno con dedicación permanente.



Ilustración 12 Porcentaje de contador externo e interno- elaboración propia

El 95% de los encuestados respondieron que trabajan con un estudio contable/contador externo.

El 5% restante, corresponde a una empresa en la que el dueño es contador público.

Por tanto, se puede concluir en que todos los productores encuestados trabajan con un estudio contable/contador externo a la organización. Normalmente estos servicios profesionales prestados de manera externa, se enfocan más en la parte legal, contable e impositiva que en el ámbito de la gestión de la empresa.

Esto es importante ya que establecemos que el profesional contable no toma decisiones, pero que sí puede influir parcialmente en ellas. Al no encontrarse de forma permanente en la organización su visión de la misma es limitada.

La siguiente pregunta realizada permitió conocer si habían analizado implementar alguna vez un sistema de gestión.

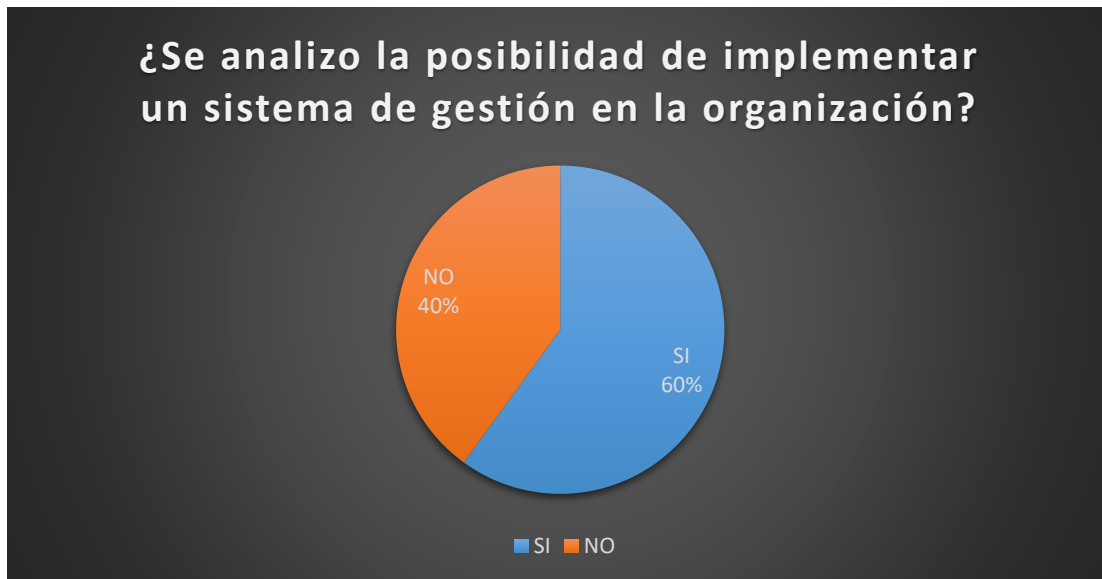


Ilustración 13 Porcentaje de empresas que analizaron implementar un SG- Elaboración propia

Del total de encuestados el 60% alguna vez analizó implementar un sistema de gestión, y un 40% no.

Es decir que la mayoría en algún momento analizó implementar un sistema de gestión y que por algún motivo no fue implementado.

Del total que nunca analizó implementar un sistema, se destaca que mayormente son pequeñas empresas unipersonales, a excepción de una mediana inscrita como SRL.

A este 60% que en algún momento analizó la posibilidad de instalar un sistema de gestión se les consultó respecto a los motivos por los cuales no fue implementado.

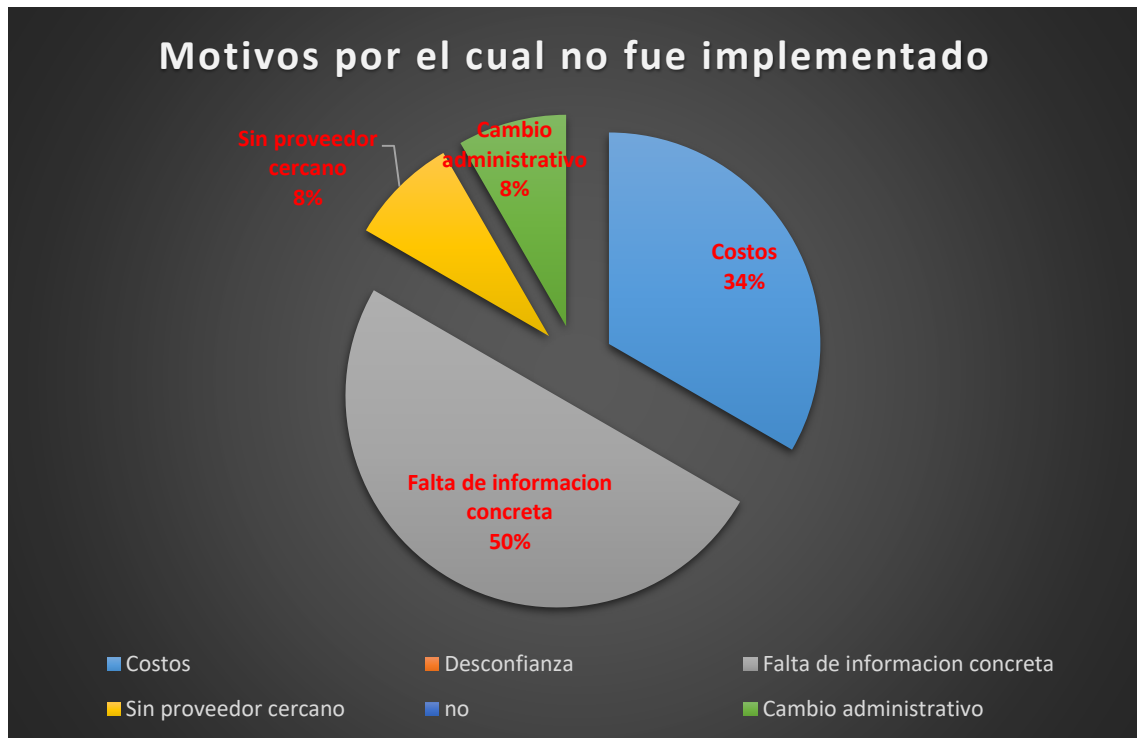


Ilustración 14 Motivos por los cuales no se implementó un SG- Elaboración propia

Se observa que el 50% no implemento por falta de información concreta, el 34% debido a los costos, 8% por n tener el proveedor cercano y un 8% por un cambio administrativo.

Los encuestados manifestaron falta de conocimiento respecto de empresas proveedoras de este tipo de servicios y los costos que demanda la implementación de un sistema.

Se aprecia una clara falta de comunicación respecto a las empresas que ofrecen sistemas de gestión, ya que la mitad de los encuestados no lograron comprender concretamente lo que ofrecían con el sistema de gestión, ya sean en las diferentes funciones, instalación o beneficios que puede implicar la implementación del mismo.

Respecto al 34% que no implementaron el sistema respecto a los costos, interpretaron que los mismos no cubrían la relación costo-beneficio.

Por último, se les consulto a los productores que funciones consideraría importante que debería proporcionar un sistema de gestión.

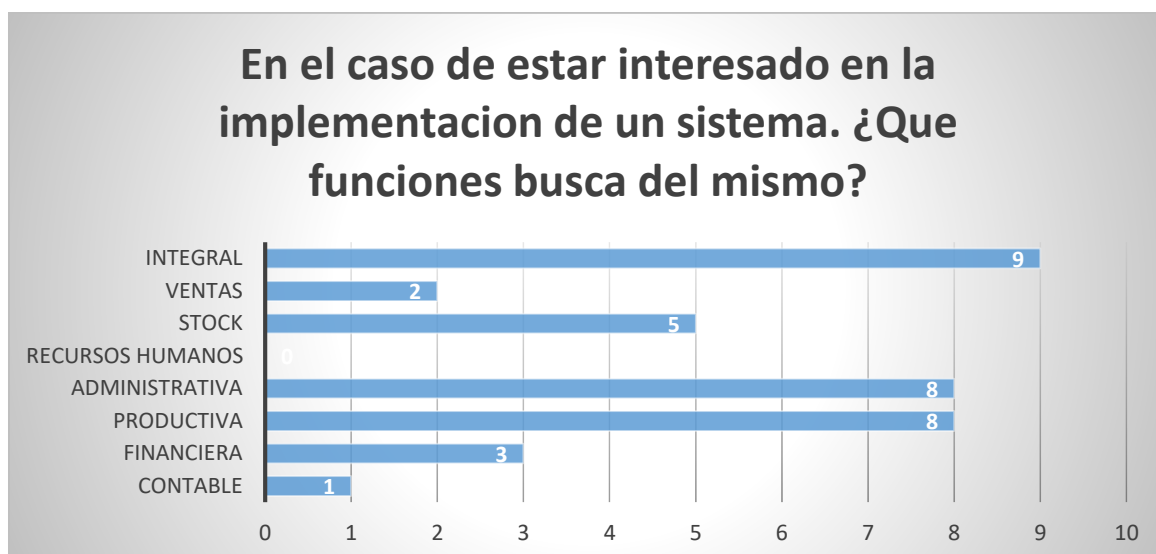


Ilustración 15 Funciones de interés en un SG- Elaboración propia

Se puede observar que la categoría con mayor cantidad de votos fue la de contar con un sistema integral, con 9 votos, seguido por las funciones administrativa y productiva con 8 votos, posteriormente la función de stock con 5 votos, dejando las funciones con menor cantidad de votos la financiera y ventas.

La función recursos humanos carece de importancia para los encuestados.

La función contable no se encuentra entre las más votadas ya que todas las empresas trabajaban con un contador.

La baja importancia a las ventas, encuentra sentido en la razón de que los productores suelen tener poco número de ventas anuales, y en general los clientes son siempre habituales.

Se aclara que un sistema de ventas o también denominado facturación, es muy útil en empresas de retail, o de comerciantes de productos masivos, las cuales realizan una cantidad muy alta de facturas diarias, en cambio en una empresa agropecuaria, por lo general realizan pocas ventas anuales, ya sea mayoristas o a la industria, por lo que un sistema de ventas o facturación se vuelve secundario en su orden de prioridad.

En cambio, la función de stock/inventario, se puede considerar entre las que más valorarían los productores, debido a la cantidad de agroquímicos que manejan los mismos. Presentaron que en numerosos casos deben desechar agroquímicos por su vencimiento, ya que estos se utilizan una vez por campaña

en su gran mayoría y deben ser almacenados hasta la siguiente, muchas veces olvidando de su existencia.

Las funciones administrativa y productiva tuvieron la misma valoración. Cuando se menciona administrativa, se puede considerar tanto la imputación de costos y gastos en una campaña, como así también las alarmas de pago ya sean derechos u obligaciones de la propia empresa, entra otras funciones.

Al mencionar la función productiva se hace referencia específicamente al área de producción, donde se trabaja la planificación de campaña y su respectivo control.

Por último, se destaca que las empresas encuestadas valoran un sistema de gestión integral, es decir que implique todas las funciones de manera sincronizada.

Principales resultados de las encuestas.

Respecto a las encuestas, se destaca la información que brindaron y las conclusiones a las que se pueden arribar:

- Medianas empresas agropecuarias con bajo nivel de delegación, sin área administrativa. Donde se identifican empresas familiares resistentes al cambio.
- Todos los encargados del área administrativa cuentan con estudios relacionados al sector agropecuario. Lo que resulta interesante es que, a pesar de contar con estudios relacionados al sector, no implementaron un sistema de registro o de sistematización de la información.
- El 60% analizo alguna vez implementar un sistema de gestión. Es un buen indicio para comenzar la sistematización de la información para una posterior toma de decisión.
- La falta de información concreta y los costos son los dos principales factores que llevaron a que no se implemente un sistema de gestión. Se resalta la baja calidad de comunicación desde las empresas diseñadoras de sistema de gestión.
- Son las áreas productiva y administrativa, las que más control requieren por parte de los productores, siendo las dos funciones que más aprecian.
- Presencia de empresas agropecuarias familiares, con resistencia al cambio.

Análisis de ponderación estructural

A partir de los datos obtenidos de las encuestas, se procedió a realizar una ponderación de la estructura organizativa que tiene cada una de las empresas cuestionadas.

Para la ponderación se parametrizó de 0 a 1; siendo 1 las que tienen alta estructura administrativa y 0 las que no cuentan con estructuras formales.

Los parámetros están fundamentados en el marco teórico por diferentes los siguientes autores: Abogado Estefania Santos, Abogado Sergio Mohabed y Christensen, N.

Se utilizó como criterio para definir los parámetros de ponderación dado lo visto en el marco teórico en la que los diferentes autores¹⁷, en la que todos ellos concuerdan que una S.A es para grandes empresas, y una unipersonal es para pequeñas o start up.

¹⁷ Marco Teórico: Capítulo: Tipo de sociedad, autores Inergram Consultores, Abogado Estefania Santos y Abogado Sergio Mohabed.

Las preguntas, con sus respuestas y valores, asignados fueron las siguientes:

Tabla de ponderación estructural - Encuestas

Su empresa está inscrita como:		Su empresa cuenta con una área administrativa		El encargado del área administrativa tiene estudios a fines:	
Unipersonal	0.4	Si	1	Sí	0.5
S.R.L	0.75	No	0	No	0
S.A	1				

Nivel de estudios del encargado del área administrativa o persona quien toma las decisiones:		¿La organización cuenta con contador?	
Universitario en curso	0.45	Si	1
Universitario incompleto	0.65	No	0
Universitario completo	0.8		
Posgrado	1		

El contador es...		¿Se analizó la posibilidad de implementar un sistema de gestión en la organización?	
Externo	0.75	SI	0.5
Interno	1	NO	0

Tabla 3 Valores para cada respuesta- Elaboración propia

El resultado máximo que podía obtener una empresa es 6, y el mínimo 1.6, a partir de esta información, se procedió a categorizarlos según el puntaje obtenido en pequeña, mediana o gran estructura organizativa.

Estructura organizativa	
Pequeña	1.6 -2.8
Mediana	2.9 - 4.8
Grande	4.9 - 6

Tabla4 Rango de valores según estructura organizativa- Elaboración propia

Los resultados de los cuestionarios brindaron la siguiente información:

Estructura organizativa	
Alto	4
Medio	8
Bajo	8

Tabla5 Resultado según estructura organizativa- Elaboración propia

Lo que representa que el 20 % de las empresas tienen una estructura organizativa baja, el 40% de los cuestionados tienen una estructura media, y el 40% tienen una estructura alta o de mayor complejidad.

De eso se desprenden que el 80% de las empresas cuestionadas tienen una estructura de mediana-alta complejidad.

Una estructura organizativa mediana-alta, significa altos costos, pero no necesariamente buen nivel de información. El hecho de que no hayan implementado un sistema de gestión resulta de gran importancia, es decir que todavía tienen un proceso de toma de decisión con información de origen informal.

Entrevistas

Aparte de las encuestas, se realizaron entrevistas a productores agropecuarios del Valle de Lerma que tienen implementado un sistema de gestión. En la entrevista se realizaron preguntas similares a las encuestadas, con la diferencia que se buscó indagar en los beneficios que los productores observaron a partir de la implementación del sistema.

El tamaño de la muestra es de 4 (cuatro) productores agrícolas.

Todos, consideraron su empresa grande. Esta percepción personal de los productores nos ayudó a trabajar posteriormente en el análisis de ponderación estructural.

Además, todos están inscriptos como S.R.L y como S.A; observando que ya no existe ninguna empresa unipersonal.

El tamaño, según la cantidad de personas que trabajan en las organizaciones, varía entre dependiendo la época del año. Si se toma en cuenta el tamaño de la empresa, según el número de personas que la componen, se puede decir que ninguno supera el límite de personas para ser considerados grande para el Estado.

Todos ellos respondieron de forma afirmativa cuando se consultó si cuentan con un área administrativa, y con un contador. Dos de ellos mantienen un contador de forma permanente y dos trabajan a través de un estudio externo.

Por último, tres de ellos respondieron que el encargado del área administrativa tenía estudio a fines, y el único que no tiene estudio a fines, tiene como formación la carrera de abogacía, y a pesar de no tener estudios a relacionados de nivel universitario, siempre se capacito para estar a la altura de los requerimientos de la empresa, ya que llegó a este puesto por ser hijo de uno de los dueños de la empresa.

A continuación, se indagó respecto al sistema que manejan, las áreas que integran el sistema, los beneficios que observaron a partir de su implementación y otras funciones que agregarían al sistema.

Tabla de características de sistemas de gestión aplicados por productores.

<u>Sistema</u>	<u>Áreas que integra/modulos de su sistema</u>	<u>Beneficios</u>	<u>Funciones que agregaría</u>
Synagro	Contable, Administrativo, Stock	- Mejor organización en insumos	- Financiero - Producción
Concos	Integral	- Mejor control de insumos (stock) - Información para la toma de decisiones.	- Alertas de stock (reposiciones, vencimientos, etc.)
Personalizado 1	Contable/ Administrativo, Productiva, Recursos Humanos, Stock	- Facilidad para el cálculo de sueldos. - Eficiencia en stock.	- Meteorológico
Personalizado 2	Contable, Administrativo	- Mejor manejo de las cuentas (contables). - Claridad con los proveedores.	- Productivo - Recursos humanos.

Tabla6 Resumen de los sistemas utilizados- Elaboración propia

Principales resultados de la entrevista:

- Solo dos de las cuatro empresas llevaron a cabo un diseño personalizado del sistema que utilizan. El diseñar un sistema específico para una empresa tiene un costo elevado en capital y en tiempo. Dos de las empresas utilizan un sistema “enlatado”, es decir un sistema que viene por defecto con sus funciones y se ofrece el mismo sistema a todas las empresas.
- Todas las empresas manejan un módulo contable/administrativo. Esto es fundamental para la toma de decisión.
- El módulo productivo es apreciado o requerido por dos de las cuatro empresas entrevistadas. Es decir que su sistema solo abarca módulos/funciones de stock, administración u contable, y estas empresas destacan que si el sistema tendría un módulo productivo les generaría mayores beneficios.
- El módulo de stock, o manejo de inventario es considerado uno de los beneficios más importantes que genera un sistema de gestión.
-

Análisis de ponderación estructural.

De la misma manera en que se hizo con las encuestas, se procede a realizar una ponderación de la estructura organizativa que tiene cada una de las empresas entrevistadas.

El criterio utilizado es el mismo que se definió anteriormente para analizar los cuestionarios, se le asignó un valor de 0 a 1, a las respuestas cuyas preguntas podrían brindar información respecto a su estructura organizativa. Siendo 1 el máximo valor que puede adquirir, y 0 el de menor valor. ¹⁸

En primer lugar, se analizaron las preguntas que fueron seleccionadas en los cuestionarios y las preguntas seleccionadas en las entrevistas.

Comparativa de preguntas realizadas en entrevistas y encuestas.

<i>Entrevistas</i>	<i>Encuestas</i>
Su empresa está inscrita como:	Su empresa está inscrita como:
Su empresa cuenta con una área administrativa	Su empresa cuenta con una área administrativa
El encargado del área administrativa tiene estudios a fines:	El encargado del área administrativa tiene estudios a fines:
Nivel de estudios del encargado del área administrativa o persona quien toma las decisiones:	Nivel de estudios del encargado del área administrativa o persona quien toma las decisiones:
¿La organización cuenta con contador?	¿La organización cuenta con contador?
El contador es...	El contador es...
<u>En esta pregunta a las empresas entrevistadas ya cuentan con un sistema de gestión, por lo que se le pondera 1 (uno) punto directamente</u>	<u>¿Se analizó la posibilidad de implementar un sistema de gestión en la organización?</u>
<i>Cantidad de empleados.</i>	

Tabla 7. Comparación entre encuesta y entrevista. Elaboración Propia

Se observa que casi todas las preguntas seleccionadas son similares, a excepción de dos. En las entrevistas se observa que todas las empresas ya tienen implementado un sistema de gestión, por lo que en su ponderación directamente se les brindara un puntaje de 1(uno), cuando en los cuestionarios solo se les brindaba un puntaje de 0.5, en el caso que hubieran analizado la posibilidad de implementar un sistema.

¹⁸ Marco Teórico: Capítulo: Tipo de sociedad, autores Inergram Consultores, Abogado Estefanía Santos y Abogado Sergio Mohabed.

La otra pregunta que se pondera diferente, es la de la cantidad de empleados. Pero como esta interrogante no fue realizada en los cuestionarios, se dejó de lado, debido a que lo que se busca es evaluar el nivel de estructura que manejan los productores que tienen o no un sistema de gestión.

Las ponderaciones de las respuestas en este caso (encuestas) son iguales que las entrevistas, pero ante la modificación de la última pregunta tomada, los valores máximos y mínimos cambian, quedando de la siguiente manera.

Min	2.6
Max	6.3

Tabla8 Valores mínimo y máximo para encuestas- Elaboración propia

Es decir que una empresa podría tener una valoración mínima de 2.6 puntos, y máxima de 6.3 puntos. La clasificación de la estructura organizativa se mantiene de la misma manera.

Estructura organizativa	
bajo	2.6 - 3.83
medio	3.84 – 5.06
alto	5.06 – 6.3

Tabla9 Rango de valores según estructura organizativa- Elaboración propia

Los resultados de la entrevista son los siguientes:

Sumatoria	Estructura organizativa
5.65	Alta
6.05	Alta
5.3	Alta
6.3	Alta
6.15	Alta

Tabla10 Resultados valores estructura organizativa - Elaboración propia

El resultado que todas terminen teniendo un puntaje superior a 4.9 clasifica a todas con una estructura organizativa alta.

En un eje de coordenadas, siendo el eje Y el puntaje obtenido y el eje X la empresa.

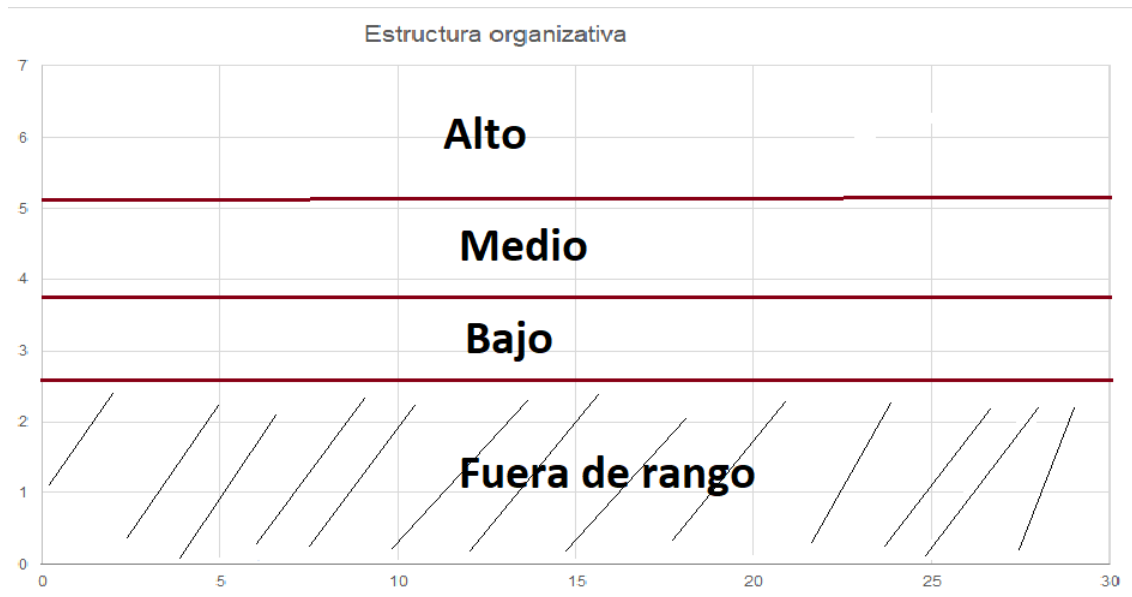


Ilustración 16 - Clasificación estructura organizativa- Elaboración propia

En un eje de coordenadas:

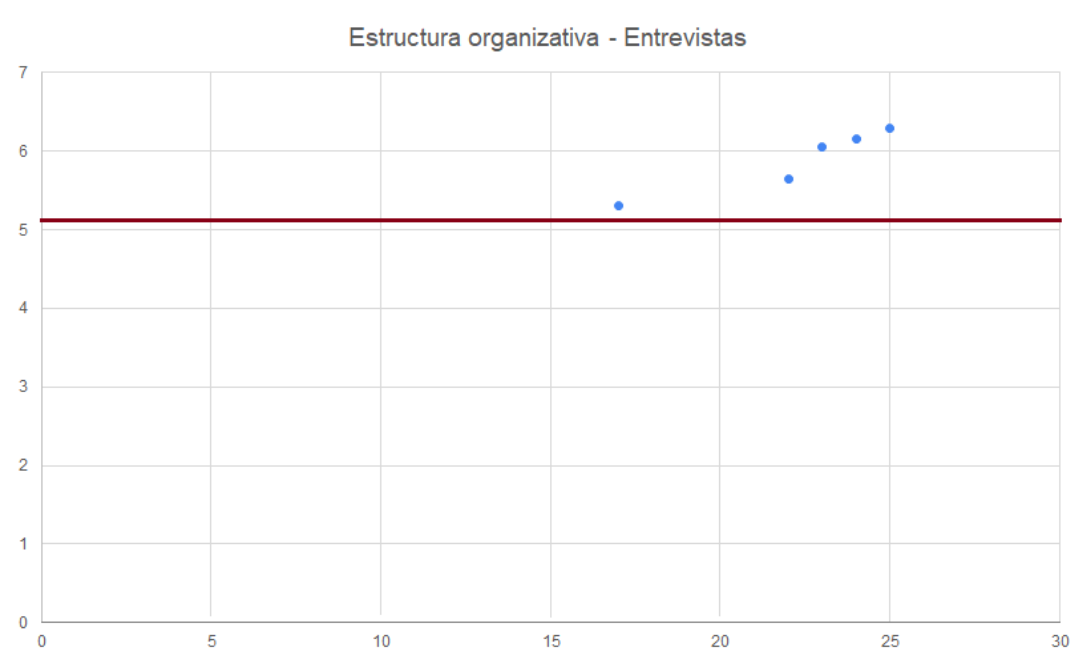


Ilustración 17 - Eje de coordenadas - Estructura organizativa - Elaboración propia

Todas las empresas obtuvieron un puntaje superior a 5.06, lo que nos lleva a clasificar a todas con una estructura organizativa alta. Representativo a empresas con sistema de gestión incorporados.

Los resultados de las empresas **encuestadas** son:

Estructura	Sumatorio
Bajo – 9 empresas	2.8
	2.95
	2.95
	3.15
	3.4
	3.65
	3.8
	3.8
	3.8
Medio – 6 empresas	3.9
	4.45
	4.65
	4.95
	5
	5.05
Alto – 5 empresas	5.15
	5.3
	5.3
	5.4
	5.5

Tabla 11 - Resultado de las encuestas - estructura. Elaboración propia

Vistas en un eje cartesiano:

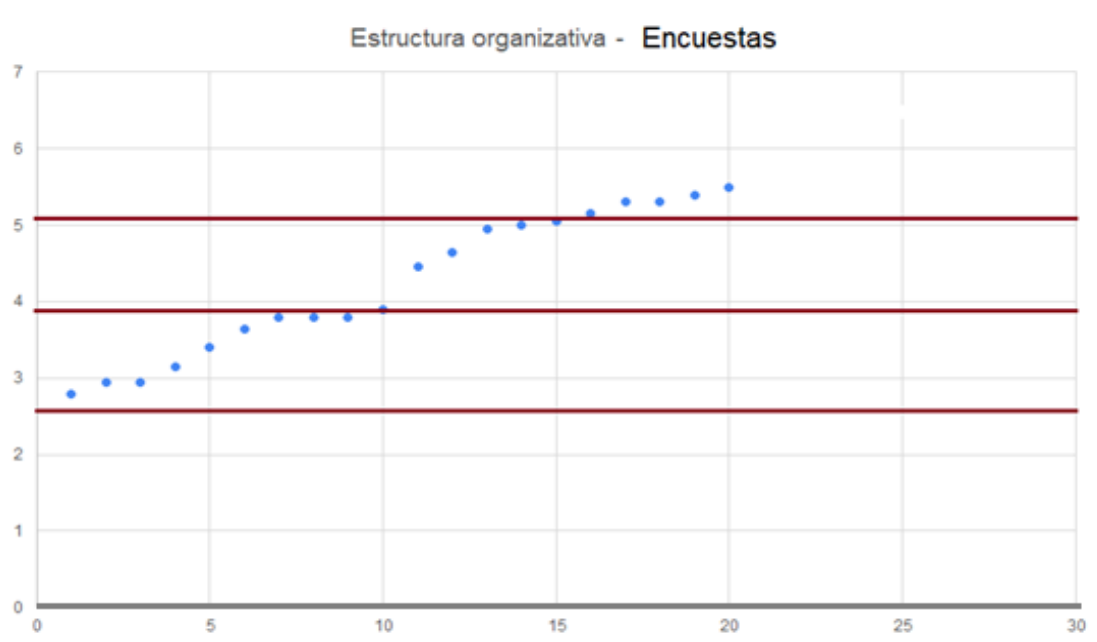


Tabla 12. Eje Estructura organizativa - Encuestas. Elaboración propia

Podemos observar que 5 (cinco) empresas ya entrarían en una categoría de estructura alta, 6 (seis) empresas medianas, y 9 (nueve) empresas baja.

De esta gráfico podemos concluir que 5 empresas manejan una estructura organizativa de alta complejidad, y que su toma de decisión tiene un mayor grado de incertidumbre, al no contar con un sistema de soporte para la misma. Esto refleja que sus resultados netos no fueron los esperados.

Ahora graficaremos un eje cartesiano con encuestas y entrevistas juntos:

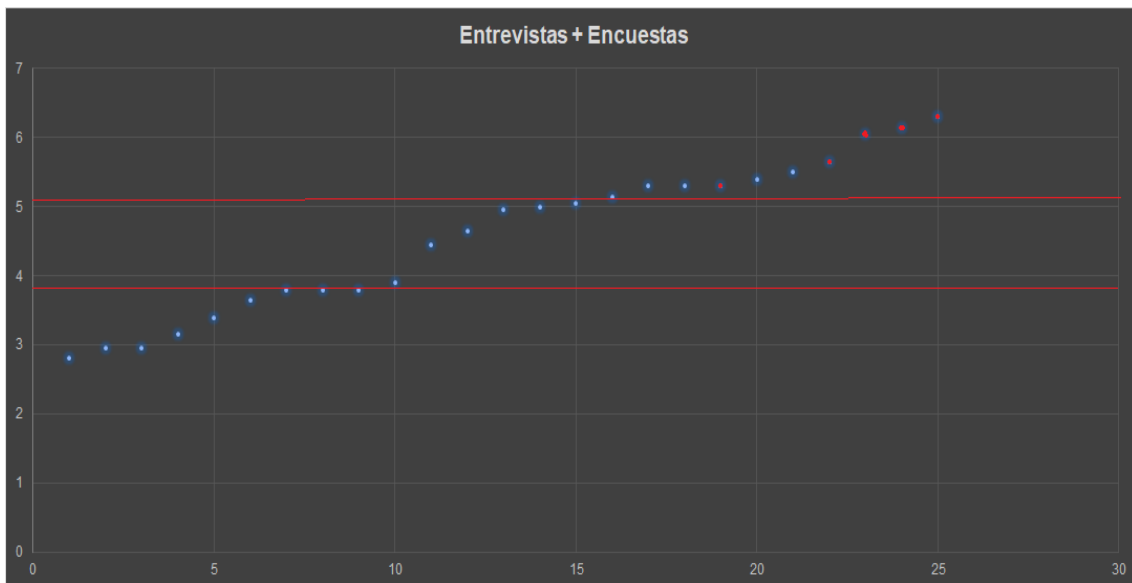


Tabla 13. Eje cartesiano - entrevistas + encuestas. Elaboración propia

En el eje podemos observar con puntos azules a las empresas sin sistema de gestión, y con punto rojo a las empresas con sistema de gestión.

Resaltan dos empresas sin sistema de gestión, cuyo puntaje es superior a una empresa con sistema de gestión, es decir tienen una estructura administrativa grande. Las mismas son llamativas ya que manejan una estructura organizativa mayor que una empresa que cuenta con sistema de gestión.

Si tomamos en cuenta el puntaje de la estructura organizativa propuesto, y lo relacionamos a su nivel de resultado neto esperado, podemos graficar el siguiente eje cartesiano, siguiendo con la misma corriente de que los puntos azules son empresas sin sistema de gestión, y los rojos empresas con sistema.

En el siguiente gráfico de barras se presentan en color naranja a las empresas cuyos resultados netos fueron los esperados, y en azul aquellas que no.



Tabla 14. Eje cartesiano - Resultados netos esperados. Elaboración propia

Lo que podemos observar en el mismo es que las empresas que implementaron un sistema de gestión, independientemente de su estructura organizativa lograron mejores resultados netos, a diferencia de las empresas que no implementaron un sistema de gestión.

Lo que nos lleva a concluir que el sistema de gestión les genera a las empresas la información necesaria para su toma de decisión, en un registro de la información organizado permitiendo que lleguen a mejores resultados netos.

Volvemos a destacar las dos empresas cuyos resultados no son los deseados, que no implementaron un sistema de gestión y que tienen una estructura administrativa más grande. Lo que puede provocar que sus costos sean elevados y exista un mayor grado de incertidumbre para la toma de decisión.

A continuación, se presenta una tabla comparativa respecto a las 8 (ocho) empresas con mayor puntuación en su estructura organizativa, de las cuales la mitad son con sistema de gestión y la otra mitad no. Cabe destacar que las cuatro que no tienen sistema de gestión, tienen una puntuación en su estructura organizativa mayor que una empresa con sistema de gestión.

A estas empresas se les solicitó permiso, a través del estudio contable, para conocer sus resultados netos en valores relativos y sus costos, también en valores relativos. Dado la sensibilidad de los datos presentados, se preserva la identidad.

Los variables que se compararon son el tipo de sociedad inscripta, la cantidad de empleados promedio, los resultados netos, costos, y si tienen o no sistema de gestión.

Empresa	S.R.L	S.A	Cantidad de empleados (promedio)	Resultados netos (en valores relativos)	Costos (en valores relativos)	Sistema de gestión
Empresa A	X		15	9%	31%	NO
Empresa B	X		27	2%	43%	NO
Empresa C	X		19	-2%	40.3%	NO
Empresa D	X		21	-11%	40.5%	NO
Empresa E	X		48	18%	41%	SI
Empresa F	X		16	24%	31%	SI
Empresa G	X		35	16%	36%	SI
Empresa H		X	54	19%	44.5%	SI

Tabla 15. Análisis relativo. Resultados/Costos. Elaboración propia

El promedio de costos es de 38%, y el promedio de los resultados netos es de 9%.

A partir de estos datos, vamos a realizar un gráfico de barra comparando los resultados y los costos, que nos ayudara a visualizar la situación. Las barras de color naranja representan los costos relativos, y las barras de color azul son los resultados netos, también en valores relativos. Se encuadran las empresas que no implementaron un sistema de gestión.

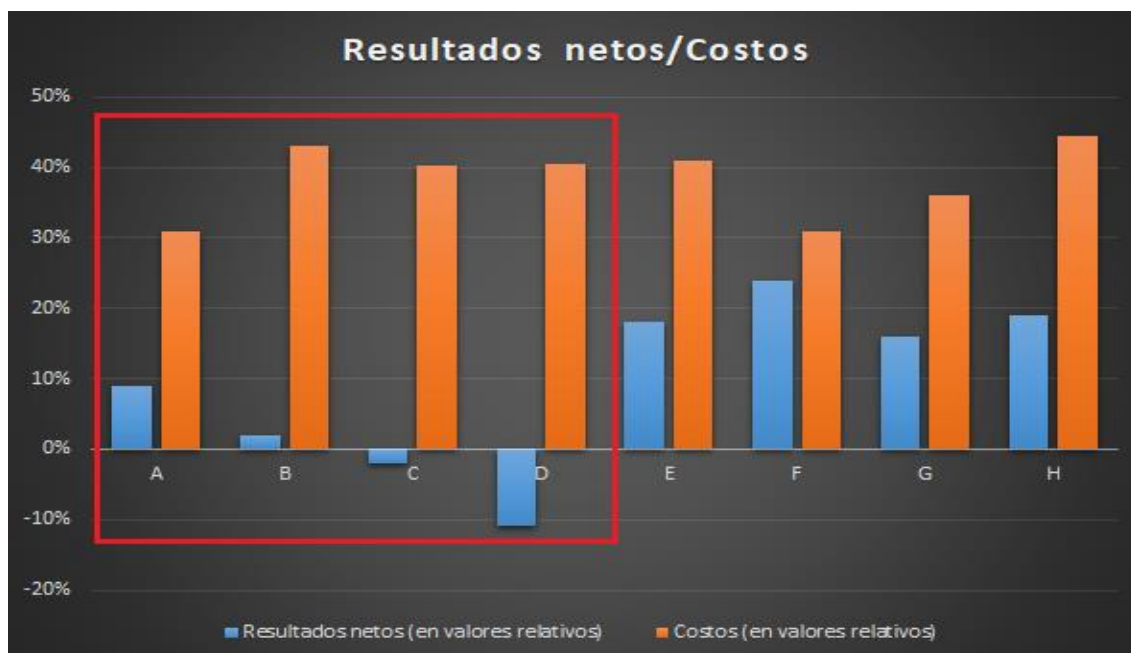


Ilustración 18. Resultados/Costos en términos relativos. Elaboración propia.

De la muestra, se puede indagar que las empresas con sistemas tienen costos similares a las empresas sin sistemas de gestión, 38% y 39 % en promedio respectivamente.

Pero cuando analizamos los resultados netos, las empresas con sistemas tienen márgenes muy superiores.

Indudablemente, las empresas con sistema de gestión tienen menores gastos administrativos y financieros que las empresas que no disponen de sistema de gestión.

Podemos inferir que la administración es más eficiente en las empresas con sistemas de gestión.

Esto nos demuestra los beneficios implícitos que tiene la implementación de un sistema de gestión en la toma de decisiones, en la sistematización y en la planificación.

Capítulo 3.

Conclusiones del trabajo de campo.

Conclusiones

Como mencionamos anteriormente la muestra está representada por productores agropecuarios, pequeñas y medianas empresas familiares.

La Mayoría de estas empresas son explotaciones conducidas por hijos o nietos de sus fundadores.

Característica que presentan normalmente la mayoría de las explotaciones del Valle de Lerma, un efecto que se denomina atomización (Gentili, 2007). Este concepto se refiere al proceso histórico, en el cual las explotaciones eran de grandes extensiones de tierras, y a través de las generaciones se fueron subdividiendo en pequeñas explotaciones.

La actividad agropecuaria en el Valle de Lerma también se caracteriza por tener explotaciones de tipo intensiva, de hecho, se habla de una agricultura de precisión, debido a la gran cantidad de mano de obra y recursos utilizados por hectárea.

Pero también vamos a recordar que la actividad agropecuaria en el Valle es una actividad prácticamente artesanal. Por lo tanto, la precisión viene dada desde la utilización de los recursos en su concepto amplio (recursos humanos, insumos, intereses financieros, etc).

Es aquí donde un completo sistema de gestión toma relevancia y aporta su mayor valor en la toma de decisión, logrando generar no solo un registro apropiado, sino también aportando otras funciones como proyecciones, mínimos de stock, vencimientos de insumos, y otras funcionalidades.

Esta situación fue la que me llevo a estudiar en el sector cuáles son las funciones que aprecian los productores que ya tienen implementado un sistema de gestión e indagar a los productores que no tienen implementado un sistema, los motivos por los cuales no lo utilizan.

Del análisis realizado podemos observar que las decisiones están concentradas en una sola persona, con resistencia a delegar y cambiar, aunque formados profesionalmente, en su mayoría con estudios relacionados al sector.

Si bien es cierto que el nivel de instrucción del tomador de decisión es lo esperado, entendemos que al concentrar todas las decisiones es posible que se cometan errores en virtud de que hay muchas variables que inciden en el sector, más aún si no se dispone de información adecuada.

También es importante mencionar que, en la mayoría de los casos, el tomador de decisiones tiene la experiencia de sus antecesores, que en algunos casos puede no ser la mejor estrategia para la actualidad. Si a esto le sumamos que como vimos, existe una gran resistencia al cambio, podemos concluir que no estaríamos en un escenario favorable.

La encuesta también mostró que los productores que no cuentan con un sistema, no lo implementan debido a los costos que esto implica.

Es menester en estos casos, hacer una relación costo- beneficio y estudiar si un sistema aporta más a los beneficios que a los costos, y de ser así, si este incremento marginal justifica su implementación; con el agregado adicional, de que es muy probable que el sistema impacte en costos y gastos, por lo tanto, disminuya el punto de equilibrio y por ende la exposición de la empresa.

Esto cobra mayor relevancia si tenemos en cuenta que entre las características más valoradas entre los productores que implementaron un sistema, están las funciones administrativas, productivas, y la de inventarios o stock.

Se pudo observar en el estudio, que empresas que tienen un sistema de gestión tienen mejores resultados netos debido a que la sistematización de la información, permite a las empresas ser más eficientes disminuyendo los gastos administrativos y financieros. A esto se suma que la implementación de estos sistemas trae aparejado un mejor manejo de insumos.

De las encuestas surge que los productores valorarían un sistema de gestión integral, pero debemos destacar que estos sistemas son algo más costoso que aquel sistema especializado en funciones concretas, ya sea administrativas, productivas o de inventarios.

Como conclusión final, basada en la evidencia estudiada, aconsejamos a los productores iniciar la experiencia de implementar un sistema modulado en funciones específicas, dando prioridad en una primera instancia a las funciones que consideren con mayor sensibilidad en su empresa, y a posterior, si los resultados son de utilidad, ir incorporando sucesivos módulos.

Capítulo 4

Propuestas de sistema de gestión disponibles.

Sugerencias

A partir de los datos obtenidos en nuestro trabajo de campo, podemos proponer algunas herramientas que se adapten a las necesidades de los productores y que los ayude en su toma de decisión.

1. S.I.G.A. Sistema integrado de gestión agropecuaria.

La primera herramienta propuesta es un sistema de gestión enlatado ofrecido diseñado por los ingenieros Mariano Huber, y Alejandro Roco, quienes son profesionales con experiencia en el desarrollo de sistemas de gestión, conocen la zona y la problemática.¹⁹ El sistema cuenta con los siguientes módulos:

- Módulo productivo Agrario.
- Módulo productivo Pecuario (en programación).
- Módulo Contable (en programación).
- Módulo Financiero (en programación).
- Módulo Maquinaria (en programación).
- Módulo Bodeguero.
- Módulo control de Stock.

Lo importante de este sistema, es su bajo costo de adquisición y que su centro de operaciones se encuentra en Salta, Capital, ya que a través del trabajo de campo determinamos que el costo y la falta de proveedores cercanos fueron algunas de las variables por la que los productores no implementaron un sistema de gestión.

Su configuración es de fácil interpretación:

¹⁹ Antecedentes. Tesis del Lic. Joaquin Jarsun. SIGA.

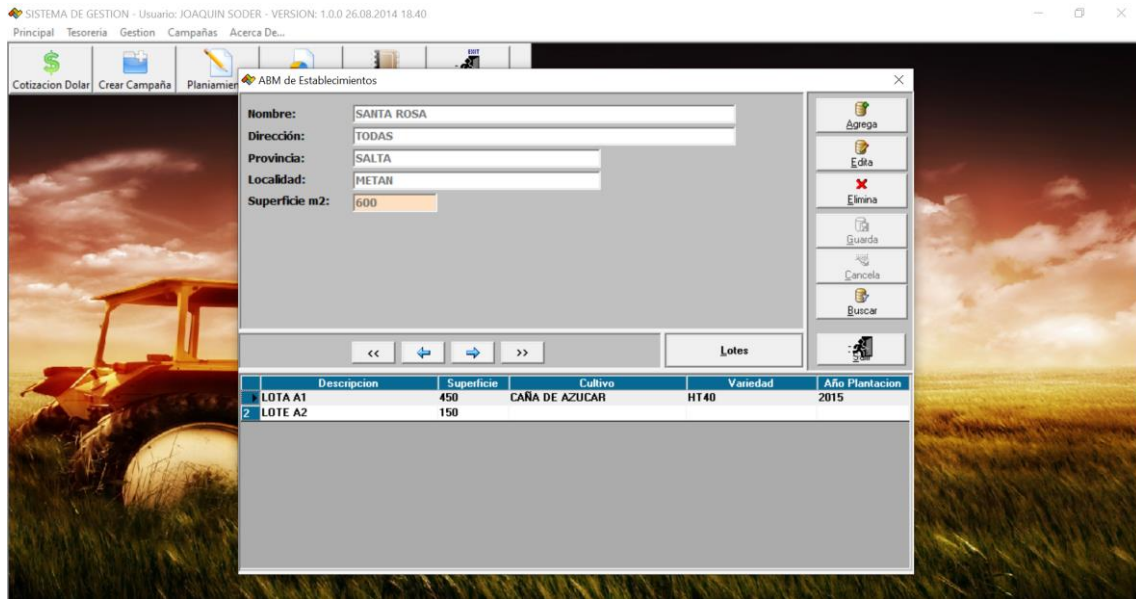


Ilustración 19. ABM Establecimiento. Sistema SIGA

Su planificación está diseñada por campañas de cultivos, en la cual se puede afectar el costo de maquinarias, insumos, recursos humanos o contratistas.

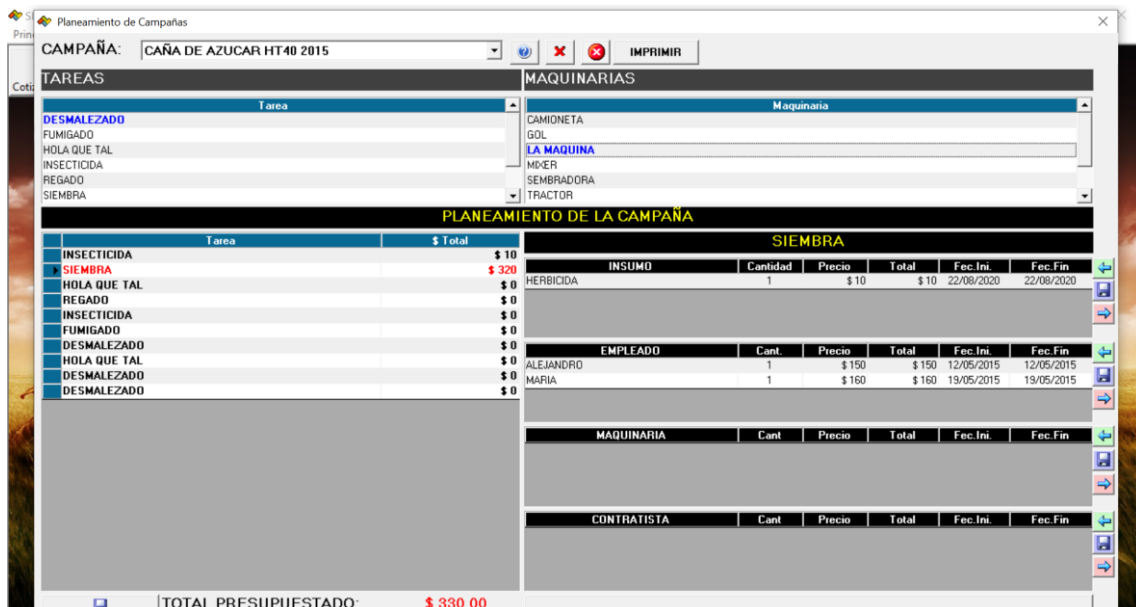


Ilustración 20. ABM Campañas. Sistema SIGA

Y también se puede realizar un control de la planificación en tiempo real.

Tarea	\$ TotalP	\$ TotalR	fecDP	fecHP
1 INSECTICIDA	\$ 10	\$ 0	05/02/2015	05/02/2015
2 SIEMBRA	\$ 320	\$ 0	12/05/2015	22/08/2020
3 HOLA QUE TAL	\$ 0	\$ 0	12/05/2015	12/05/2015
4 REGADO	\$ 0	\$ 0	12/05/2015	12/05/2015
5 INSECTICIDA	\$ 0	\$ 0	12/05/2015	12/05/2015
6 FUMIGADO	\$ 0	\$ 0	12/05/2015	12/05/2015
7 DESMALEZADO	\$ 0	\$ 0	12/05/2015	12/05/2015
8 HOLA QUE TAL	\$ 0	\$ 0	22/08/2020	22/08/2020
9 DESMALEZADO	\$ 0	\$ 0	22/08/2020	22/08/2020
10 DESMALEZADO	\$ 0	\$ 0	22/08/2020	22/08/2020

Instumo	QP	QR	Fec.Des.R	Fec.Has.R
HERBICIDA	1	0	22/08/2020	22/08/2020

Empleado	QP	QR	Fec.Des.R	Fec.Has.R
ALEJANDRO	1	0	12/05/2015	12/05/2015
MARIA	1	0	19/05/2015	19/05/2015

Maquinaria	QP	QR	Fec.Des.R	Fec.Has.R

Contralista	QP	QR	Fec.Des.R	Fec.Has.R

TOTAL PRESUPUESTADO: \$ 330.00

Ilustración 21. ABM Seguimiento. Sistema SIGA

Tiene la opción de obtener diferentes reportes de cada campaña:

22/08/2020

CAMPAÑA: CAÑA DE AZUCAR HT40 2015

INSUMOS

INSECTICIDA	Recurso	\$ unit	Presup.	Real.	Diferencia	TotalP	TotalR
	HERBICIDA	\$ 10.00	1	0	0	\$ 10.00	\$ 0.00
TOTAL TAREA:						\$ 10.00	\$ 0.00

SIEMBRA	Recurso	\$ unit	Presup.	Real.	Diferencia	TotalP	TotalR
	HERBICIDA	\$ 10.00	1	0	0	\$ 10.00	\$ 0.00
TOTAL TAREA:						\$ 320.00	\$ 0.00

TOTAL CAMPAÑA: 20 0

Ilustración 22. ABM Reporte. Sistema SIGA

Y por último se está trabajando con un Gantt para las proyecciones de tareas y campañas:

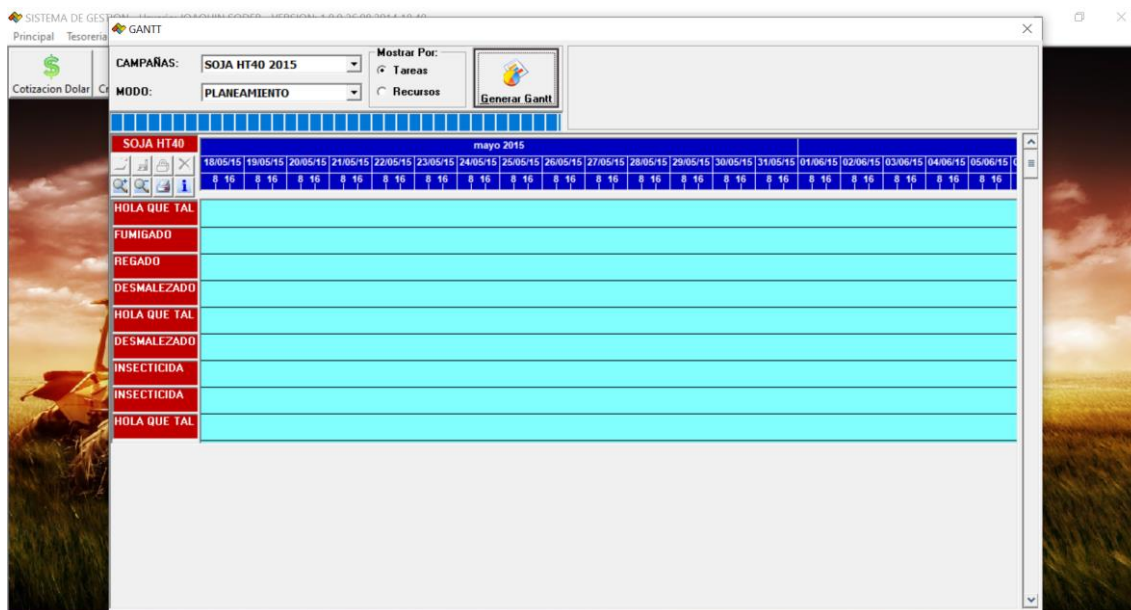


Ilustración 23. ABM Gantt. Sistema SIGA

2. Sismagro.com

Una segunda opción que se presenta con las funciones que los productores aprecian, y cuyo costo de adquisición es accesible, es la app sismagro.com. La misma plantea las funciones de seguimiento de inventario, financiero y productiva. La desventaja es que para su uso se requiere obligadamente acceso a internet, y en el campo muchas veces no existe tal acceso. Además, que su base de datos se encuentra en la nube, es decir que es gestionada y almacenada por la propia empresa Sismagro.

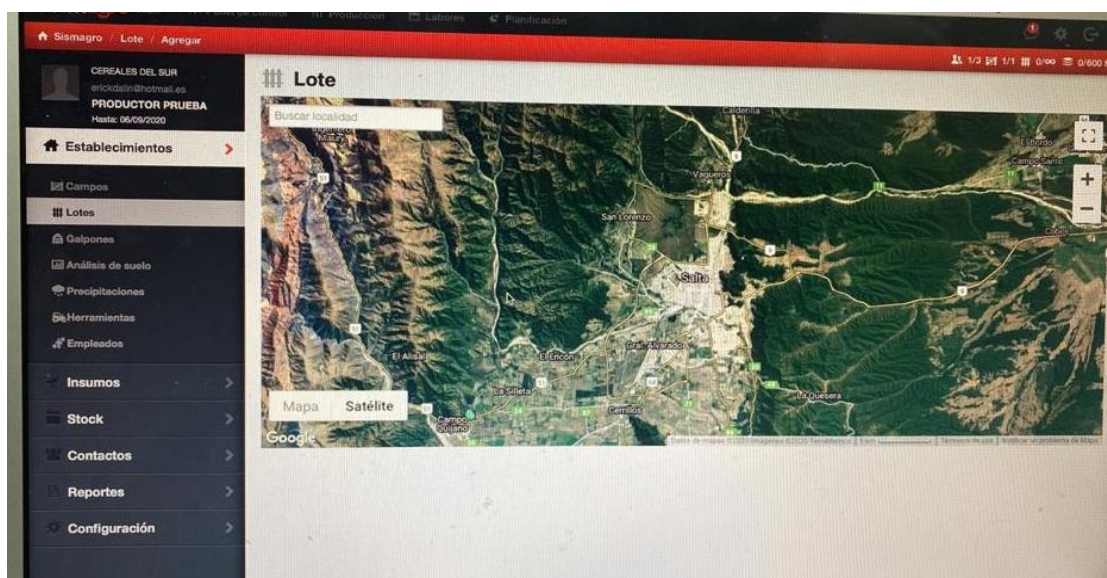


Ilustración 24. ABM Lote. Sistema Sismagro

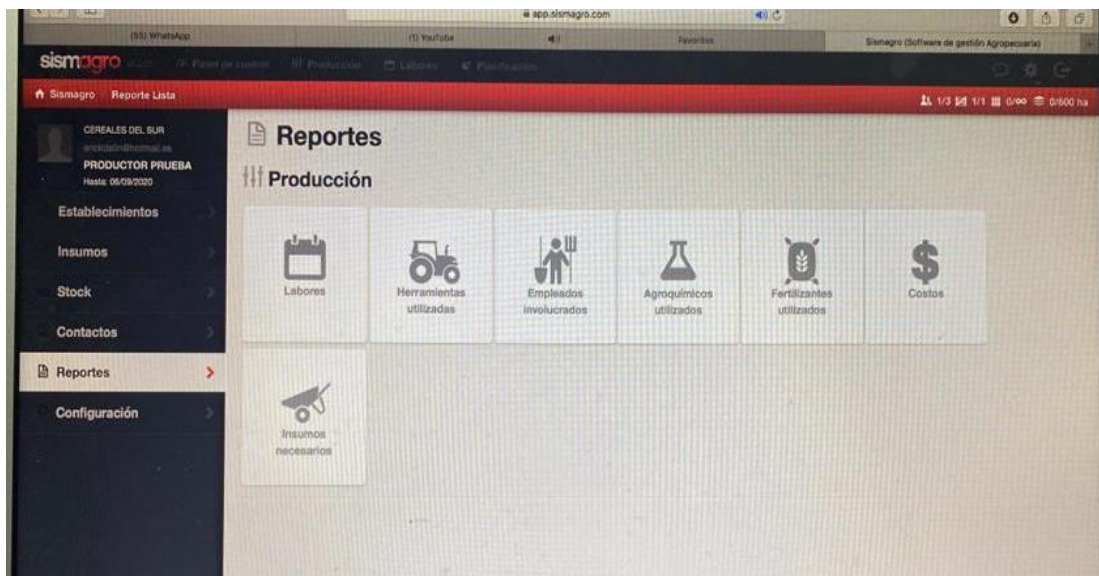


Ilustración 25. ABM Reportes. Sistema Sismagro

3. Tablero de control.

Por último, se propone el uso de tableros de control, con planillas pre-configuradas y diseñadas, según la función solicitada.

Esta herramienta se propone por su facilidad en la implementación, y dado que la mayoría de los productores cuentan con un profesional que los ayuda en la toma de decisiones.

De las planillas de tablero de control podemos diseñar una de maquinaria:

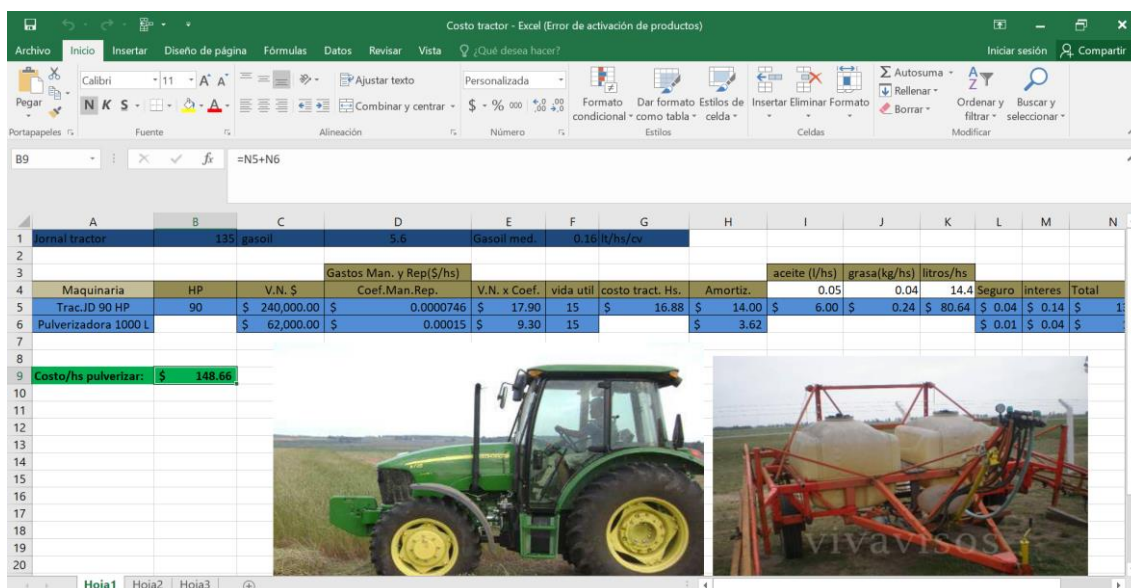


Ilustración 26. ABM Maquinaria. Sistema Tablero de control

Otra de seguimiento administrativo/contable:

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data tables:

RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO TOTAL	TOTAL	%
FERTILIZANTES						
Plastar	kg	200	\$	4,000.00	\$16,136	2,025
Super	kg	40	\$	1,000.00	\$1,707.71	1,995
Lapso	kg	200	\$	4,000.00	\$16,136	2,025
Planar	kg	200	\$	4,000.00	\$16,136	2,025
Urea	kg	200	\$	4,000.00	\$16,136	2,025
Costo Total				\$40,000.00	\$1,342.05	10,962

RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO TOTAL	TOTAL	%
INSUMOS						
Alacena 10litros	litro	20	\$	2,000.00	\$3,577.34	3,520
Amorfin 10litros	litro	20	\$	2,000.00	\$3,577.34	3,520
340	kg	20	\$	2,000.00	\$3,577.34	3,520
10litros	litro	20	\$	2,000.00	\$3,577.34	3,520
Urea	kg	20	\$	2,000.00	\$3,577.34	3,520
COSTO TOTAL				\$17,960.00	\$17,342.07	54,535

Ilustración 27. ABM Administrativo. Sistema Tablero de control

Y otra de informes o resultados:

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data tables:

	ANUAL	HA		ANUAL	HA
INGRESO BRUTOS	\$1,450,000.00	\$1,083.33	INGRESO BRUTOS	\$269,188.20	\$2,243.24
GASTOS DIRECTO	\$200,449.60	\$1,670.41	GASTOS DIRECTO	\$69,738.60	\$572.82
MARGEN BRUTO	\$1,249,550.40	\$10,412.92	MARGEN BRUTO	\$376,913.66	\$3,140.95
GASTOS INDIRECTOS	\$376,913.66	\$3,140.95	GASTOS INDIRECTOS	\$376,913.66	\$3,140.95
RESULTADO OPERATIVO	\$872,636.74	\$7,271.97	RESULTADO OPERATIVO	-\$308,175.05	-\$2,568.13
AMORTIZACIONES	\$48,924.85	\$407.71	AMORTIZACIONES	\$48,924.85	\$407.71
INGRESO NETO	\$823,712.09	\$6,864.27	INGRESO NETO	-\$357,099.71	-\$2,975.83
MANO DE OBRA DEL PRODUCTOR	\$180,000.00	\$1,500.00	MANO DE OBRA DEL PRODUCTOR	\$180,000.00	\$1,500.00
INGRESO AL CAPITAL	\$643,712.09	\$5,364.27	INGRESO AL CAPITAL	-\$537,099.71	-\$4,475.83
RENTABILIDAD	22.44%	0.19%	RENTABILIDAD	-18.73%	-0.16%

Ilustración 28 ABM Estado de resultado. Sistema Tablero de control

Cabe mencionar que estas planillas presentan la dificultad de la lectura o interpretación, suelen de diseño personal, es decir que la estructura de la misma es diseñada por una persona particular como puede ser el mismo dueño de la empresa como también el contador o encargado, por lo que la lectura para otras personas que no sean sus propios diseñadores, suele presentar dificultad.

Además de contar con otras desventajas, como el poder modificar formulas generando errores en los resultados finales (se las pueden bloquear, aunque suele ser un trabajo de un profesional con conocimientos profundos en excel). Y la desventaja más importante según los diseñadores es que no cuenta con un chequeo cruzado de datos, es decir que no se puede rastrear el origen de la imputación de cada dato.

Capítulo 5

Bibliografía y anexos

Bibliografía

Administracion, G. y. (s.f.). *Gestion y Administracion*. Obtenido de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/software-de-gestion.html>

Agrovoz. (s.f.). *agrovoz*. Obtenido de <http://agrovoz.lavoz.com.ar/actualidad/cuanto-debe-facturar-una-empresa-del-agro-para-ser-pyme>

Christensen, N. (2014). *La subdivision en la empresa agropecuaria familiar*. Obtenido de www.grandespymes.com.ar

Costa, J. C. (2015). Profesionalismo de las empresas familiares agropecuarias. Universidad Católica Argentina - Facultad de ciencias agrarias.

Daniel Cohen Karen, E. A. (2000). *Sistemas de información para los negocios*. México: McGraw-Hil.

Davis, R. T. (1996). Family Business. En *Bivalent Attributes of the Family Firm*.

De Zuani, E. R. (2005). *Introduccion a la Administracion de Organizaciones*. Buenos Aires: Valleta.

Empresario, D. (2018). Obtenido de <https://www.dossierweb.com.ar/emprendedores-tipo-sociedad-me-conviene/>

Gentili, M. (21 de Julio de 2007). El futuro de las empresas agropecuarias familiares. *La Nacion*, págs. http://www.produccion-animal.com.ar/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/66-futuro_empresas.pdf.

Guerra, G. (1998). Manual de administración de empresas agropecuarias. En G. Guerra. IICA.

Inergram Consultores. (s.f.). *Inergram Consultores*. Obtenido de <https://inergram.com.ar/index.html>

Ing. Marcelo Rodriguez, I. H. (2012). *Historia del cultivo del Tabaco en Salta*. Salta : Talleres Gráficos Color & Co.

Jarsun, L. J. (2017). *Estudio de factibilidad y viabilidad del desarrollo de negocio de un software de gestión agropecuario, para pequeños y medianos productores de la región del Valle de Lerma, Salta, durante el periodo 2017-2019*. Salta: Tesis de grado.

Kenneth C. Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson.

Lerma, W. -V. (s.f.). *Valle de Lerma Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_de_Lerma

Mochon, M. S. (lunes de mayo de 2018). *Administración. Enfoque por competencias de casos Latinoamericanos*. ALFAOMEGA. Obtenido de <https://sosunnedrch.files.wordpress.com>

Mohadeb, S. (2016). *derecho en zapatillas*. Obtenido de <https://www.derechoenzapatillas.com/2016/que-sociedad-comercial-conviene-formar/>

Muñoz, L. F. (2008). *Diseño de un sistema de gestión de calidad*. . Maestría en administración.

Perez. L, C. G. (2010). Características físico química de los suelos del valle de lerma y su relacion con el manejo. *XXII Congreso Argentino de la Ciencia del Suelo*, 1-3.

Santos, E. (s.f.). *Santander*. Obtenido de <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/que-tipo-de-sociedad-necesita-mi-negocio>

- SEPYME. (s.f.). *SEPYME - Secretaria de emprendedores de la pequeña y mediana empresa*. Obtenido de <http://www.cadime.com.ar/index.php/es/noticias-y-novedades/noticias-destacadas/1248-resolucion-sepyme-220-2019-micro-pequenas-y-medianas-empresas-categorias-y-registro-mipyme>
- tribuno, E. (Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.eltribuno.com/salta/nota/2019-12-10-9-9-0-alliance-one-trasladara-el-proceso-de-tabaco-de-el-carril-a-la-filial-de-phillips-morris>

1. Tipo de producción que realiza su empresa. * *Marca solo un óvalo.*

- Agrícola
- Gandra
- Mixta

2. Considera a su empresa * *Marca solo un óvalo.*

- Pequeña
- Mediana
- Grande

3. Su empresa está inscrita como: * *Marca solo un óvalo.*

- Unipersonal
- S.A
- S.R.L

4. Su empresa cuenta con un área administrativa * *Marca solo un óvalo.*

- Si *Ir a la pregunta 5*
- No *Ir a la pregunta 6*

Administrativa

5. El encargado del área administrativa tiene estudios a fines: *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Co- siguiente

6. Nivel de estudios del encargado del área administrativa o persona quien toma las decisiones: *

Marca solo un óvalo.

- Universitario en curso
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Posgrado

7. ¿La organización cuenta con contador? *

Marca solo un óvalo.

- SI Ir a la pregunta 8
- No Ir a la pregunta 9

Contador

8. El contador es... *

Marca solo un óvalo.

- Externo
- Interno

Co-co siguiente

9. ¿Se analizó la posibilidad de implementar un sistema de gestión en la organización? *

Marca solo un óvalo.

- SI Ir a la pregunta 10
- NO Ir a la pregunta 11

Motivos por el cual no fue implementado

10. Motivos por el cual no fue implementado *

Marca solo un óvalo.

- Costos
 - Desconfianza
 - Falta de información concreta
 - Sin proveedor cercano Otros:
 -
-

co 3 - siguiente

11. En el caso de estar interesado en la implementación de un sistema. ¿Qué funciones busca del mismo? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Contable
- Financiera
- Productiva
- Administrativa
- Recursos Humanos
- Stock
- Ventas

Integral

Entrevistas

1. Tipo de producción que realiza su empresa. * *Marca solo un óvalo.*

- Agrícola
- Ganadera
- Mixta

2. Considera a su empresa * *Marca solo un óvalo.*

- Pequeña
- Mediana
- Grande

3. Su empresa está inscrita como: * *Marca solo un óvalo.*

- Unipersonal
- S.A
- S.R.L

4. Cantidad de empleados *

5. Su empresa cuenta con un área administrativa *

Marca solo un óvalo.

- Si *Ir a la pregunta 6*
- No *Ir a la pregunta 7*

Administrativa

6. El encargado del área administrativa tiene estudios a fines: *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Co- siguiente

7. Nivel de estudios del encargado del área administrativa o persona quien toma las decisiones: *

Marca solo un óvalo.

- Universitario en curso
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Posgrado

8. ¿La organización cuenta con contador? *

Marca solo un óvalo.

- SI
- No

Contador

9. El contador es... *

Marca solo un óvalo.

- Externo
- Interno

Co-co siguiente

10. ¿Qué sistema de gestión tienen? ¿Cuáles fueron los motivos que lo llevaron a implementarlo? *

11. El sistema de gestión de la organización incluye las áreas de: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Contable
- Financiera
- Productiva
- Administrativa
- Recursos Humanos
- Stock
- Ventas

Integral

12. ¿Qué beneficios pudo observar que genero la implementación del sistema de gestión? *

13. ¿Qué funciones son las que más valora del sistema? *

Marca solo un óvalo.

- Contable
- Financiera
- Productiva
- Administrativa
- Recursos Humanos
- Stock
- Ventas
- Proyecciones Otros:
- _____

14. ¿Qué funciones le agregaría al sistema de gestión? *

