



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA FAMILIAR AGRÍCOLA Y SU PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS**

**Autores: Agüero, Mariano Javier  
Monasterio, Romina Giselle**

**Director: Bravo, Cesar Darío**

**2017**

**Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional**

## **RESUMEN**

Históricamente, tanto el sector agropecuario como las empresas unipersonales, con la característica de ser del tipo familiar, son actores sumamente importantes de la actividad económica de nuestro país. En su mayoría, las empresas con estas características, no poseen una estructura formal ni tampoco cuentan con procesos operativos diseñados acordes a su forma de trabajo.

Por lo que teniendo conocimiento sobre las deficiencias que presentan este tipo de empresa del sector agrícola, como ser, que no poseen estructuración organizativa ni procesos bien definidos, se busca obtener soluciones que puedan asegurar su funcionamiento diario, dinámico y longevo, para poder cumplir con los objetivos empresariales y mantener la armonía institucional.

Nuestro objetivo es aplicar los conocimientos obtenidos durante la carrera y ofrecer una propuesta reorganización y de formalización de los procesos operativos, entre ellos el que consideramos más importante, como lo es el de comercialización de su producción, basados en los datos obtenidos en una empresa unipersonal agrícola, mostrando la importancia de desarrollar estas herramientas administrativas.

## **PRÓLOGO**

El presente Trabajo de Seminario surgió como un desafío y se desarrolló con el objeto de cubrir la necesidad de aplicar los conceptos teóricos estudiados durante los años universitarios en una empresa de nuestro medio como una práctica profesional.

Las tareas llevadas a cabo implicaron búsqueda y análisis de bibliografía, como así también procesos de relevamientos, para llevar a cabo un diagnóstico de la estructura de la empresa unipersonal dedicada a la actividad agrícola y principalmente de sus circuitos administrativos.

La tarea de investigación comenzó por determinar un diagnóstico de la empresa mediante el relevamiento de datos mediante un cuestionario, siguiendo con el desarrollo de conceptos vistos en la materia Organización Contable de Empresas que ilustran la importancia de la estructura en las organizaciones y sus sistemas administrativos.

A partir de la determinación de las debilidades o ausencias de estructura formal y sistemas de trabajo del caso objeto de estudio, se propone un plan de mejoras, como así también sugerencias para lograr una máxima eficiencia en las tareas, consiguiendo de esta manera una práctica interesante para nuestro futuro profesional.

## **PARTE I: MARCO TEORICO**

### **CAPITULO I**

## **LA IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA EN LAS ORGANIZACIONES**

**Sumario:** 1.- La Organización como un Todo; 2.- Las Partes de una Organización; 3.- La Noción de Sistema en la Organización; 4.- Estructuración de la Organización; 5.- Parámetros para el Diseño de la Estructura, 5.1.- Especialización y División de Trabajo, 5.2.- Departamentalización, 5.3.- Ámbito de Control, 5.4.- Relaciones Jerárquicas y Funcionales, 5.5.- Relaciones Laterales, 5.6.- Descentralización; 6. Tipos de Organización.

### **1.- La Organización como un Todo**

Toda empresa para funcionar necesita una organización. Una organización puede definirse como un *conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos ya sean humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de*

*lucro o no. Los objetivos y/o fines deben estar claramente definidos y explicitados, para evitar el riesgo de que la organización diversifique su acción ocasionando la pérdida de la eficiencia.*<sup>1</sup>

La organización al ser considerada como un todo está formada por partes que se deben relacionar mediante una integración total, ordenada, sistemática y metódica. Si esto se logra se podrá cumplir con los objetivos, que se logrará si el nivel directivo de la organización cuenta claramente con un plan y una aplicación sistemática.

## **2.- Las Partes de una Organización**

Los componentes de una organización son:

- Recursos Humanos: gente que forma parte, de una manera permanente o transitoria de la organización.
- Recursos Materiales: medios necesarios para ser utilizados en los procesos de producción bienes como en los de servicios de la organización.
- Recursos tecnológicos: la tecnología convierte el comportamiento espontáneo e irreflexivo en un comportamiento deliberado y racionalizado.
- Ideas, conocimientos e información: recursos originados por el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico, clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Permite la reducción de incertidumbre, por lo que posibilita la toma de decisiones.
- Nombre, prestigio, símbolos y marcas: no constituyen elementos tangibles, pero tienen un valor que puede medirse en términos económicos. Sirven para identificar a las organizaciones en el mercado y

---

<sup>1</sup> VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Organizaciones, Procedimientos y Estructuras, Editorial Omar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2007).

les otorgan una identidad y perfil, con el que el mercado y el medio ambiente externo reconoce y distingue respecto de las otras.

### **3.- La Noción de Sistema en la Organización**

La organización como sistema es primordialmente una manera de pensar acerca de cómo se debe dirigir. *Es el conjunto de partes o componentes que se interrelacionan entre sí para formar un todo para cumplir o alcanzar un objetivo. Es una estructura en la que sus componentes trabajan conjuntamente para conformar un sistema, en el que mediante el grupo social se desarrollen de manera efectiva y coordinada los objetivos de la misma, todos los elementos están dirigidos a lograr el mismo objetivo, interactuando de forma tal que se logre una relación recíproca entre ellos.*<sup>2</sup>

Los sistemas pueden ser:

- Cerrados: son aquellos cuyo comportamiento es determinístico y programado, que opera con un muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente.
- Abiertos: son aquellos que presentan un intercambio con el ambiente, adaptándose a éste como medio para sobrevivir.

Por lo tanto, las organizaciones son sistemas abiertos ya que desarrolla una tendencia que la lleva a avanzar hacia una mayor diferenciación y complejidad, tratando de arribar a un nivel más alto de organización estructural en sus elementos.

Esta mayor complejidad crea una mayor especialización y diferenciación entre sus subsistemas.

---

<sup>2</sup> ASCARATE, Lidia Inés, DELGADO, Mónica Magdalena y LEON, Alejandro Jacobo, Apuntes de Clases Teóricas de la Cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Año 2016.

Uno de los aspectos que más caracteriza a las organizaciones es su permanente y dinámica interacción con su ambiente, ya sea con sus clientes, proveedores, competidores, organismos gubernamentales, entre otros.

Como consecuencia de esa constante interacción con su contexto, la organización desarrolla cierta capacidad adaptativa con respecto a los cambios que se producen en aquél, funcionando dentro de un estado estable o de equilibrio dinámico, al tiempo que prosigue en su continuo flujo de entrada, transformación, flujo de salida. La retroalimentación es, por lo tanto, fundamental para mantener el sistema dentro de ese desequilibrio dinámico. Actuar en esas condiciones significa que el sistema vive absorbiendo elementos internos y del ambiente, pero funcionando dentro de los límites fijados por su estructura.

#### **4.- Estructuración de la Organización**

Toda organización tiene una estructura que le da forma, esta puede ser formal o informal, generalmente toda empresa cuando nace lo hace con una estructura informal, dado que las necesidades y la espontaneidad lleva a esto. Luego cuando se comienza a definir sistemática y racionalmente funciones, responsabilidades, niveles de autoridad, etc., surge la estructura formal.

A la estructura tradicionalmente se la ha definido como un diagrama que muestra las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de autoridad entre las mismas, pero en realidad, las instrucciones no representan una estructura.

La definición de la estructura involucra un patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización, influenciados por el intercambio con el medio por lo cual se predefine una serie de conductas e instrucciones.

*“La estructura organizacional puede ser definida simplemente como la suma de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas (Henry Mintzberg-2006)”*.<sup>3</sup>

Al diseñar una estructura se tiene como propósito posibilitar el trabajo y la decisión efectiva, que permita la coordinación de los esfuerzos individuales hacia los objetivos comunes. Para ello es importante y necesario que cada participante tenga la información necesaria sobre lo que se espera de su desempeño.

## **5.- Parámetros para el Diseño de la Estructura**

Existen una serie de parámetros para su diseño que serán utilizados en la medida de las necesidades y la realidad de cada organización.<sup>4</sup> Dichos parámetros deben guardar cierto grado de congruencia con los factores contingentes propios de cada organización y su contexto.

El análisis de los siguientes parámetros se desarrollará considerando su incidencia sobre el rendimiento y la motivación.

### **5.1.- Especialización y División de Trabajo**

La definición de los puestos presupone la división del trabajo entre los distintos participantes de la organización, dicha división se encuentra estrechamente relacionada con el principio de especialización.

Existen dos dimensiones del cargo:

- La amplitud o especialización horizontal, y

---

<sup>3</sup> MINTZBERG, H., La estructuración de las Organizaciones, 1° Edición, (Barcelona, 1998).

<sup>4</sup> ASCARATE, Lidia Inés, DELGADO, Mónica Magdalena y LEON, Alejandro Jacobo, Apuntes de Clases Teóricas de la Cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Año 2016.



- La profundidad o especialización vertical.

La especialización horizontal del puesto constituye la forma predominante de división de toda actividad humana, tiende a centrar la atención del trabajador facilitando su aprendizaje mediante el fraccionamiento y la repetición de la tarea, así como su normalización, mayor uniformidad y eficiencia.

La especialización vertical se relaciona con el grado de participación en el planeamiento y control del trabajo: separa la realización del trabajo de su administración. En el caso de mínima profundidad, el trabajador se limita a ejecutar la actividad, a medida que se amplía el puesto en su dimensión vertical, quien lo desempeña va adquiriendo control sobre la actividad que realiza, sobre las decisiones implicadas y sobre los criterios que informan estas últimas.

Cuando la tarea no está especializada ni estandarizada, el empleado tropieza con dificultades para saber en qué consiste su tarea o cómo efectuarla. En el otro extremo, hay situaciones que son muy repetitivas y aburridas. Aunque estas cuestiones pueden discrepar según los tipos de personas o tareas, es evidente que los extremos continuos están vinculados con la moral baja.

No todas las personas se encuentran insatisfechas de una tarea especializada y rutinaria. Sin duda, no existe una estrategia que pueda aplicarse por igual a todas las personas y a todas las situaciones.

## 5.2.- Departamentalización

Es el agrupamiento de funciones o tareas homogéneas de acuerdo a un criterio, tributo o propiedad predefinida, creando áreas, divisiones, departamentos y sectores dentro de una organización.

Esta etapa de la tarea tiene las siguientes implicancias:

1. Agrupamiento homogéneo de las actividades con el fin de lograr especialización o eficiencia.
2. Asignación de autoridad en una cabeza de grupo denominada "Jefatura".
3. Coordinación para interrelacionar a todos los grupos.

Existen varios modelos o tipos de departamentalización:

Departamentalización	Atributo/ Propiedad	Concepto	Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por Productos</li> </ul>	El Producto	Agrupamiento por producto o línea de producto que se brindan al mercado y se asignan todas las responsabilidades sobre cada línea de producto, como producción, ventas, bajo un ejecutivo.	Cada unidad es un negocio en miniatura, lo que implica mayor descentralización y mayor delegación de autoridad. Mejora la evaluación de cada unidad. Permite reducir los problemas de coordinación. Provee la	Desaparición o reducción al mínimo de la especialización.

			<p>base para la descentralización de la gerencia y una amplia delegación de la autoridad.</p> <p>Facilita la medición y evaluación de la ejecución administrativa y operativa.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geográfica</li> </ul>	Ubicación territorial al	Todas las funciones dentro de un área geográfica definida bajo la supervisión de un ejecutivo. Se atiende a la agrupación territorial, considerando dos	<p>Aprovechamiento máximo de las fuentes de abastecimiento o cercanas.</p> <p>Da una rápida solución a los problemas locales.</p> <p>Optimiza la evaluación de resultados.</p>	<p>Reducción de la coordinación.</p> <p>Reducción al mínimo del control de la alta gerencia, porque una autonomía mayor.</p>

		<p>variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donde desarrolla la actividad de la empresa.</li> <li>- Donde tiene un área de influencia.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por Tipo de Cliente</li> </ul>	El Cliente		<p>Centra la atención en la necesidad del consumidor. Concentra el esfuerzo en la exigencia del mercado y la satisfacción del cliente.</p>	<p>Por la mayor presión del mercado se aparta de las actividades esenciales como por ejemplo las finanzas y las políticas de cobranzas, ya que el interés está puesto</p>

				en el cliente.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Por Proyectos</li></ul>	El Proyecto	Agrupamiento por proyectos con objetivos específicos, cuando se requiere una mayor concentración de capitales, recursos y tiempos prolongados de concreción. Requiere estructuras flexibles que permitan adaptarse a cada proyecto. Cada estructura tiene un inicio y un fin desde que		

		comienza el proyecto hasta que finaliza.		
• Funcional	La Función	Agrupamiento por actividades homogéneas en un solo departamento.	Mayor eficiencia y competencia. Potencia la especialización laboral. Facilita el adiestramiento y capacitación.	Gran esfuerzo para lograr la coordinación interdepartamental. A veces se pierde el objetivo global de la organización.
• Por Procesos	El Proceso	La inclusión de una sola clase de actividades dentro de cada unidad. El área industrial se organiza por procesos.	Sencillez para departamentalizar. Rapidez para coordinar. Se da en los niveles más bajos de la organización.	Altamente influenciada por la tecnología.

La departamentalización por propósito presupone el agrupamiento entorno a objetivos, en general pone énfasis en una orientación externa, ya que el trabajo se organiza en función de productos, clientes, áreas geográficas o por proyectos. Cuando el excesivo funcionalismo de la

estructura vuelve burocrática a la organización, esto influye negativamente sobre la satisfacción de las necesidades superiores de autorrealización, crecimiento y progreso; frente a esta situación, el criterio de la departamentalización por propósito hace menos formalizada la organización y, consecuentemente, permite una mayor autonomía e integración en torno a los objetivos comunes, a la vez que estimula la participación, el apoyo mutuo y la interacción social.

La departamentalización por procesos significa la inclusión de una sola clase de actividades dentro de cada unidad, y ese conjunto así especializado atenderá simultáneamente la obtención de productos o servicios diversos, es decir, que está orientada hacia el interior de la organización y los departamentos se construyen en torno a funciones como compras, fabricación, ventas, administración, etc. Este criterio de departamentalización aprovecha mejor los beneficios de la especialización, pero requiere mayores costos de coordinación.

Departamentalización por Propósitos	Departamentalización por Procesos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Por Producto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funcional.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Geográfica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por Proceso propiamente dicho.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Por Tipo de Cliente.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Por Proyecto.</li></ul>	

### 5.3.- Ámbito de Control

Es la decisión del tamaño que tendrá cada unidad de trabajo, es decir, cuántos individuos deberán estar bajo el mando de cada jefe. Esta decisión implica indirectamente la forma de la estructura formal: alta con

unidades pequeñas de control o, plana con unidades grandes y ámbitos de control más amplios.

Las estructuras con un ámbito de control estrecho dificultan el progreso de los subordinados, pues les limitan la posibilidad de aprender de sus errores; en cambio en las estructuras con ámbitos de control más amplios los individuos se sienten estimulados a desarrollar al máximo sus capacidades.

#### 5.4.- Relaciones Jerárquicas y Funcionales

Las relaciones de línea son las que conforman la jerarquía formal y pueden identificarse con la cadena de mando, se estructuran con base en el principio de unidad de mando que asigna al subordinado una única dependencia respecto del superior. Este principio da por sentado que un individuo está más satisfecho y trabaja mejor cuando hay un flujo único y claro de autoridad desde arriba hacia abajo en la organización y cuando el empleado recibe órdenes solamente de un superior.

Las organizaciones estructuradas solamente de acuerdo con relaciones de líneas son pequeñas o simples y el aumento de tamaño y de complejidad las tornará ineficientes. Frente a esta nueva situación la organización adoptará nuevas formas, agregando primero niveles adicionales para distribuir la carga de supervisión y luego recurrirán a unidades de asesoramiento especializado, incorporando de ese modo las relaciones funcionales o de asesoramiento. Aun cuando estas funciones no tienen autoridad formal sobre la línea, su interdependencia genera conflictos, su sola creación tiende a disminuir la autoridad del gerente de línea, ya que con frecuencia puede controlar el uso de recursos y los resultados de esta última.

#### 5.5.- Relaciones Laterales



Frecuentemente existen situaciones en las cuales las divisiones funcionales, las redes jerárquicas y las relaciones especializadas e impersonales propias de las estructuras piramidales son insuficientes para conseguir la coordinación que necesita una organización.

Así aparecen los “roles integradores”, los “equipos de trabajo” y la “estructura matricial”. El empleo de estas relaciones permite a la organización procesar más información sin sobrecargar los canales de comunicación jerárquica y asegurar la calidad de las decisiones que involucren a distintas unidades, ya que decide en forma conjunta y en niveles más cercanos a los problemas. Además, la participación de los individuos de llevar a cabo el trabajo aumenta la motivación para aceptar e implementar la alternativa elegida.

Los roles de enlace y los equipos de trabajo resuelven problemas de coordinación entre unidades de línea o entre éstas y las de asesoramiento de las distintas opiniones y especialidades.

La estructura matricial constituye una forma relacional compleja, que, al suprimir principios de unidad de mando, no resulta adecuada para quienes necesitan una cierta seguridad y estabilidad. Esta forma estructural implica relaciones interpersonales altamente desarrolladas y exige una considerable tolerancia a la ambigüedad.

#### 5.6.- Descentralización

No basta la definición de puestos y su disposición en la estructura para saber dónde está el poder para disponer medios y técnicas aplicables al desarrollo de las actividades; este aspecto se resuelve a través del proceso de descentralización, es decir, definiendo formalmente cuales son las posiciones de la estructura que disponen de facultades para decidir sobre

temas específicos. Cuando el poder se centra en un único punto de la organización, es decir en manos de un solo individuo calificamos a la estructura como centralizada, por el contrario, cuando el poder queda dividido entre numerosos individuos la calificamos como descentralizada.

La descentralización mejora las actitudes y el espíritu de trabajo, promueve la responsabilidad y la iniciativa y, en un sentido más amplio, contribuye a una organización más democrática elevando la satisfacción de las necesidades de autonomía, realización y participación.

## **6.- Tipos de Organización**<sup>5</sup>

Existen distintos criterios para clasificar a las organizaciones, el más común y frecuente es según la finalidad que persigue:

- Con fines de lucro: En la que quedan comprendidas las Empresas, es decir, organizaciones cuya finalidad es obtener ganancias.
- Sin fines de lucro: Está relacionada con aspectos socioculturales, su intención es mejorar el nivel de vida de determinados sectores de la población como promover el desarrollo de actividades deportivas, el arte y las ciencias. Las ganancias son un medio de subsistencia.

---

<sup>5</sup> GILLI, Juan José, Diseño y Efectividad Organizacional, Editorial Macchi, (Año 2000).

## **CAPITULO II**

### **LAS EMPRESAS DE FAMILIA**

**Sumario:** 1.- Introducción; 2.- Nacimiento de las Empresas de Familia; 3.- Importancia de las Empresas de Familia; 4.- Factores Intervinientes, su Evolución y donde se centra el Control de Gestión; 5.- El Desafío: Llegar al Sistema Administrativo; 6.- La Organización de la Empresa y el Proceso de Control; 7.- Sistemas de Controles Aplicables en las Empresas Familiares; 8.- Reglas Mínimas a Cumplir; 9.- La Implementación de Sistemas de Control de Gestión en Empresas Familiares; 10.- Fortalezas, Debilidades y Conflictos en las Empresas Familiares; 11.- Conflictos más Frecuentes.

#### **1.- Introducción**

En lo que respecta a las organizaciones, hay que considerar que de la misma manera en que es muy difícil que dos personas humanas sean completamente iguales, lo mismo sucede en las empresas.

Una empresa no necesariamente se parece a otra aunque estén enmarcadas en el mismo sector y empleen igual tecnología de producción e incluso similar estructura productiva. En principio basta señalar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente y mucho menos copiados. Cada empresa deberá determinar

el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.

En el caso de las empresas familiares, además de lo descripto, estas se enfrentan a una serie de problemas y conflictos, lo que por su naturaleza las hacen más vulnerables que a las empresas no familiares, en especial, al momento de implantar un modelo de gestión adecuado; por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en este tipo de organizaciones e implantar “*Sistemas de Control*” de tipos estratégicos.

Por esta razón debemos introducirnos en el concepto de Sistemas, y que implica mirar a la organización desde esta perspectiva que tiene una visión Global e Integra, que va encargar de estudiar al “conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre si, entre sus atributos y con su ambiente, conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos”.<sup>6</sup>

Pero, la mayoría de estas empresas centran su atención en los sistemas financieros–contables como medida de control, luego que han ocurrido los hechos económicos que afectaron y modificaron su estructura financiera.

En definitiva, es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que constituyan sistemas de control de la gestión y promuevan la acción de las diferentes personas y unidades, coordinadas con la dirección de la empresa y los objetivos de la organización.

## **2.- Nacimiento de las Empresas de Familia**

“Las empresas familiares son organizaciones privadas cuya característica principal es que la tenencia de la propiedad recae, en una

---

<sup>6</sup> VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, passim.

familia.” A partir de esta definición es necesario reconocer que el nacimiento de una empresa familiar, generalmente, sucede como consecuencia de las necesidades propias de la familia que la funda, la cual necesita crecer y desarrollarse. Lograr este objetivo es la responsabilidad del jefe de la familia o en su defecto en otro líder de esta. El resto de la familia pasa a constituir la fuente inicial de mano de obra, pero cuando la familia crece algunos miembros no trabajan en la empresa.

La singularidad de este tipo de empresas, radica en el hecho de que los lazos de, consanguinidad, de valores sociales y éticos, de afinidad familiar entre otros; (y no solamente los de relaciones comerciales o económicas) son más importantes y determinantes que los que vinculan a otros empresarios. Son estos lazos, los que con todas sus peculiaridades, agregan una serie de características a las empresas familiares, que las hacen que requieran un análisis diferente respecto de las demás empresas privadas.

### **3.- Importancia de las Empresas de Familia**

La maximización de beneficios como objetivo fundamental, también estará presente en las empresas familiares, pero con matices muy diferentes al resto de las empresas “no familiares”. La familia busca obtener algún beneficio económico para satisfacer sus propias necesidades individuales e incrementar el patrimonio invertido. Así, la búsqueda constante de maximización de beneficios, será suavizada, porque la perspectiva de inversión de una empresa familiar, por lo general, será de más extensión en el tiempo y se mantendrá por generaciones.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> PENNA, Atilio Armando, PYMES en Crecimiento: De la Acción a la Organización, 1ª Ed. Arte Gráfico Editorial Argentino, (Buenos Aires, 2008), Pág. 11.

#### **4.- Factores Intervinientes, su Evolución y donde se centra el Control de Gestión**

Cuando las empresas actúan en los mercados que son altamente competitivos se debe tener presente que su funcionamiento está ligado tanto a factores externos como internos, lo que se cohesionan para lograr un objetivo: la maximización de beneficios para los propietarios que han invertido sus recursos.

Al plantear el *Diseño Organizacional* de cualquier empresa, se debe reconocer la influencia directa de algunos agentes externos que ayudan a moldear una forma de acción para el logro de los objetivos empresariales. Entre estos se cuentan: los mercados en que participan y el grado de competitividad; *la legislación vigente* y algunas regulaciones especiales; *los valores sociales y la ética empresarial* y, por último, *la tecnología disponible y la facilidad de acceso a ella*.

Como asimismo el Diseño debe estar realizado desde el Enfoque Sistémico, planteando la visión organizacional bajo la perspectiva de una configuración total organizada, en función de los fines que persigue. Así podemos hablar de los orígenes de la Teoría General de los Sistemas (TGS), donde el entendimiento y comprensión de los sistemas se produce cuando se aplica una visión integral, y se consideran todas las interdependencias e interrelaciones de sus partes. Tomando con perspectiva más que estudiar obsesivamente sus partes específicas en forma aislada, debe enfocarse la solución considerando el problema como un todo. Desde el punto de vista integral, global, con una perspectiva más amplia: "Desde el punto Sistémico".

En este ámbito, se entenderá como "**Sistema de Control de Gestión**" al proceso a través del cual se utilizan mecanismos formales e informales que puedan influir en el comportamiento de las personas de una

organización para que se cumplan los objetivos de la empresa y de la dirección empresarial.<sup>8</sup>

La característica y el objetivo central de un “*Sistema de Control de Gestión*” serán facilitar el mejoramiento continuo al interior de una organización y todos los elementos o mecanismos que se utilicen para llevarlo a cabo. El sistema debe ser concebido como parte de un sistema de dirección eficiente y debe tener, por lo menos, los siguientes elementos:

- Indicadores de control.
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores de gestión.
- Un modelo predictivo.
- Mantener información relevante entre los resultados reales y los objetivos definidos.
- Un proceso de evaluación continúa de cada persona y/o departamento.

Es común observar que en empresas pequeñas y en aquellas que recién comienzan, el mecanismo de control más utilizado es la observación directa dado que a los dueños les interesa ver, oír y sentir, las relaciones que se están dando en su organización. Estas relaciones pueden ser de tipo material (recurso consumido vs. Producto) y de tipo personal en las que se controla la conducta de sus empleados. En aquellas organizaciones de mayor tamaño, se registran los datos que nacen de cada actividad, para compararlos con los objetivos de la empresa. Este registro de actividades y su comparación con los objetivos de la empresa, va ayudar a mejorar la eficacia de la organización y sirve además, para mejorar la coordinación de las actividades en las distintas áreas y con esto, mejorar el comportamiento de los individuos que allí participan.

---

<sup>8</sup> JARAMILLO SALGADO, Víctor Hugo, Las Empresas Familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión, (s.d.),

## 5.- El Desafío: llegar al Sistema Administrativo

Si planteamos a la organización como un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes, entonces:

- La organización es un “Todo”
- El Todo está compuesto por “Partes” en donde cada parte es compleja de por sí.
- Si en la estructuración de las partes se propone un plan metódico y ordenado, la integración será total.
- Si la integración es total, planificada, metódica, ordenada, y cada parte se va a relacionar con otra en la forma preconcebida.
- Si las partes operan entre sí como se concibió, se habrá logrado un Sistema.

Ahora para poder llevar adelante sus estrategias, desarrollar sus políticas y lograr sus objetivos, las organizaciones deben contar con una función que le imprima dirección y sentido a sus actos: esa función es la Administración.

Así podemos decir que la administración “es un sistema que cumple determinada función dentro de un “suprasistema” que es la organización. Ya que por sí misma carece de función propia y no posee existencia autónoma. Separada de la organización a la cual sirve, no significa nada pero a su vez, una organización sin administración solo sería sinónimo de caos”.<sup>9</sup>

En resumen la administración es:

- la encargada de obtener de los recursos organizacionales su máximo rendimiento, operando con la mayor productividad posible.

---

<sup>9</sup> DRUCKER, Peter, “La Gerencia de Empresas”, Ed. Hermes, (México DF, 1979). (s.d.)



- Es la fuerza que coordina las actividades de los subsistemas y las relaciones con el medio ambiente.
- Tiene como funciones básicas las enunciadas por Henri Fayol donde este decía que la dirección debe: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Si bien esta clasificación no es exclusiva ni excluyente, goza de general aceptación y tiene su lugar en el campo de la administración y dirección de empresas, al concluir que el administrador debe planificar la acción, organizar los medios, conducir la gestión, armonizar todas las actividades y, finalmente, controlarlas.<sup>10</sup>

Es por esto que llegamos hablar desde este enfoque que existe una “función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización”, denominada Sistema Administrativo.

Como este conjunto actúan como un medio y soporte de la gestión administrativa de la organización, permitirá que las decisiones estratégicas y políticas establecidas en el nivel superior, se implanten y concreten en una serie de múltiples acciones y decisiones en el nivel medio y operativo. Asimismo se establecerán formas de organización y de ejecución de las actividades, sustentadas por una red de decisiones y de información, configurando así el sostén de las funciones administrativas de la organización.

En este marco planteamos las funciones de un Sistema Administrativo:

- 1- Asegurar la ejecución de las funciones, actividades y/o procesos en forma oportuna.

---

<sup>10</sup> CATEDRA DE COSTOS II: Apuntes de Clases Teóricas de la Cátedra de Costos II, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la UNT (Año 2008).

- 2- Adecuar el costo de funcionamiento a la naturaleza de las actividades y al beneficio que genera su ejecución.
- 3- Proveer de respaldo y seguridad al desarrollo de la gestión administrativa.
- 4- Establecer un vínculo adecuado entre los distintos sistemas administrativos, aportando las relaciones e información necesaria.

En base a esto al Sistema Administrativo debemos pedirle que sea:

- EFICAZ, representado por el grado en el que se alcanzan las metas y los objetivos planeados, procurando que “las cosas se hagan”.
- EFICIENTE, utilizando la mejor combinación de los recursos para la obtención de los objetivos planeados. Que se cumplan con los mejores aspectos referidos costos de operación, velocidad, seguridad y comunicación, es decir “hacer las cosas bien”.
- EFECTIVO, “realizando las cosas que correspondan”.
- SUSTENTABLES, o sea que pueda adaptarse a los cambios y perdurar en el tiempo.<sup>11</sup>

## **6.- La Organización de las Empresas y el Proceso de Control**

La dirección de una empresa estará abocada a orientar el comportamiento individual y de la organización hacia los fines y objetivos de la misma, será necesaria la utilización de diversos mecanismos que permitan que la empresa se estructure internamente y se adapte al entorno. Estos mecanismos pueden ser de carácter formal como: *la planificación estratégica, el diseño adecuado de una estructura organizacional y un sistema de información de gestión.*

---

<sup>11</sup> ASCARATE, Lidia Inés, DELGADO, Mónica Magdalena y LEON, Alejandro Jacobo: Apuntes de Clases Teóricas de la Cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Año 2016.

Además surgen mecanismos no formales que pueden tener incluso, un carácter espontáneo, pero que igualmente, pueden generales comportamientos válidos para la organización y ser consecuentes con los objetivos y con la cultura empresarial.

Cada una de las etapas de desarrollo de la empresa tendrá características particulares que comienzan con la preocupación inicial de generar un “producto o servicio” para obtener mayores utilidades. En las etapas siguientes, se reconoce la importancia de los *mercados*, necesarios para crecer y sobrevivir ante la creciente competencia. Por último, llega la etapa que implica concentrarse en el *desarrollo futuro* de la empresa, con énfasis en el largo plazo, lo que hará necesario plantear directrices, formular objetivos, analizar las estructuras, los procedimientos y el retorno sobre los recursos invertidos.

### **7.- Sistemas de Controles Aplicables en las Empresas Familiares**

Dependiendo de las situaciones y de las empresas que se están evaluando se pueden aplicar los siguientes:

- **Controles ejecutados por la familia:** son controles basados en la gestión de la empresa, que se realizan en organizaciones pequeñas y muy centralizadas y que requieren de liderazgo y supervisión directa del propietario o principal directivo. Este empresario no acepta críticas a su modelo de gestión, generalmente no hay estrategias ni objetivos claros y las acciones que se realizan se aplicaran, predominantemente, en actividades rutinarias, en las que es difícil plantear algún grado de formalización y prevalece siempre primero la opinión del propietario.

- Controles burocráticos: es admisible en aquellas actividades rutinarias que permiten una elevada formalización y en las que existen procedimientos para todo, permitiendo descomponer las actividades y elementos fácilmente definibles y repetitivos.
- Controles por resultados: el entorno en el cual se maneja este control es aquel de alta competencia y de actividades rutinarias. Debe producirse, además, una descentralización en la toma de decisiones y especificar en términos cuantitativos una serie de objetivos e indicadores de resultados.
- Controles ad-hoc: este sistema suele ser usado en organizaciones en las que podría utilizarse unos sistemas de control por resultados se prefieren sistemas de controles informales, basado en la supervisión directa y la confianza personal. Se utiliza cuando existe una elevada descentralización y en los casos en que es difícil formalizar las tareas, preverlas, medirlas y evaluar el resultado de la acción.

Posteriormente, en cada empresa, debe considerarse que la efectividad de cada sistema dependerá de la empresa en que se aplique.

Además, debe considerarse el entorno en que se desenvuelven las actividades empresariales, la formalidad o informalidad de los controles, el grado de centralización de las decisiones y, por último, las características personales de quienes dirigen la organización.

### **8.- Reglas Mínimas a Cumplir**

La administración de una empresa familiar no debe ser diferente a la de las empresas que son administradas por profesionales “no familiares” en lo que se refiere a actos operativos. No es así en aspectos de gestión, dado que el concepto de empresa familiar considera la esencia del negocio,

su dirección y los objetivos familiares, en los cuales se basa la cultura o filosofía organizacional. En lo que se refiere a la gestión de ellas, es necesario tomar en consideración ciertas reglas básicas que deben observarse estrictamente, de lo contrario, el negocio familiar no prosperará ni al menos sobrevivirá por mucho tiempo. Estas reglas, en términos sencillos son:

- Deben trabajar en la empresa, solo aquellos miembros de la familia que sean igual o más competentes que cualquier empleado no familiar y además, que su trabajo sea igual en termino de horas y productividad que aquellos no familiares.
- La segunda regla se relaciona con alguno de los puestos de la alta dirección que requieren calificación académica y técnica. Estos puestos los deben ocupar “ejecutivos no familiares”, sin importar cuantos miembros familiares competentes y eficaces estén trabajando en la empresa. En otras palabras, en la empresa familiar se necesita a una persona que goce de mucho respeto y que ocupe un cargo alto, que no sea de la familia y que “nunca mezcle la empresa, su trabajo y la familia que lo contrató”.
- Es cada vez más necesario cubrir puntos clave con profesionales ajenos a la familia. Esto no significa vetar a un miembro familiar competente para dirigir la empresa, sino que debe demostrar y acreditar los conocimientos y experiencia necesarios, sean en manufactura o en mercado, en finanzas, en investigación o en recursos humanos.

“Si se mantienen las presentes reglas y los gestores de este tipo de empresas la internalizan, ayudara a que esta sobreviva hasta la tercera generación. A pesar de que muy pocos empresarios aceptan la existencia de estas reglas básicas, porque regularmente piensan que la familia y la empresa sobrevivirán y prosperaran, solo si la familia sirve a la empresa”, según Drucker.

Esto se debe en gran medida porque las empresas familiares no desarrollan un buen sistema de control interno y que obedecen a varios factores como ser:

- la limitación de recursos financieros,
- la escasa capacidad de ganancias,
- presencia de estructuras informales que derivan en división de funciones no del todo claras, donde todos hacen de todo,
- ausencia de manuales de funciones y procedimientos.

En muchos casos, al ser empresas familiares se descansa en la confianza de las personas y no en la idoneidad. Falta de profesionalismo.

### **9.- La Implementación de Sistemas de Control de Gestión en las Empresas Familiares** <sup>12</sup>

Se debe establecer que existen diferencias notables entre los conceptos de control operativo, estratégico y de gestión:

- **Control Operativo**: Se basa en la planificación operativa, está orientado al día a día. Es un control a posteriori que se enfoca en las acciones.
- **Control Estratégico**: Se basa, fundamentalmente, en la Planificación Estratégica, se enfoca en el largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación de la empresa con su entorno (productos que comercializa la empresa, mercados en los que actúa) y recursos productivos que utiliza (materias primas, grado de subcontratación de los procesos operativos, tecnología y recursos financieros).
- **Control de Gestión**: Se basa, fundamentalmente, en la realización e implementación de distintas acciones para verificar cómo se unen la estrategia de la empresa y las actividades que ella desarrolla, sea a través de evaluaciones de desempeño de las personas, del control de la

---

<sup>12</sup> PENNA, Atilio Armando, PYMES en Crecimiento: De la Acción a la Organización, 1ª Ed. Arte Gráfico Editorial Argentino, (Buenos Aires, 2008), passim.

planificación presupuestaria o del manejo de algunos índices de cumplimiento, entre otros; el control debe tener una doble orientación: primero, debe enfocarse a largo plazo para validar las estrategias, y segundo, la orientación debe ser a corto plazo para asegurar que la empresa en su conjunto y, en particular, cada uno de los diferentes departamentos logre sus objetivos con eficiencia y eficacia.

El sistema de *Control de Gestión* que se diseñe, debe suministrar información que permita elaborar la estrategia (planificación estratégica) y cómo adecuarla, para posteriormente diseñar las estructuras y procedimientos (control estratégico), de acuerdo a las acciones que se desarrollan en las empresas.

El sistema de control de gestión de una empresa familiar debe considerar la cultura y los valores familiares que se respetan en la organización, la evolución que ella tiene, los factores que intervienen en este tipo de empresas, sus conflictos y sus acciones, que dependerán en gran medida de sus estrategias y de sus objetivos.

Ahora bien, si se decide implementar un *Sistema de Control de Gestión* en una empresa familiar se deben tener en consideración las siguientes características:

- Guardar relación con los requisitos propios de la actividad involucrada
- Describir anticipadamente las desviaciones que exigen corrección, en especial debido a que la familia no reacciona con la rapidez que exige realizar los cambios necesarios en las empresas.
- Los controles deben valer lo que cuestan. Esto es esencial porque los beneficios son relativos y la familia no quiere gastar más de lo justo.

- Deben unirse a la estructura de la organización, facilitando la asignación de responsabilidades.
- Un buen sistema debe indicar el camino a la acción correctiva, incluso determinar dónde es necesario emprender la acción, quién es el responsable y en qué consistirá.
- Debe ayudar a descubrir los problemas gerenciales. Debe ser concebido como una herramienta de gestión. Debe insertarse en la fase de implementación del modelo de gestión estratégico y ser entendido como un *Sistema de Dirección*, capaz de retroalimentar a la organización.

#### **10.- Fortalezas, Debilidades y Conflictos en las Empresas Familiares**

A menudo los aspectos que se plantean respecto de las empresas familiares son muy variados como ser: si son empresas eficientes, si existe regularmente conflictos de interés entre sus miembros, si los cargos directivos están reservados para miembros familiares, si existe identidad y lealtad con la empresa o sólo con la familia, etc.

##### **Fortalezas**

Generalmente las fortalezas de las empresas familiares están relacionadas con el interés de la familia, de acuerdo con los objetivos de la organización, los cuales se igualan en un contexto de largo plazo. Algunas fortalezas son:

- La disponibilidad de recursos financieros y de gerencia: Muchas veces se obtienen con el sacrificio de la familia.
- Reputación familiar: Son los típicos elementos que hacen que la “reputación de la familia” pueden impactar directamente en las relaciones



con la comunidad, pero también incidirán en las operaciones de la empresa. Esto se aprecia claramente cuando se quiere acceder al sistema financiero.

- Lealtad de los empleados: En especial cuando son parte de su ventaja competitiva.
- Unidad de los ejecutivos y accionistas (o dueños del capital): Surge cuando una familia identifica sus propios intereses con los de la empresa, es un vínculo muy significativo y utilizable como argumento principal al momento de diseñar y exigir el desarrollo de actividades a los empleados “familiares”. Esto es importante, porque los miembros de la familia son reticentes a la venta de su participación en la empresa a “extraños a la familia”, trayendo consigo que los ejecutivos de la familia pueden ser menos sensibles a críticas en el comportamiento a corto plazo, tienen así mayor libertad para enfocar sus decisiones en la empresa con una perspectiva de largo plazo.
- Orgullo e identificación de la familia con la empresa: Esto trae consigo una mayor responsabilidad social, lo cual puede contribuir a la permanencia de la empresa en el largo plazo.
- Continuidad y profundidad en la cultura organizacional y el sentido de sus propósitos corporativos: La organización tiene ciertas tradiciones comunes que necesariamente se mezclan con los objetivos y capacidades especiales, los cuales pueden, incluso, estar presentes desde la fundación de la empresa. Este eslabón es un elemento de carácter totalmente intangible y difícil de medir, pero que puede permitir que la empresa absorba cambios sin afectar sus “valores” importantes o la unidad del grupo.

### **Debilidades**

Generalmente se plantean diferentes aspectos referentes a la efectividad de la administración familiar como una manera de aproximarse a

la identificación de las debilidades que este tipo de empresas generalmente presentan como ser: si la administración familiar es una contradicción a la idea fundamental de la libre competencia, igualdad en las oportunidades y la libre selección del mejor candidato para un trabajo, si es la tradición de la administración familiar un concepto ilusorio, producto del razonamiento interesado de las familias involucradas, etc. A partir de esto se pueden identificar las siguientes debilidades:

- Conflictos de interés: En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene el poder del propietario y/o la dirección para perseguir y alcanzar sus propios objetivos y aspiraciones, aun cuando difieran de los objetivos de la empresa
- Pobre administración de utilidades: Una segunda debilidad de las empresas familiares (pero que también se da en las Sociedades Anónimas o de Responsabilidad Limitada, pequeñas o medianas), es la carencia de métodos para administrar utilidades. Esta deficiencia, puede conducir a sistemas deficientes de control financieros y de costos y a otros procedimientos contables débiles o a una falta de interés de la gerencia para tomar la acción correctiva necesaria cuando los procedimientos contables indican que sus proyectos están fuera de línea.
- Esfuerzos y estrategias de mercadeo sin movilidad o poco creativas: Demasiada identificación con los intereses familiares puede impedir que una compañía se beneficie de los nuevos acontecimientos del mercado o de mejores oportunidades de crecimiento. Pero también, cuando una familia se identifica muy de cerca con un producto especial o una estrategia de productos, se puede suscitar otro problema: *la Compañía puede ser muy vulnerable a los efectos de los cambios en el mercado.*
- Nepotismo excesivo: Es más frecuente que en las empresas restantes que los parientes progresen debido a los lazos familiares más que al *mérito y la capacidad profesional*. Este nepotismo inevitablemente conduce a la existencia de “feudos sangrientos”, los cuales surgen como

uno de los problemas más serios de las empresas familiares y se agudizan cuando a través del mecanismo legal de herencia, se puede llegar a crear fuertes intereses de competencia minoritaria y desavenencias que involucran emociones en un grado excepcionalmente alto.

### **11.- Conflictos más Frecuentes**

Las Empresas Familiares, al igual que el resto de las organizaciones, están compuestas por los factores típicos de una organización empresarial: *Trabajo, Tecnología, Medios de Trabajo, Financiamiento y Administración*. Al combinar estos factores, se producirán una serie de conflictos en las empresas, pero que en las de tipo familiar se pueden resumir en los siguientes: *Conflictos de Estructura Directiva, Conflictos de Iniciativa y de Estructura Organizacional y de Sucesión*.

- **Conflictos de Estructura Directiva**: Es habitual que las empresas familiares traten de propender al empleo y reclutamiento de familiares para los cargos directivos. Esto hace que se produzcan ciertas situaciones que tienen su efecto sobre la estructura directiva, en especial cuando se contratan ejecutivos no familiares, los cuales no tienen capacidad de decisión, porque las decisiones las toma la familia. Además, la dirección de la empresa está garantizada para el fundador o para quien él designe, lo cual no garantiza que tenga las capacidades necesarias para dirigir la empresa. Otro fenómeno se relaciona con la marcada preferencia por los familiares en aquellos puestos de información y control, lo que es negativo porque es especialmente en estos cargos donde debe primar la capacidad técnica. Por último, los familiares realizan saltos jerárquicos en forma frecuente y no se respeta la estructura formal definida y la autoridad.

Conflictos de Iniciativa: A menudo estos conflictos se relacionan con un escaso o menor desarrollo de funciones comerciales, financieras y de recursos humanos; incluso de inversión en áreas relacionadas y complementarias (diversificación), para no apartarse del producto principal. Esto provoca una escasa diversificación y especialización muy concentrada, rechazando, a menudo, mejoras de tipo administrativas, comerciales y financieras, que permitirían mejor manejo de los costos, precios, la distribución, expansión a nuevos mercados y otras actividades de carácter técnico, relacionadas con la producción más eficiente. Es frecuente ver que se traslada excesivamente la estructura familiar a la estructura interna del negocio. Se confunden a menudo las reuniones de la familia (del domingo, en casa) con las reuniones de directorio formal.

- Conflictos de Estructura Organizacional y de Sucesión: Por lo general, estos conflictos se pueden evitar, pero está detrás el “peso” de la familia en la empresa y las necesidades de subsistencia de la misma: la empresa pasa a ser una fuente obligada de ingresos. En este sentido, es frecuente que exista una excesiva intromisión interdepartamental de familiares y la persistencia en la adjudicación de funciones, “por años”, a distintas ramas de la familia. También se refleja una estructura sobredimensionada, con el único fin de dar cabida a todos los miembros de la familia que necesiten, independiente de su calificación y capacidad de gestión. Además, en general, las remuneraciones de los directivos familiares, no son equitativas con la capacidad de cada miembro familiar, en muchas ocasiones es una forma de repartirse anticipadamente el producto que genera la empresa. Es frecuente que se tienda a evaluar la gestión de los empleados y directivos en forma diferente, dependiendo cuando se trata de “familiares” y “no familiares”. Por último, la planificación de la sucesión en la dirección de la empresa, no se trata

como un problema real, en especial cuando la empresa está acostumbrada a un líder. En el momento en el que este líder se enferme o muera la empresa se transforma en presa fácil de los poderes internos y se torna vulnerable, perdiendo sólo la familia.

De acuerdo a lo que plantea, el diseño del sistema de control debe realizarse en función de la (s) estrategia(s) a la que se orienta la empresa. Si se analiza la forma que adopta un sistema de “*Control de Gestión*” en las empresas familiares, se debe tener presente no sólo que es la familia la que condiciona la marcha de la empresa, sino que la empresa también penetra e influye en la vida familiar, por ello es necesario reconocer que:

- Las tensiones que se producen en la empresa se llevan, en muchos casos, cada día a casa, especialmente cuando se trata de empresas pequeñas.
- Los integrantes de la familia que no trabajan en ella, tienden a sentir un menor reconocimiento por no estar vinculados a la empresa, o bien, el resentimiento de no haberse incorporado a la misma a pesar de las expectativas que tenían de haberlo hecho.
- Conflictos entre familiares que son directivos y especialmente entre padre e hijo cuando este último se incorpora a la empresa, o bien rivalidades entre hermanos por el liderazgo o por la defensa de sus intereses respectivos, cuando tienen su propia familia.
- Cuando la familia controla una empresa familiar, en ésta se hacen más palpables los conflictos y tensiones, así como la armonía y cohesión de esta familia. La convivencia entre familiares no siempre es armoniosa, y muchas veces rige el dicho “cuanto más lejos te encuentres más te quiero”.

A pesar de estas situaciones, podemos decir, que las tensiones y conflictos son normales y suceden en todas las empresas y familias. De

hecho las familias y empresas exitosas son aquellas que pueden generar un producto positivo de estas tensiones. Se pueden establecer estructuras espontáneas para enfrentarse constructivamente a estas situaciones conflictivas.

## **CAPITULO III**

# **LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA Y SU COMERCIALIZACION**

**Sumario:** Parte I: 1.- Concepto; 2.- El Sector Primario de la Economía; 3.- La Finalidad de las Actividades Agropecuarias; 4.- Formas de Explotación; 5.- Clasificación de la Actividad Agropecuaria, 5.1.- De acuerdo al Activo Biológico de la Empresa Agropecuaria, 5.2.- Según el Ciclo Biológico, 5.3.- Según los Fines de su Medición, Resolución Técnica N° 22 de la FACPCE; 6.- La Actividad Agrícola; 7.- Ciclo de Vida de la Producción Agrícola. Parte II: 1.- Concepto; 2.- De los Operadores en la Comercialización de Granos; 3.- Etapas Comerciales, 3.1- Etapa Primaria, 3.2.- Etapa Secundaria, 3.3.- Etapa Terciaria; 4.- Modalidades de Comercialización; 5.- De la Documentación y los Procesos en la Comercialización de Granos; 5.1.- De la Carta de Porte, 5.2.- Del Código de Trazabilidad de Granos – CTG, 5.3.- Del Pesaje de la Carga, 5.4.- Secuencia de un Proceso Logístico/Administrativo de la Comercialización de Granos de un Productor a un Acopiador; 6.- Panorama Actual de la Comercialización de Granos.

## **PARTE I**

### **LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA**

#### **1.- Concepto**

La actividad agropecuaria puede ser definida como la administración y manejo operativo por parte de una empresa, de la transformación de activos biológicos (animales y plantas) en productos agropecuarios que van a ser utilizados como:

\*Insumos para procesos productivos;

\*Bienes de cambio para la venta;

\*Consumo;

\*Simientes para nuevos productos agropecuarios<sup>13</sup>.

Es una actividad humana que se encuentra orientada tanto al cultivo del campo como a la crianza de animales, es decir, que está en estrecha relación con la agricultura y la ganadería.

La agricultura es la labranza o cultivo de la tierra e incluye todos aquellos trabajos relacionados con el tratamiento del suelo y la plantación de vegetales. En buena medida las tareas del tipo agrícola están destinadas a la

---

<sup>13</sup> ASCARATE, Lidia I, DELGADO, Mónica M. y LEON, Alejandro J., Material de Clases Teórico- Prácticas de la Cátedra de Organización Contable de Empresas II, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Año 2017.



producción de alimentos y obtención de verduras, frutas, cereales, hortalizas, entre otros.<sup>14</sup>

La ganadería es una actividad de tipo económico muy pero muy antigua que consiste en la crianza de animales para su posterior aprovechamiento. Según la especie ganadera que se trabaje se obtendrán diferentes productos derivados: carne, leche, huevos, cuero, lana, miel, entre otros.<sup>15</sup>

Ambas actividades se encuentran estrechamente vinculadas y se nutren la una a la otra. El ganado le aporta estiércol, que es empleado como abono para los pastos y cultivos y estos sirven para alimentar a los animales.

La Resolución Técnica N° 22 de la FACPCE define "*La actividad agropecuaria consiste en producir bienes económicos a partir de la combinación del esfuerzo del hombre y la naturaleza, para favorecer la actividad biológica de plantas y animales incluyendo su reproducción, mejoramiento y/o crecimiento en un período determinado de tiempo*"<sup>16</sup>.

La Resolución General (AFIP) 3699/93 "*Por actividades agropecuarias se consideran comprendidas aquellas que tengan por finalidad el cultivo y obtención de productos de la tierra como así también la crianza y explotación de ganado y animales de granja, tales como fruticultura, horticultura, avicultura y apicultura*"<sup>17</sup>.

## **2.- El Sector Primario de la Economía**

La actividad agropecuaria integra a este sector de la economía, ya que explota productos de la naturaleza (suelos destinados a la agricultura, ya sea con cultivos perennes como los de banana o café, o anuales como los cereales, forestación o ganadería, bovina caprina u ovina, y pesca), sin hacer

---

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Resolución Técnica N° 22 de la F.A.C.P.C.E.: Acápite 2do.

<sup>17</sup> Consulta de Internet: <http://biblioteca.afip.gob.ar>, Art. 2°, Resolución General (AFIP) N° 3699/93 (B.O.23/06/1993).

en ellos cambios, que pueden sin embargo, servir como materias primas a las industrias, que constituyen el sector secundario, económicamente hablando.

De acuerdo al tamaño de la tierra destinada al cultivo o la ganadería, el destino de los cultivos (subsistencia, mercado interno y/o externo), la cantidad de personas que allí trabajan y la tecnología aplicada, podemos hablar de pequeños productores o campesinos, medianos o chacareros, y de grandes productores, dueños de estancias, haciendas y agroindustrias.

Las grandes explotaciones rurales reciben el nombre de latifundios, mientras que las pequeñas se denominan minifundios.

### **3.- La Finalidad de las Actividades Agropecuarias**

Los agropecuarios pueden desarrollar su actividad con las siguientes finalidades:

- A. Abastecimiento o subsistencia: para el consumo propio.
- B. Con fines comerciales: que demanda mayor trabajo o inversión de capital, lo que implica asumir mayores riesgos en miras a una posible ganancia.

### **4.- Formas de Explotación**

Dichas actividades pueden ser desarrolladas de las siguientes maneras:

- A. Directa: mediante la utilización de recursos propios se lleva adelante la explotación,
- C. Indirecta: el propietario cede el uso y goce mediante contrato de arrendamiento o pastoreo, o

C. Aparcería: para realizar la producción (ya sea por voluntad o por falta de capital de trabajo o capacitación para el desarrollo de determinadas tareas), se resuelve efectuar las tareas de producción utilizando diferentes formas de asociación. En ellas se trata de complementar trabajo y capital con la función del suelo para el logro de la producción.

## **5.- Clasificación de la Actividad Agropecuaria**

### 5.1.- De acuerdo al Activo Biológico de la Empresa Agropecuaria:

1. Empresa Ganadera.
2. Empresa Agrícola:
  - 2.1. De cultivos anuales: Granos, Cereales, Frutas y Hortalizas.
  - 2.2. De cultivos pluriánuales: Praderas, Forestales, Citrícolas y Cañeras.

### 5.2.- Según el Ciclo Biológico:

1. Productos terminados: Granos cosechados, lanas, madera, frutas.
2. Productos en suelo: Sementeras, plantaciones frutales.
3. Productos en funcionamiento: Reproductores, cañaverales, cítricos.

### 5.3.- Según los fines de su medición, Resolución Técnica N° 22 de la FACPCE<sup>18</sup>:

1. Bienes destinados a la venta con mercado activo:
  - 1.1. Existe un mercado activo en su condición actual.

---

<sup>18</sup>

Resolución Técnica N° 22 de la F.A.C.P.C.E.: Acápites 7°.

- 1.2. No existe un mercado activo en su condición actual pero existe para similares bienes con un proceso de desarrollo más avanzado o completado:
  - a. En la etapa inicial de su desarrollo biológico.
  - b. Después de la etapa inicial de su desarrollo biológico.
2. Bienes destinados a ser utilizados como factores de la producción:
  - 2.1. Existe un mercado activo en su condición actual:
    - a. En su condición actual.
    - b. Bienes similares al inicio de su etapa de producción.
  - 2.2. No existe un mercado activo.
3. Bienes destinados a procesos productivos continuos:
  - 3.1. Ocurrencia.
  - 3.2. Mensual.
  - 3.3. Período mayor.

## **6.- La Actividad Agrícola**

La empresa agraria es aquella entidad organizada, que utiliza los factores productivos (recursos naturales, capital y trabajo) y la tecnología, para crear bienes y servicios, maximizando los beneficios, referido a actividades agrarias y conexas, en un proceso económico productivo, tengan alto, bajo o ningún rendimiento, como en el caso de la agricultura de subsistencia, requiriéndose profesionalidad e imputabilidad (hacerse cargo de los riesgos).

## **7.- Ciclo de Vida de la Producción Agrícola**

- Primera etapa: Gastos de siembra: Preparación del suelo.
- Segunda etapa: Gastos de cultivo: Brotes.
- Tercera etapa: Gastos de cosecha. Cosecha: Producto.

## **PARTE II:**

### **COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS**

#### **1.- Concepto**

Al flujo que se origina en el productor, que sigue canales dinámicos ya establecidos, con una serie de secuencias lógicas y ordenadas que, por su organicidad intrínseca, configuran lo que podría denominar Sistema de Comercialización de Granos, y que finaliza con el consumidor.<sup>19</sup>

“El Sistema de Comercialización son las actividades económicas que llevan a cabo las necesarias funciones físicas, transmiten la información relacionada y coordinan la producción, de acuerdo con la demanda del consumidor”.<sup>20</sup>

Siendo el principal objetivo, concretamente, tomar los granos en el lugar, época y estado en que se los produce y entregárselos al demandante en el lugar, momento y forma en que los necesita.

---

<sup>19</sup> ASCARATE, Lidia I, DELGADO, Mónica M. y LEON, Alejandro J., Material de Clases Teórico- Prácticas de la Cátedra de Organización Contable de Empresas II, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Año 2017.

<sup>20</sup> Ibidem.

## **2.- De los Operadores en la Comercialización de Granos**

Toda persona humana<sup>21</sup> o jurídica que pretenda llevar a cabo actividades relacionadas con la comercialización y/o industrialización de granos, deberá inscribirse en el Registro de Operadores del Comercio de Granos.<sup>22</sup>

Se han establecido obligatoriedad de matriculación a ciertos operadores como ser aquellos que revisten la calidad de Comerciantes, Industriales y prestadores de Servicios. Como también otros que no se encuentran obligados a matricularse, a pesar de que frecuentemente un mismo actor actué en más de un rol. Por ejemplo, puede ser acopiador y Canjeador de bienes y/o servicios por granos.

Es así que podemos mencionar en forma ejemplificativa a ciertos operadores<sup>23</sup>:

- Dentro de los denominados Comerciantes, encontramos:
  - Acopiadores-Consignatarios: siendo estos quienes comercializan granos por su cuenta y/o en consignación, reciben, acondicionan, almacenan en instalaciones propias, y/o explotan instalaciones de terceros y realicen canjes de bienes y/o servicios por granos.
  - Canjeador de Bienes y/o Servicios por Granos: son quienes reciben granos en pago, exclusivamente por las ventas de bienes y/o servicios brindados por los operadores.
  - Exportador: son los operadores que realizan la comercialización de los granos y subproductos con destino a exportación.
  - Importador: es el adquirente de granos o subproductos en el exterior destinándolos a la comercialización interna, en el

---

<sup>21</sup> Denominación Art 19 nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, aprobado por Ley 26.994.

<sup>22</sup> Resolución 7/20017 Ex = ONCCA., (08/03/2007).

<sup>23</sup> Ibidem, Art. 3°.

mismo estado en que fueron adquiridos o luego de haber sufrido un proceso de transformación.

- Comprador de Granos para Consumo Propio: es aquel que compra granos para consumo propio, ya sea previamente desnaturalizados o no.
- Fraccionador: son aquellos operadores que compran, venden, fraccionan y/o envasan granos, en envases de menor contenido al recibido y/o a granel, en instalaciones propias y/o que exploten en instalaciones de terceros.
- Dentro de los denominados Industriales, encontramos:
  - Industriales Aceiteros
  - Industrial Balanceador
  - Industrial Cerveceros
  - Industrial Molinero
  - Industrial Seleccionador
  - Otros industriales
- Dentro de los denominados prestadores de Servicios, encontramos:
  - Acondicionador: son aquellos que prestan servicios de acondicionamiento a terceros, no estando autorizados a la compra o consignación de granos, pero si pudiendo realizar canjes de granos por los servicios de acondicionamiento prestados.
  - Corredor: es aquel que actúa vinculando a la oferta y la demanda de granos, para su correspondiente comercialización entre terceros.
  - Mercado de Futuro y Opciones o Mercado a Terminio
  - Explotador de Deposito y/o Elevador de Granos: es quien presta el servicio de recibir granos y subproductos propios o de terceros y los acopia como paso previo inmediato a la exportación.
  - Balanza Pública: presta el servicio de pesaje de camiones que transporten productos y/o subproductos agropecuarios a terceros.

- Entregador: son los que representan en una transacción comercial de granos a la parte vendedora o compradora que no

Etapa Primaria		Etapa Secundaria		Etapa Terciaria	
Oferta	Demanda	Oferta	Demanda	Oferta	Demanda
-Productor Arrendador -Propietario de Campos - Contratista Rural -Fondos de inversión agrícola - Pools de venta	- Acopiador -Cooperativa Agrícolas -Contratista de máquinas - Proveedores: * de insumos * de bienes de capital - Otro productor - Exportador - Industriales	- Exportador -Industriales Mayoristas -Proveedores mayorista para consumo interno	- Importador (otro país)		
Otros Participantes	- Corredor - Laboratorio - Cámaras Arbitrales - Entregador - Bolsas				

se encuentra presente en el momento en que se produce el cambio de titularidad de la mercadería.

- Laboratorio: prestan servicios de análisis de granos a terceros.

### 3.- Etapas Comerciales

El proceso de comercialización de granos se inicia en los campos de los productores donde se encuentra la producción a ser entregada en los potenciales receptores de la misma, los acopios de granos.



En el acopio un perito extrae una muestra representativa y analiza sobre ella los rubros y condiciones que establecen las Tablas de Comercialización correspondiente y/o especificaciones técnicas fijadas de antemano en los contratos que firman los productores

A modo ejemplo presentamos el siguiente cuadro, que pretende ilustrar las etapas que encontramos en esta actividad:

### 3.1.- Etapas Primaria:

En esta etapa los productores venden su producción a los distintos operadores (Acopiadores, exportadores o industriales), a modo enunciativo podemos encontrarnos con la siguiente documentación que respaldara la operatoria de oferentes y demandantes:

#### Documentación:

- Contratos de Compra Venta de Granos
- Carta de Porte
- Código de Trazabilidad de Granos (CTG)
- Liquidación Primaria de Granos
- Liquidación Secundaria de Granos
- Certificado Primario de Granos

### 3.2.- Etapas Secundaria:

En esta etapa los acopiadores o cooperativas venden el grano a las compañías exportadoras o a la industria local.

A modo ejemplificativo podemos describirla del siguiente modo:

- Firma del Boleto de compraventa para cereales y oleaginosas.
- Transporte del acopio a puerto o planta de destino.

- Confección desde el origen de la correspondiente Carta de Porte y obtención de su Código de Trazabilidad de Granos (CTG).
- En destino:
  - Se acepta la carga, dando de baja al CTG, mediante su correspondiente Constancia de Aceptación de CTG.
  - El Corredor confeccionara una Liquidación Parcial (por ejemplo por el 97.5% de la operación + IVA).
  - El Corredor emitirá con posterioridad la Liquidación Final, que contendrá por ejemplo: los descuentos/ bonificaciones sobre la calidad en caso de existir).
  - El Corredor factura su comisión por separado.

### 3.3.- Etapa Terciaria:

En esta etapa se destina la mercadería al mercado nacional o internacional ya sea en su propio estado o industrializada.

Nuestro trabajo está estructurado para operaciones de comercialización de granos únicamente en el mercado nacional, no interviniendo operaciones en el mercado internacional que escapen al objeto del presente.

## 4.- Modalidades de Comercialización

Las más frecuentes son las siguientes:

- Pago Contra Entrega: Son operaciones en las que los operadores primarios o secundarios realizan una venta con precio cierto. Luego de efectuar la entrega se procede a facturar y cobrar la mercadería.
- A Fijar Precio: Son operaciones en las que los operadores primarios o secundarios realizan una venta con precio a determinar en el futuro, en

función de una cotización conocida por las partes. Por ejemplo: pizarra. En estas operaciones se entrega la mercadería, luego la fijación del precio y, por último, se procede a facturar y cobrar la misma.

- Operaciones con Pago Anticipado y Entrega Futura: Son aquellas en las que los operadores primarios o secundarios realizan una venta con precio cierto, en las que se procede a su cobro con anterioridad a la entrega. La fecha de entrega, por lo general corresponde a los meses de recolección de frutas cosechadas. Normalmente el vendedor otorga garantía como avales bancarios o fianzas, entre otras.-
- Operaciones de Canje: Son aquellas en las que los operadores primarios o secundarios realizan una venta con precio cierto que no se expresa en dinero, sino en unidades de otros bienes, que resultan un insumo o un bien de capital o en su caso, prestaciones o locaciones.
- Contrato de Producción: Son aquellas operaciones en las que un comprador le entrega semillas al vendedor/productos, quien se obliga a sembrarla y luego a venderla toda la producción al comprador, quien también se obliga a comprársela. La recepción está condicionada a que el producto reúna las condiciones de calidad pactada.
- Forward: Son operaciones en las que el vendedor acuerda entregar un producto al comprador en una determinada fecha futura. Se pacta la cantidad, calidad, lugar y fecha de entrega y el precio de la mercadería.
  - Las operaciones menos frecuentes entre los productores de la región son:
- Operaciones dentro de un Mercado a Término: En estos mercados, los operadores realizan una venta con precio cierto. Luego de efectuar la

entrega proceden a facturar y cobrar la mercadería. Estas operaciones se realizan con el “Mercado a Término” como contraparte.

- Venta en el Mercado Disponible
- Venta a Futuro.

4.1.- El Mercado Disponible es en el que la mercadería se encuentra disponible para su venta al momento presente de la operación comercial y los precios son los que tiene la cotización de ese grano en ese momento.

En este mercado las operaciones se hacen continuamente o a breve plazo de entrega y pago. Las transacciones se hacen en forma continua por vía telefónica, e-mail, etc. Entre comprador y vendedor, interviniendo por lo general un corredor.

Integran este mercado las ventas con o sin anticipo, con entrega futura, y las operaciones a fijar.

4.2.- El Mercado de Venta a Futuro es en el que se fija un precio de venta a un determinado valor en el futuro, incluso anterior a la siembra del grano. Aquí se independiza el momento de venta de la mercadería, del momento de su entrega física, es decir que la mercadería puede o no estar disponible al momento de concretarse la operación.

Este tipo de operaciones de Ventas a Futuro puede darse por dentro o por fuera del Mercado.

Por dentro del mercado, constituye que se puede llegar a concretarse en el Mercado a Término (MAT) o Mercado de Futuros y Opciones. Estas dos posibilidades se realizan dentro de las Bolsas de Comercio de Cereales:

- los Contratos a Futuro y
- la Opciones sobre los Contratos de Futuro.

#### 4.2.1.- Mercado de Futuro

Son compromisos legales entre el vendedor y el comprador, el primero asume el riesgo de entregar un volumen de grano de determinadas características, en un momento del futuro, en un lugar preestablecido y a un precio pactado (en dólares). El comprador se compromete a recibir y pagar dicha mercadería en los términos pactados.

No requiere que el vendedor tenga el grano ni el comprador el efectivo necesario, al momento de la negociación.

Para impedir el incumplimiento de estos contratos, el MAT tiene mecanismos como Cuentas Diferencias y Márgenes de Garantía. Estos constituyen un costo extra, pues son reintegrados a comprador y vendedor al concretarse la operación.

#### 4.2.2.- Mercado de Opciones

Generan el derecho, pero la obligación, de poder comprar o vender un Contrato de Futuro a un determinado precio en una fecha futura.

Para ello el Tomador de la opción paga una prima por la misma y el monto del pago surge del libre juego de la oferta y la demanda dentro del mercado.

Tiene como principal ventaja, el posibilitar aprovechar los beneficios que puedan generarse si las cotizaciones del grano evolucionan más favorablemente que lo fijado por el precio del MAT.

#### 4.2.3.- Mercado de Futuros y Opciones

En Argentina hay dos mercados independientes donde operar:

- la Bolsa de Cereales de Buenos Aires y
- la Bolsa de Cereales de Rosario.

El Mercado a Término de Buenos Aires S.A. y el de Rosario S.A., son la sociedades encargadas de regular y operar dentro de cada Bolsa.

Si bien en ambas sociedades las mecánicas son similares, existen diferencias operativas y reglamentarias importantes que escapan del objetivo del presente trabajo.

## **5.- De la Documentación y los Procesos en la Comercialización de Granos**

### **5.1.- De la Carta de Porte**

La principal diferenciación en la documentación típica utilizada en las operaciones de traslado de mercadería, en la actividad agrícola encontramos el uso de un documento para el traslado denominado Carta de Porte que ampara el traslado de los granos, no admitiéndose en este tipo de operaciones el uso de Remitos para el traslado.

En cuanto a los tipos de Carta de Porte, podemos diferenciar:

- Carta de Porte para el Transporte Automotor
- Carta de Porte para el Transporte Ferroviario
- Para el Transporte Marítimo se emite el Conocimiento de Embarque.

La obtención de este documento por parte del productor se debe hacer mediante la utilización de los servicios con clave fiscal en el sitio web de AFIP, en primer lugar se debe solicitar la “*Emisión de Cartas de Porte*”, donde se realiza la solicitud formal del pedido de un determinado lote de las mismas que serán autorizadas por el organismo luego de realizar controles sistémicos en la cuenta registral del productos. Una vez aceptada la solicitud las mismas serán puestas a disposición en otro servicio de la misma página denominado: “*Impresión de Carta de Porte*”. La impresión de las mismas será por cuadruplicado, una copia para cada parte interviniente en las etapas de comercialización, así:

- Original: para la instalación de destino de la mercadería

- Duplicado: para el destinatario de la mercadería
- Triplicado: para el transportista, quien deberá devolver al cargador, una vez cumplido el transporte, contra entrega de constancia de recepción fechada y suscripta por este último sobre la misma.
- Cuadruplicado: para el Emisor, quien deberá archivarlo y conservarlo durante un periodo no inferior a dos años desde la confección.

### 5.2.- Del Código de Trazabilidad de Granos -CTG-<sup>24</sup>

La utilización del Código de Trazabilidad de Granos – CTG- es el mecanismo que se utiliza para asegurar la trazabilidad de los productos agroalimentarios durante el traslado que se realiza entre los distintos operadores del sector.

El Código de Trazabilidad de Granos, deberá ser consignado en cada Carta de Porte que ampare el traslado de los granos vía terrestre (excepto transporte ferroviario) y se obtiene en forma previa al traslado de la mercadería, por medio del uso del servicio con clave fiscal en la web de AFIP: “*Código de Trazabilidad de Granos – CTG-*” y el mismo estará vinculado a una carta de porte vigente.

### 5.3.- Del Pesaje de la Carga

Como principio general se deberá seguir la regla que estipula que el pesaje de los granos transportados deberá efectivizarse en la instalación del cargador/remitente, el cual será responsable del correcto funcionamiento de sus balanzas, asumiendo la total responsabilidad sobre el peso consignado en la Carta de Porte.

---

<sup>24</sup> Consulta de Internet:  
<https://servicios1.afip.gov.ar/genericos/guiasPasoPaso/VerGuia.aspx?id=93> Guías Paso a Paso AFIP.

Cuando la remisión de la mercadería se efectuó desde instalaciones que no posean balanzas, el cargador/remitente colocara una cruz (x) en el campo de la Carta de Porte “la carga será pesada en destino o en tránsito” y deberá consignar los kilos aproximados en el campo “Kilogramos netos estimados”.

Llegado al lugar de pesaje, el cargador remitente deberá consignar los valores correspondientes en los campos: “peso brutos (kgrs)”, “peso tara (Kgrs)” y “peso netos (Kgrs)” de la Carta de Porte.

#### 5.4.- Secuencia de un Proceso Logístico/Administrativo de la Comercialización de Granos de un Productor a un Acopiador

El proceso se inicia con la “Negociación y Acuerdo” de las posibilidades de concretar un venta por parte de un productor; se negociaran en esta etapa tarifas de acondicionamiento y almacenaje de los granos una vez efectuada la recepción por parte del acopiador, tarifas de fletes, condiciones de pago, el retiro y la transferencia de la mercadería, entre otros aspectos.

Seguidamente, previa aprobación del acuerdo, se estará en condiciones de realizar las “Cargas de Camiones” en los campos del productor, donde también se efectuara un procedimiento denominado de “Calado” del camión con el fin de obtener una muestra de los granos para que sean sometidos al análisis de calidad y humedad de lo cargado. Aquí también se procederá al peaje de la carga con el fin de obtener información para la obtención del Código de Trazabilidad de Granos –CTG- que estará “Asignado a una Carta de Porte” vigente y relacionada con los respectivos contratos firmados entre las partes.

Concretada la entrega de la carga en el acopio, se está en condiciones de realizar la “Liquidación” por parte del acopio, de aquello que fue entregado por el productor bajo las condiciones pactadas en el contrato,



para luego el receptor de los granos poder seguir con la operación de “Entrega” de la mercadería a sus compradores en el mercado interno o externo.

## **6.- Panorama Actual de la Comercialización de Granos**<sup>25</sup>

El uso intensivo del ferrocarril de carga, en reemplazo del camión para el transporte de granos ayudaría, a reducir los costos de los fletes en dólares y, consecuentemente, originaría una mejora en los precios de los productos como el maíz, la soja, el trigo que oscilaría entre el 19% y el 27%.

Un productor del norte argentino, que transporta su mercadería hasta los puertos de Rosario, cubriendo una distancia de 830 kilómetros, el flete en dólares, promedia los U\$S 58.10 por tonelada. En cambio si los productores usaran el ferrocarril de carga, el costo sería de U\$S 33.20 por tonelada, con lo cual el ahorro rondaría los U\$S 25 por tonelada.

En la actualidad, los productores de granos que trabajan en el norte del país, reciben, en promedio, un precio de U\$S 92 por tonelada para maíz, U\$S 171 por tonelada para la soja y U\$S 102 por tonelada para el trigo. Si el productor pudiese ahorrar U\$S 25 de flete con el transporte ferroviario, el porcentaje de mejora en el precio de los granos sería del 27% para el maíz, del 19% para la soja y del 24% para el trigo.

Dado que el productor de granos argentino es tomador de precios; es decir que no los puede fijar. El valor de los precios a futuro se determina en el Mercado de Chicago, en Estados Unidos, donde se concentran las grandes empresas y los grandes fondos de inversión, el productor argentino está obligado a bajar sus costos.

Ante este escenario urge la necesidad de rehabilitar el ferrocarril Belgrano Cargas que, con su trocha angosta, transporta a lo largo de 4.900

---

<sup>25</sup>

Consulta de Internet: <http://www.lagaceta.com.ar>, (Agosto de 2017).

kilómetros del NOA y del NEA una carga total de 841.000 toneladas de granos, de las cuales 519.000 corresponden a la soja y 66.300, al maíz.

En la zona denominada el Gran Rosario que incluye a las ciudades de Rosario y de San Lorenzo, donde existen 70 kilómetros de costa sobre el Río Paraná, desde la localidad, de Arroyo Seco hasta Timbúes. Allí se concentra el 30% del movimiento de cargas de la Argentina. En esos 70 Kilómetros de costa sobre el Paraná funcionan 29 terminales portuarias y 19 de ellas despachan granos, aceites y sub-productos a mercados de todo el mundo. Además, alrededor de 12 de los 19 puertos cuentan con fábricas aceiteras anexas.

El 78% de las exportaciones de granos, de harina y de aceite parten desde el Gran Rosario. El segundo puerto de salida de las exportaciones es ocupado por el nodo de Bahía Blanca, en Buenos Aires, con el 11% del volumen de operaciones.

En la actualidad, arriban al Gran Rosario por ferrocarril, alrededor de 2.500.000 toneladas de granos provenientes de las regiones del NOA y del NEA. Con el Belgrano Cargas rehabilitado, y con un nuevo sistema ferroviario que mejore las operaciones y que baje los costos para los productores, la carga anual de granos por los ferrocarriles podría subir, en una primera etapa, a cinco millones de toneladas.

En la campaña 2015/2016, la producción de granos de las regiones NOA y NEA fue de 17.1 millones de toneladas, según datos del Ministerio de Agroindustria de la Nación. Cerca de ocho millones de toneladas le correspondió al maíz y 5.3 millones de toneladas, a la soja, la producción de trigo del norte se acercó a un millón de toneladas.

El productor del norte no obtiene por su soja el precio vigente en el Gran Rosario, ya que es castigado con los elevados costos de fletes hasta el Gran Rosario. En un informe la Bolsa de Comercio de Rosario sostuvo que si los productores del norte contaran con un sistema ferroviario eficiente podrían ahorrar alrededor de U\$S 20 por tonelada de grano en transporte, en

relación con el costo de transportar la carga en camión. Este ahorro por tonelada en el costo, comparado con el precio de la soja que recibe el productor del norte, equivale a que le bajen las retenciones a la soja del 30% al 25%.

## **PARTE II: APLICACIÓN PRÁCTICA**

### **CAPITULO IV**

#### **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ANALIZADA**

**Sumario:** 1.- Descripción de la Empresa; 2.- El Momento de la Expansión; 3.- Contexto Actual de la Actividad Agrícola.

##### **1.- Descripción de la Empresa**

Los inicios de la empresa se remontan varios años atrás, dado que los principales pasos durante los años 60 fueron al mando del padre del actual dueño de la empresa quien se inició en el rubro de la reventa de frutas, específicamente a la venta de banana, en el viejo Mercado de Abasto, situado en el barrio de la Ciudadela de esta ciudad.

Con el correr de los años y ante la partida de su padre, toman la posta sus dos únicos hijos varones, haciéndose cargo del puesto y continuando con el mismo rubro, que en la actualidad sigue a cargo de uno de ellos, en el actual mercado conocido como MERCOFRUT; pero en el año 2000 aproximadamente, decide uno de ellos incursionar en los negocios agrícolas, dando los primeros pasos en una pequeña superficie arrendada en

la provincia de Tucumán, en la zona del departamento Burruyacu. Con el correr de los años los negocios se expandieron a la zona de la provincia de Salta, Santiago del Estero y Buenos Aires, donde se encuentran las hectáreas cultivables en la actualidad.

A la trayectoria de la empresa hay que comentar que en momentos de expansión este productor adquirió participación en una sociedad dedicada al mismo rubro, que cuenta con campos ubicados en la provincia de Salta y en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, pero estos son administrados en mayor medida por sus socios, aunque este productor también dedica su atención a cuestiones relacionadas con esta participación.

## **2.- El Momento de la Expansión**

Ante las posibilidades de diversificar el negocio, 15 años atrás aproximadamente este emprendedor decide iniciar un nuevo negocio en el rubro agropecuario, como mencionamos en el párrafo anterior en un campo en la zona del noreste de la provincia de Tucumán, en el departamento Burruyacu; luego con el correr de los años, luego de haber adquirido conocimientos en el rubro decide aprovechar nuevas posibilidades de explotación; en primer lugar en la provincia de Salta, luego en Santiago del Estero, y en un pasado más próximo inicia su con mayor desafío que fue invertir en campos ubicados en el sur de la provincia de Buenos Aires, en zonas cercanas a la Ciudad de Bahía Blanca, donde cuenta con una extensión importante de hectáreas arrendadas.

Con la llegada a la provincia de Buenos Aires se abrieron nuevos mercados para comercializar la producción. Si bien las entregas se hacen a los acopios de la zona del puerto de Bahía Blanca y Santa Fe, surgió la posibilidad de comenzar a trabajar con empresas de renombre como por ejemplo, el Grupo Agropecuaria Los Grobos S.A., Suc. De Antonio E. Moreno, Enrique R. Zenni y Cía. SACIAFei, Nidera S.A., quienes actúan de

intermediarios con los exportadores por lo general en la cadena de comercialización.

En la zona norte del país las entregas se realizan a los acopios más conocidos, como es el caso de Aceitera General Deheza S.A., -Acopio AGD Tucumán y Acopio AGD Beltrán -Bunge de Argentina S.A., Viluco S.A. (Grupo Lucci) en mayor medida, Lartirigoyen y Cía. S.A. (Planta Las Lajitas, Salta), Curcijas S.A. (Planta Rosario de la Frontera, Salta).

Se deja aclarado que al momento de la presentación de este trabajo se encuentran, momentáneamente suspendidas las operaciones en la provincia de Buenos Aires, por cuestiones operativas y de logística.

### **3.- Contexto Actual de la Actividad Agrícola**

El importante auge de la actividad primaria en el país ha generado la posibilidad de crecimiento del sector a pesar de las épocas malas que experimento debido a las fuertes sequias producidas años atrás y en la actual campaña, la falta de un tipo de cambio beneficioso, las políticas nacionales que entorpecieron más que ayudar al sector, la constante presión y persecución que sufrió el sector del campo llevo a que muchos productores vivieran años donde la posibilidad de crecimiento, u obtener financiación, se viera perjudicada.

En la actualidad se están produciendo cambios importantes y notorios que llevan al sector a trabajar en forma más ardua con el fin de cumplir las posibilidades de crecimiento que se presentan, la mayor oferta que acompaña, y la demanda por parte de los exportadores, dan buenas expectativas a la actividad.

Todos estos comentarios son visibles en diversidad de publicaciones que describen el panorama agrícola donde manifiestan que luego de realizar giras agrícolas, relevamientos en la evolución de las coberturas estivales y cruzamientos de datos con referentes zonales, se

comprobó que durante la campaña de granos con destino comercial, la superficie fue mayor a la proyectada inicialmente en la región central del país. Estos ajustes impactaron en las estimaciones de áreas cultivables para la presente campaña 2016/2017, por varios factores, uno de ellos las precipitaciones al inicio de la siembra que continuaron reponiendo humedad en la cama de siembra en el centro y norte del país y permitieron recuperar humedad en el perfil y mejorar la condición de los cultivos en gran parte de las áreas agrícolas nacionales, por ejemplo en el caso del Trigo se señaló en aquella oportunidad que si bien, la mayor parte de los lotes aún se encuentran desarrollando las etapas vegetativas en la zona centro, pero en el norte del país ya se encuentran entre espigazón y llenado de granos próximos a transitar las siguientes etapas, donde las precipitaciones registradas mejoraron en parte la condición hídrica de los lotes que se encontraban bajo un déficit hídrico prolongado. En paralelo, en los núcleos trigueros del Sudoeste de Buenos Aires, la mayor proporción de los lotes implantados aún se encuentran diferenciando macollos, mientras que algunos cuadros tempranos se encuentran próximos a ancañar y las labores de re-fertilización se realizaron en la mayoría de ellos para lograr los parámetros de calidad, registrándose un incremento en el nivel de tecnología aplicada para la presente campaña.<sup>26</sup>

Ante este escenario provechoso la empresa continua con expectativas de crecimiento, y es por ello que en los últimos años se decidió la incorporar a las tareas diarias de la empresa a sus dos hijos, que se formaron en profesiones afines a la actividad (Ingenieros Agrónomos), quienes comenzaron la atención del campo de mayor extensión (3000 Has.) que se encuentra en la zona de Vinará y Sotelo, en la provincia de Santiago del Estero, con el fin de centrar su atención principalmente en los campos

---

<sup>26</sup> [Consulta de internet](#), pagina web de la Bolsa de Cereales de la provincia de Buenos Aires, articulo de fecha 06/01/2017.

ubicados en la zona de Las Lajitas, Departamento Anta, en la provincia de Salta y Bahía Blanca.

Las cuestiones de labores del campo son llevadas a cabo en forma directa, con el uso de maquinaria propia y de terceros en la zona norte del país, no siendo así en los campos del sur donde todo se encuentran terciarizados bajo la atención y seguimiento por parte de una Consultora de Negocios Agropecuarios contratada con tal fin.



## **CAPITULO V**

### **RELEVAMIENTO DE LA EMPRESA**

**Sumario:** 1.- Razones del Relevamiento; 2.- Descripción de la Información Relevada; 3.- Observaciones Relacionadas con el Relevamiento, 3.1.- En cuanto al Gobierno de la Empresa, 3.2.- Observaciones a la Estructura de la Empresa; 4.- Diagnostico.

#### **1.- Razones del Relevamiento**

Con el correr de los años, y el crecimiento que experimentó la empresa, no solo en tamaño sino también en el volumen de sus operaciones, exige mayor atención en la organización de la misma; y tomando como punto de partida esta situación, es que la formalización de la estructura y la definición de pautas de trabajo formales permitirá una mejor toma de decisiones.

Agregando como punto necesario la formalización de las medias organizativas permitirá tener una estructura bien definida para mejorar la gestión de la empresa, en vista a los inconvenientes que se presentaron en los últimos años en el sector como consecuencia del contexto adverso que

presentó épocas de sequía, políticas económicas que no la beneficiaron, como mencionamos en el capítulo anterior.

## **2.- Descripción de la Información Relevada**

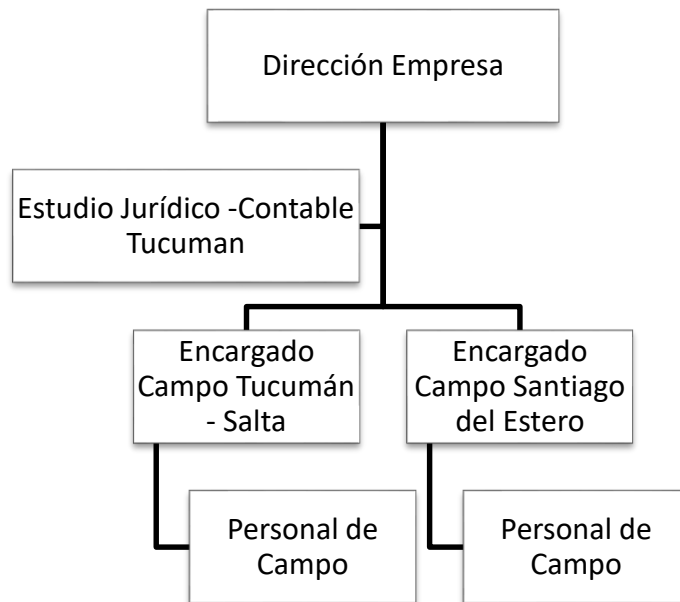
Para obtener la información necesaria sobre los aspectos más destacados de la empresa decidimos hacerlo mediante el uso de un cuestionario que elaboramos para que el dueño de la organización lo contestara. El mismo fue enviado vía correo electrónico para que este completara las respuestas dado que se encontraba fuera de la provincia en aquel momento. Igualmente el cuestionario fue devuelto con toda la información necesaria para armar este acápite.

El cuestionario versaba sobre:

- a- Datos relacionados al encuestado
- b- Detalle de la Estructura de la Empresa
- c- Preguntas sobre la operatoria habitual de la empresa
- d- Un espacio destinado a comentarios y aclaraciones de interés para los seminaristas

De la información relevada podemos destacar:

- Como primer punto a destacar que la empresa no cuenta con una estructura definida, pudimos inferir que presenta la siguiente organización:



- La empresa no cuenta y además desconoce la existencia de determinadas Herramientas Administrativas, como por ejemplo, Organigrama, Manuales de Funciones, Cursogramas, Manuales de Procedimientos, Matrices de Control, etc.
- Actualmente la empresa cuenta con una oficina instalada en la provincia de Tucumán, donde se realizan las actividades diarias. Cuenta con la colaboración de un Estudio Jurídico - Contable donde se concentra la mayor parte de los asuntos administrativos, por ejemplo con la recepción y análisis de la documentación que es remitida por proveedores, clientes, bancos etc.  
  
La empresa al contar con campos arrendados en el sur del país, y dado el volumen de las operaciones que realiza, es imposible que todo el trabajo se haga desde la provincia de Tucumán, o en forma personal por el dueño de la empresa; por este motivo cuando se diseñó la forma de trabajo que iban a seguir, se buscó la colaboración de una Consultora de Negocios Agropecuarios, que cuenta en su plantel con Ingenieros Agrónomos que son los encargados de las

tareas de campo y personal administrativo que se ocupa de lo relacionado con el papeleo para la comercialización de la producción (confección de Cartas de Portes, solicitud de Códigos de Trazabilidad de Granos – CTG-), de la logística en épocas de cosecha, de realizar los contactos con los prestadores de servicios necesarios en la actividad (Siembra, Fertilización, Trilla) - quienes son contratados luego de la conformidad prestada por el dueño de la empresa - , y en muchos casos fueron ellos los que hicieron los primeros contactos con los acopios ubicados en la zona para que se realicen las entregas de los granos, previo acuerdo que es firmado con el Productor.

En forma periódica este realiza viajes al Sur del país, para llevar adelante las gestiones de comercialización, pago de proveedores y todos los asuntos que demanden los campos, como así también el retiro de la documentación que no fuera remitida por correo al Estudio de Tucumán, dado que las cuestiones impositivas son realizadas en la provincia.

- En relación al personal en relación de dependencia, la empresa cuenta con personal permanente (10 empleados en nómina) que prestan servicio en los campos, quienes se ocupan de las tareas de mantenimiento y cuidado del mismo.
- En lo relacionado a cuestiones formales, se constaron los siguientes datos<sup>27</sup>:
  - Forma Jurídica: Empresa Unipersonal
  - Condición ante el IVA: Responsable Inscripto
  - Impuestos en los que se encuentra inscripto:
    - Impuesto a la Ganancias personas físicas
    - Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta
    - Impuesto sobre los Bienes Personales

---

<sup>27</sup> [Consulta de Internet](#), Pagina Web AFIP, Consulta de Constancia de Inscripción y Servicio Web Sistema Registral.

- Régimen de Trabajadores Autónomos
- Régimen de la Seguridad Social – Empleador-
- Régimen de Información de Compras y Ventas
- Impuestos sobre los Ingresos Brutos: Régimen de Convenio Multilateral, modalidad de liquidación, bajo el Régimen Especial del ART 13.
- Régimen de Agentes de Retención y/o Percepción: Sujeto no Obligado.
- Actividades en las que se encuentra inscripto:
  - Principal:
    - (Cód. 011211) Cultivo de Soja
  - Secundarias:
    - (Cód. 472160) Venta al por menor de Frutas, Legumbres y Hortalizas frescas
    - (Cód. 702092) Servicios de Asesoramiento, Dirección y Gestión Empresarial realizados por integrantes de cuerpos de dirección en sociedades excepto las anónimas
- Cultivos de Granos que comercializa:
  - Tucumán: Soja, Trigo, Maíz,
  - Salta: Soja, Poroto (Negro, Blanco, Alubia)
  - Santiago del Estero: Soja, Trigo, Maíz, Cebada
  - Buenos Aires: Soja, Trigo, Maíz, Girasol, Sorgo, Poroto (Negro, Blanco, Alubia), Cebada (forrajera y cervecera), Garbanzo.
- Hectáreas arrendadas (Aproximado):
  - Tucumán: 900 Has. (Burruyacu)
  - Salta: 2.800 Has. (Pero no se explotan en un 100%), (Las Lajitas)
  - Santiago del Estero: 3.000 Has. (Vinara, Sotelo)
  - Buenos Aires: 5000 Has. (Bahía Blanca, Tornquist, Coronel Pringles)

- La empresa si cuenta con alta en el “Registro Fiscal de Operadores de Granos”, bajo la condición de Productor Activo, desde el mes de Enero de 2009.
- El productor cumple con las obligaciones estipuladas en la RG. (AFIP) 2300/07 y RG (AFIP) 2750/10, relacionadas con la obligación de informar, cuestiones relativas a la Capacidad Productiva, Información sobre Existencias de Granos, Superficie de Granos (de Invierno y de Verano), Producción de Granos, entre otros aspectos que contempla la RG mencionada.
- La empresa no utiliza ningún programa de gestión para llevar un registro de sus operaciones, solo cuenta con planillas tipo Excel donde se vuelcan datos que son consideradas de interés que luego serán útiles para realizar algún control, como por ejemplo control de cartas de porte usadas y sin uso, romaneos, etc.

Si cuenta con un programa para la confección de Cartas de Porte, que está instalado en las computadoras personales de los integrantes de la empresa que es de ayuda solo para este fin, pero en las últimas campañas la mayoría de las Cartas de Porte son confeccionadas en forma manual.

### **3.- Observaciones Relacionadas con el Relevamiento**

#### **3.1.- En cuanto al Gobierno de la Empresa**

- 1- **Sus integrantes toman decisiones unilateralmente;** dada las características de una empresa familiar, al no poseer una estructura definida y no contar con el hábito de realizar reuniones periódicas para tratar asuntos de interés del día a día de la empresa, las decisiones son tomadas en forma aislada y en

muchos casos sin previa consulta al dueño de la empresa; situación está que en muchas ocasiones trae consigo disgustos entre sus miembros debido a la falta de comunicación o acuerdo de las decisiones que se toman.

**2- La empresa no tiene claramente definida las responsabilidades para las distintas funciones que realiza.**

Como consecuencia, cuando se produce un problema no se responde en forma inmediata y no se sabe quién es el responsable, en este sentido, ocurre uno de los errores más comunes que comenten las empresas de familia donde los hijos del fundador por momentos es colaborador, dueño, encargado, empleado, etc., llevando así a que no exista una responsabilidad definida, es decir: "Cuando todos son responsable de todo, nadie es responsable de nada".

**3- La empresa no posee un Plan Estratégico,** esto se nota en el trabajo cotidiano de sus integrantes quienes se concentran principalmente en el campo operativo de la empresa, dejando de lado el campo empresarial, es decir el contexto, la competencia, las innovaciones tecnológicas, entre otros factores.

La estrategia actual de sus integrantes consiste principalmente en solucionar los problemas del día a día de la empresa, reducir sus costos operativos y obtener la financiación propia o externa para lograr llevar a cabo todas las operaciones necesarias para el normal funcionamiento de la empresa. Esto ocurre porque sus miembros no realizaron en ningún momento como primer paso un Análisis FODA, donde con esta herramienta les hubiera permitido visualizar la situación actual de la empresa, obteniendo un diagnóstico preciso para tomar decisiones acorde con las metas que se proponen alcanzar. Donde las Fortalezas y las Debilidades

son variables internas o individuales, por lo que es posible actuar sobre ellas. En cambio las Oportunidades y las Amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Asimismo no realizaron un análisis de situación estratégica que defina el “Análisis-Diagnostico” (para ver donde está parada la empresa), “Misión-Visión” (a dónde quiere llegar la empresa) y “Estrategia” (como llegará a donde se propuso).

**4- No existe una política definida relacionada a las retribuciones que reciben los miembros de la familia que trabajan en la empresa,** simplemente retiran el dinero que necesitan. Esta práctica muchas veces causa conflictos entre sus miembros a pesar de la confianza que pueda llegar a existir entre ellos, y dado lo inequitativo que resulta el sistema.

- En muchos casos los fondos retirados son excesivos a criterio de alguna de estas personas.
- Dichos fondos no se encuentran debidamente justificados o más aún, son retirados por otros miembros de la familia (por ejemplo la esposa/madre de las personas que trabajan en la empresa).

Este tipo de retribución no es aconsejable de ninguna manera ya que crea problemas a la hora de realizar un plan estratégico, debido a que es una variable aún no definida y cabe mencionar que con la llegada de las generaciones futuras la confianza existente puede no llegar a ser la misma.

**5- La empresa tiene una marcada resistencia a los cambios,** esto se explica principalmente por la cultura que mantuvo durante tantos años el dueño de la empresa en cuanto a su forma de trabajo, por ejemplo se pone en evidencia cuando se observa que



la empresa lleva controles adjuntando a los comprobantes “simples anotaciones”, en lugar de sistematizar en algún programa de gestión esta información y con esto se podrían mejorar los controles, mediante la emisión de Ordenes de Pagos, Ordenes de Entregas, Listados de Proveedores actualizados con sus correspondientes cotizaciones, Listado de Control de Cheques emitidos, entregados y cobrados, solo por mencionar algunos ejemplos.

### 3.2.- Observaciones a la Estructura de la Empresa

- 1) **En general, las funciones de la empresa no están claramente definidas y separadas.** Esto se observa en la falta de un agrupamiento de funciones que por su naturaleza no tienen un criterio de homogeneidad, por ejemplo:
  - i- Una misma personal no podrá realizar funciones de “Venta” y “Pagos”.
  - ii- Quien controla al personal no puede realizar sus liquidaciones de sueldos.
  
- 2) **La empresa no posee una clara cadena de mando,** se pone en evidencia en el trato de los empleados, donde estos reciben órdenes y son supervisados por una misma persona. Por ejemplo los empleados de las tareas de campo reciben órdenes y son supervisados tanto por los Ingenieros Agrónomos como por el dueño de la empresa. Generando confusión y malestar en el personal y hasta incluso conflictos entre los miembros de la empresa y entre estos y el ingeniero agrónomo ya que

cuando los empleados son supervisados aducen que hicieron lo que otro de los responsables le exigió.

- 3) **Las compras deberían depender del área de Compras en lugar de hacerlo personalmente el dueño de la empresa**, dado que las compras de la empresa consisten principalmente en insumos utilizados para la producción. Esta operatoria se agilizaría si las realizan los encargados de los campos, bajo la supervisión de los ingenieros agrónomos, quienes tienen contacto directo con las necesidades y por lo tanto son los primeros en conocer los faltantes o requerimientos de insumos en esta área, pudiendo rápidamente responder a esta necesidad logrando evitar que se detengan los trabajos en el campo.
  
- 4) **La empresa no posee un Encargado del manejo de la Tesorería**, el cual es necesario teniendo en cuenta la envergadura y el volumen de las operaciones que realiza la empresa. La asignación de un puesto a una persona externa a la familia facilitaría tanto el control como el resguardo de los fondos de la empresa.

#### **4.- Diagnóstico**

Dadas las observaciones que surgen del relevamiento, el crecimiento que experimento la empresa, el contexto adverso de los últimos años y el inevitable cambio generacional que experimenta la empresa en el futuro inmediato, la pronunciada caída en el rendimiento de los trabajos de sus integrantes, los conflictos entre los miembros de la familia que conforman

la empresa principalmente por la discrepancia en las decisiones que se toman, se considera que será complicado y conflictivo perdurar en el tiempo y seguir obteniendo resultados favorables en este contexto actual de la organización sin que se tomen medidas tendientes a formalizar la empresa y profesionalizar su gestión.

Es así que resulta necesario un cambio urgente en la estructuración de la organización de tal forma que se asegure su sustentabilidad en el tiempo por el bien de sus integrantes actuales y de las próximas generaciones, es por ello que sugerimos que se implementen en forma armónica la propuesta de una “Estructura Formal” de la empresa a través de una herramienta como los es el Organigrama y los Manuales de Funciones, por ejemplo y que sea puesto en conocimiento de todos los integrantes; como también resulta necesario el “Diseño de Herramientas Administrativas” capaces de orientarlos a formalizar su trabajo mediante la utilización de Manuales de Procedimientos, Cursogramas, Matrices de Control, por mencionar alguna de ellas.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE REORGANIZACION**

**Sumario:** Parte A: 1.- Organigrama Propuesto; 2.- Descripción de las Modificaciones Propuestas. Parte B: 1.- Operatoria Actual; 2.- Cursograma de la Operatoria Actual de la Empresa; 3.- Operatoria Propuesta; 4.- Cursogramas Propuestos para la Operatoria de la Empresa.

### **PARTE A: DE LA ESTRUCTURA**

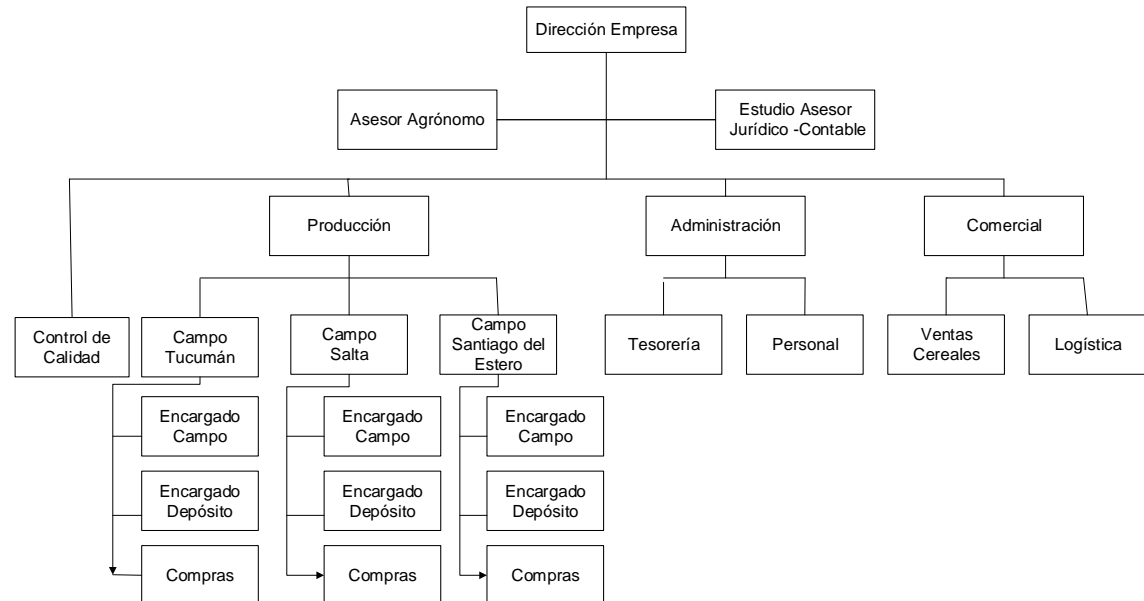
#### **1.- Organigrama Propuesto**

En el organigrama propuesto se pueden observar las modificaciones sugeridas para la reorganización de las funciones que a continuación pasamos a describir en el punto siguiente.

Cabe recordar como mencionamos que las funciones actualmente se realizan de manera superpuesta en la mayoría de los casos, dando lugar a permanentes confusiones, como por ejemplo, falta de pago a un proveedor o duplicar el pedido de algún insumo, dado que cualquier integrante de la

empresa puede realizar estas gestiones. Por lo que la propuesta de reestructuración busca que se reordenen las diferentes funciones para lograr así facilitar la toma de decisiones y colaborar en la resolución de los conflictos existentes en la empresa.

Por ello proponemos la siguiente estructura:



## **2.- Descripción de las Modificaciones Propuestas**

- 1- Se propone la incorporación de las “Áreas de Administración y Comercial”, las cuales recomendamos se asigne en la primera a una persona que se desempeñe como auxiliar administrativo o secretaria, otra persona que tome responsabilidad del manejo de los fondos y valores de la “Tesorería” y por ultimo a un encargado de las relaciones con el “Personal”.

La creación del sector de Tesorería es una necesidad importante teniendo en cuenta la envergadura de algunas operaciones y los inconvenientes que se puedan plantear en el manejo de fondos de la empresa.

En el área Comercial se recomienda a una persona con conocimientos en temas de comercialización de granos, preferentemente profesional en algún área de las ciencias económicas y/o agronomía. Consideramos que esto ayudaría al dueño de la empresa y permitirá que no sea solo él quien maneje todas las cuestiones relacionadas con la empresa.

- 2- Para el Área “Comercial” proponemos que se estructure el sector de “Ventas”, diferenciando las ventas de “Cereales” propiamente dicha y el encargado de la “Logística”.

La sección de “Ventas Cereales” se encargaría de las negociaciones con los potenciales receptores de la producción que se obtienen, siendo estos los acopios de la zona donde se encuentran los campos que arrienda la empresa.

La sección de “Logística”, sumamente importante para el traslado de los granos, deberá gestionar y coordinar el traslado como así también el seguimiento de los mismos, y acordar cuestiones de asistencia y disponibilidad de camiones en épocas de cosecha, por mencionar alguna de sus funciones.

- 3- El Área de “Producción”, debería sufrir las modificaciones acorde a la ubicación de los cultivos, y como la empresa en la actualidad trabaja con hectáreas arrendadas en la provincia de Tucumán, Santiago del Estero y Salta, proponemos un sector de “Campo”, con sus respectivos “Encargados de Campo” de manera geográfica, uno por cada provincia.

A su vez son necesarias dos secciones fundamentales en la actividad agrícola como son los “Depósitos” donde se hará el “Acopiado” de los granos bajo las modalidades típicas en la actividad por medio de Silos y/o Silos Bolsas. Por ultimo vemos la

necesidad de que esta área sea la encargada de la gestión de “Compras”, siendo sus principales funciones las “Compra de Insumos”, “Compra de Semillas y Granos” y la contratación de los servicios de anexos a la producción y comercialización de granos. Esto se fundamenta en que las compras que realiza la empresa consisten casi en su totalidad en insumos para la producción y en repuestos para maquinarias utilizadas en las labores de campo. Todas estas operaciones bajo el seguimiento de los ingeniero agrónomos que se encuentran en los campos, y son las personas más idóneas para encargarse de las adquisiciones mencionadas ya que son quienes tienen contacto directo con la producción y los primeros en enterarse de las necesidades que surgen de insumos, permitiendo de este modo comunicar al encargado de realizarlas en el tiempo justo evitando de esta manera reducir la capacidad ociosa de la empresa.

Así también considerando los comentarios de los ingenieros agrónomos quienes destacaron la importancia de la selección de algunos de los granos obtenidos en la cosecha que luego serán utilizados como semillas para próximas campañas, consideramos la necesidad de contar con una sección encargada de realizar el “Control de Calidad” y posterior clasificación de los granos que serán utilizados como semilla en la próxima siembra, y también se encargaría de verificar si los granos cosechados cumplen con los estándares (nivel de humedad, estadio del grano, posible detección de manchas, entre otros), sugeridos por los acopios para la recepción de los mismos, evitando así de antemano las posibles mermas, como tampoco incurrir en costos de secados y/o acondicionamiento, que se producen en la actualidad ya que la empresa no cuenta con personal encargado de realizar esta tarea tan importante.

## **PARTE B: DE LOS PROCESOS**

### **1.- Operatoria Actual**

Luego del relevamiento se puede observar que la empresa realiza la mayor parte de sus operaciones en forma manual, si tomamos como referencia el proceso que se realiza para efectuar la entrega de los cereales a los acopios se puede visualizar esta situación.

En las preguntas que se realizaron para conocer como es el trabajo que lleva a cabo la empresa en esta operatoria el dueño de la empresa nos comenta que todo el proceso se inicia con la negociación con los acopios sobre las condiciones que se van a tener en cuenta para la entrega de la producción, en ella se pactan las especificaciones que debe tener el grano en cuanto a humedad, calidad, estadio del cereal, entre otras. Bajo estas condiciones acordadas se resuelve sobre uno de los aspectos más importante en esta actividad, que es el relacionado con el transporte del producto – fletes -, dado que este concepto es sumamente trascendente para los productores ya que su costo influye de manera considerable, es necesario fijar, quien se hará cargo del mismo; en algunas campañas es el productor quien se encarga de coordinar toda la logística del traslado o



puede pactar para que sea el mismo acopio quien se encargue sobre lo relacionado en esta cuestión, es decir que este se encargará de buscar la empresa de transporte, pactar la cantidad de camiones que deberá tener disponible para que estén en el campo del productor, los días que se proyectan durará la cosecha, las condiciones de facturación y pago (tarifa), entre otras cuestiones; luego de concluir la cosecha o al momento de realizar la liquidación de las entregas serán descontados los fletes pagados por el acopio a los transportistas y demás gastos que se incurran en dicho proceso de logística y se entregarán al productor los respectivos comprobantes para su contabilización.

Es por esta cuestión que en el caso de que sea el acopio quien se haga cargo de esta tarea, diariamente el acopio emite para el productor un "*Listado de Transportistas*" para cada campo del productor, que es recibido por el general por correo electrónico, donde constan todos los datos que serán necesarios al momento de solicitar el "Código de Trazabilidad de Granos – CTG" y la "Carta de Porte" con la que deben trasladarse los granos. Estos datos consisten en:

- Datos de la empresa de transporte: Razón Social y número de CUIT
- Datos del Chofer: Apellido, Nombre y número de CUIT/CUIL
- Datos de los Camiones: Patente de Camión y Acoplado.

Una vez recibida esta información por parte de los Ingenieros Agrónomos y confirmada la llegada de los camiones al campo, la secretaria de la empresa procede a consultar por la página web de AFIP, a través del servicio web "*Impresión de Carta de Porte*" el listado de las que se encuentran disponibles y procede a imprimir la cantidad que se utilizarán en el día, la misma consta de cuatro (4) hojas, una para cada parte interviniente (Instalación de Destino, Destinatario, Transportista, Emisor).

Seguidamente procede a obtener el "*Código de Trazabilidad de Granos – CTG*" que es aplicable a cada Carta de Porte también vía el servicio web de AFIP correspondiente, dejando constancia del mismo a

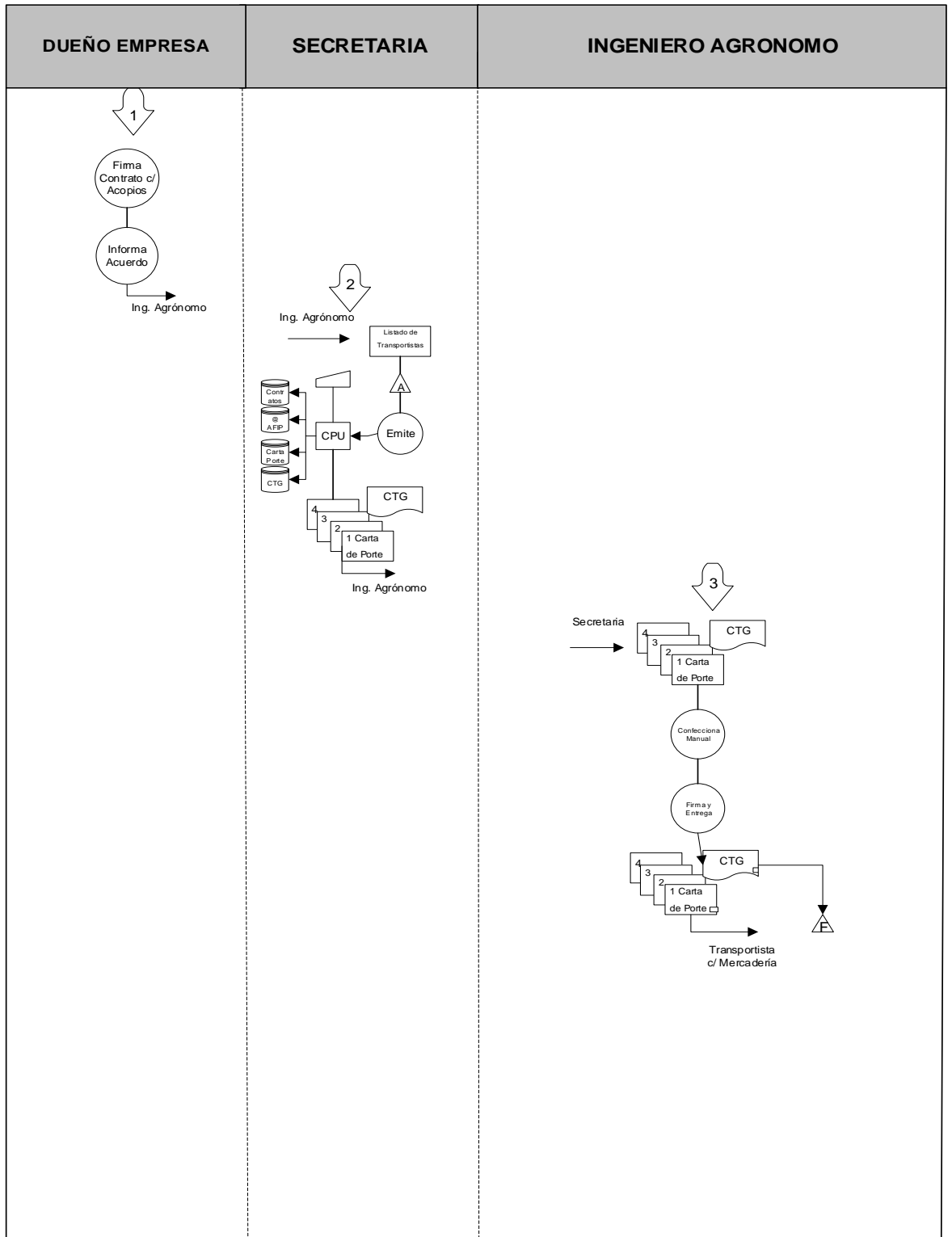
través de la impresión de la constancia que arroja el sistema, para luego ser enviada toda esta documentación al ingeniero agrónomo para que las confeccione en forma manual y proceda a la entrega de las mismas al transportista luego de haber realizado la carga de los granos en el campo y pueda realizar el traslado hacia el acopio.

Dado que generalmente se trabajan con los mismos choferes durante toda la época de cosecha estos son los encargados de entregar la copia de la Carta de Porte que corresponde al Emisor, o bien es el mismo Ingeniero quien se encarga de buscar la respectiva copia del lugar pactado. Por esta razón es él quien luego de realizar el control correspondiente, las entrega en la oficina de la empresa a la secretaria para que proceda a controlarlas nuevamente y realizar la carga de las mismas en las planillas internas que sirven de soporte de control de las cartas de porte utilizadas, dado que la empresa de transporte debe entregar la factura por los servicios prestados en la oficina o bien enviarla por correo electrónico en el caso de ser obligados a realizar “Factura Electrónica” – situación que se presenta en el caso de que el pagador del flete sea el productor -. Si todo se encontrara sin observaciones, procederá a confeccionar el medio de pago para cancelar lo facturado.

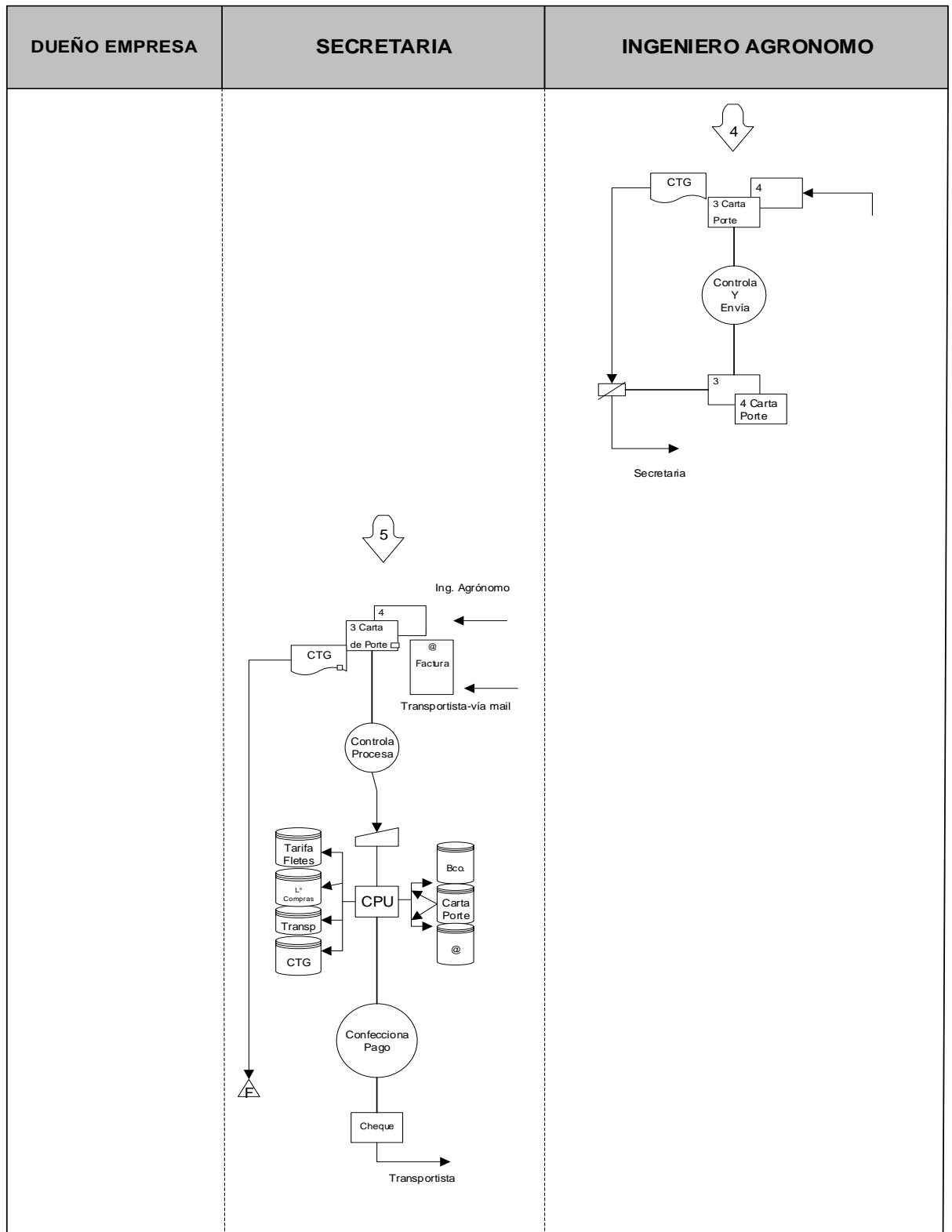
## **2.- Cursograma de la Operatoria Actual de la Empresa**

A continuación describimos la operatoria actual que lleva adelante la empresa en forma de cursogramas para su mejor apreciación.

### **OPERATORIA ACTUAL: VENTA DE GRANOS** **CURSOGRAMA Nº 1: VENTA DE GRANOS**



**OPERATORIA ACTUAL: VENTA DE GRANOS**  
**CURSOGRAMA Nº 1: VENTA DE GRANOS**



### 3.- Operatoria Propuesta

Mediante la aplicación de una serie de procedimientos de levantamiento y análisis de datos, se obtuvo la información acerca de las actividades, tareas y responsabilidades relacionadas con los procesos durante la época de cosecha de granos, con el fin de su posterior comercialización, tanto en la oficina de la empresa como así también en los campos.

Del análisis se determinó, que a pesar de la existencia de controles básicos y el deseo de trabajar en un ambiente controlado, la presencia de debilidades relacionadas con: la segregación y asignación de funciones y responsabilidades; el diseño y aplicación de determinados procedimientos administrativos; la inexistencia de normas que regulen dichas funciones y procedimientos; alto grado de informalización de los mismos; importante movilización de comprobantes a lo largo de los circuitos operativos, la necesidad de incorporar un “programa informático de gestión” que permita centralizar toda la información que maneja la empresa con las restricciones necesarias a determinados usuarios para que se puedan realizar los controles adecuados, y pasar de la confección manual de los comprobantes utilizados en la operatoria, a que los mismos sean confeccionados a través de este, entre otros aspectos.

Consideramos que esta situación, somete a la empresa a una serie de riesgos, tales como: facilitar al personal para que realice las tareas de acuerdo a sus propias interpretaciones o conveniencias, por lo que puede ocasionar ineficiencias en las mismas; incrementar la posibilidad de la presencia de errores o irregularidades en la ejecución de los procesos.

En consecuencia, proponemos una reestructuración de los procesos que se realizan durante la época de cosecha y traslado de la producción para su posterior comercialización, con el fin de establecer un sistema de control interno, que promueva la eficiencia en las operaciones, lo

que a su vez ayudará al cumplimiento de las políticas establecidas por el dueño de la empresa.

A continuación, proponemos una reestructuración del control interno en los procesos realizados en época de cosecha con el ánimo de comercialización de los mismos, detallando los siguientes aspectos específicos que ayudarán a mejorar la eficiencia de los circuitos operativos.

En relación a la logística:

1. Resulta necesario realizar una planificación de las políticas de logística que deberán implementarse en épocas de cosecha de los granos, ya que ayudará a conseguir los objetivos estratégicos de la organización, precios más competitivos, efectuar contrataciones oportunas evitando la acumulación de camiones innecesarios y la insuficiencia de los mismos.

2. Establecer una correcta segregación de funciones y responsabilidades teniendo en cuenta el siguiente principio: quien realiza el pedido de camiones que se necesitan en épocas de cosecha no puede ser la misma persona que cotiza la tarifa de los fletes, ni emite la orden de carga. Esto es necesario, para reducir las oportunidades de error o irregularidades en el proceso.

3. Ante la necesidad de contar con camiones disponibles se podría implementar el uso de una "Solicitud de Requerimiento de Camiones", enviando la misma en forma simultánea a diferentes empresas de transporte de carga, para luego poder cotejarlas y analizar: tarifa, formas de pago, cantidad de camiones disponibles, etc. Además, la misma deberá ser autorizada por un responsable superior, el encargado del Área Comercial y Compras.

4. Las facturas de las empresas de transporte de carga deberán recibirse directamente en la oficina para su correspondiente control con la Carta de Porte, Constancia de CTG y Orden de Carga; determinando así las desviaciones correspondientes en el caso de existir.

5. Si se presentan diferencias en los precios, siendo el precio facturado por el transportista menor al precio pactado en la Orden de Carga, se debería informar al mismo por cuestiones de ética y buenas costumbres.

6. Se recomienda una modificación en la modalidad que actualmente se emplea, para que la confección de las Cartas de Porte, las Órdenes de Cargas, Listados de Cartas de Porte, etc. implementando que los mismos sean emitidos por medio de soporte informático, para un rápido procesamiento y control de los mismos.

#### Respecto a los Pagos a Proveedores y Prestadores de Servicios

1. La definición de los medios de pagos que se utilizarán para cancelar las deudas con los proveedores y prestadores de servicios (logística, siembra, aplicación de herbicidas, siembra, entre otros) deberán ser analizados y autorizados por un responsable superior: el encargado del Área Administrativa.

2. Establecer una correcta segregación de funciones, teniendo en cuenta el siguiente principio: la persona que efectiviza el pago a proveedores o prestadores de servicios, no podrá ser la misma que emite la Orden de Pago ni registre.

3. Se deberán enviar al "Estudio Contable" los comprobantes que respaldan los pagos efectuados a los proveedores (Orden de Cargas,

Remito del Proveedor, Factura del Proveedor, Cartas de Porte y Orden de Pago) para su correspondiente control.

4. A partir del cursograma propuesto, evitamos el movimiento innecesario de los comprobantes de un sector a otro, con esto se logrará un ahorro de tiempo y se disminuye el riesgo de pérdida de la documentación.

5. Es necesario promover una adecuada rotación de personal, con el objeto de evitar que una misma persona conozca a la perfección todo el proceso respecto al manejo de fondos, impidiendo la realización de maniobras fraudulentas.

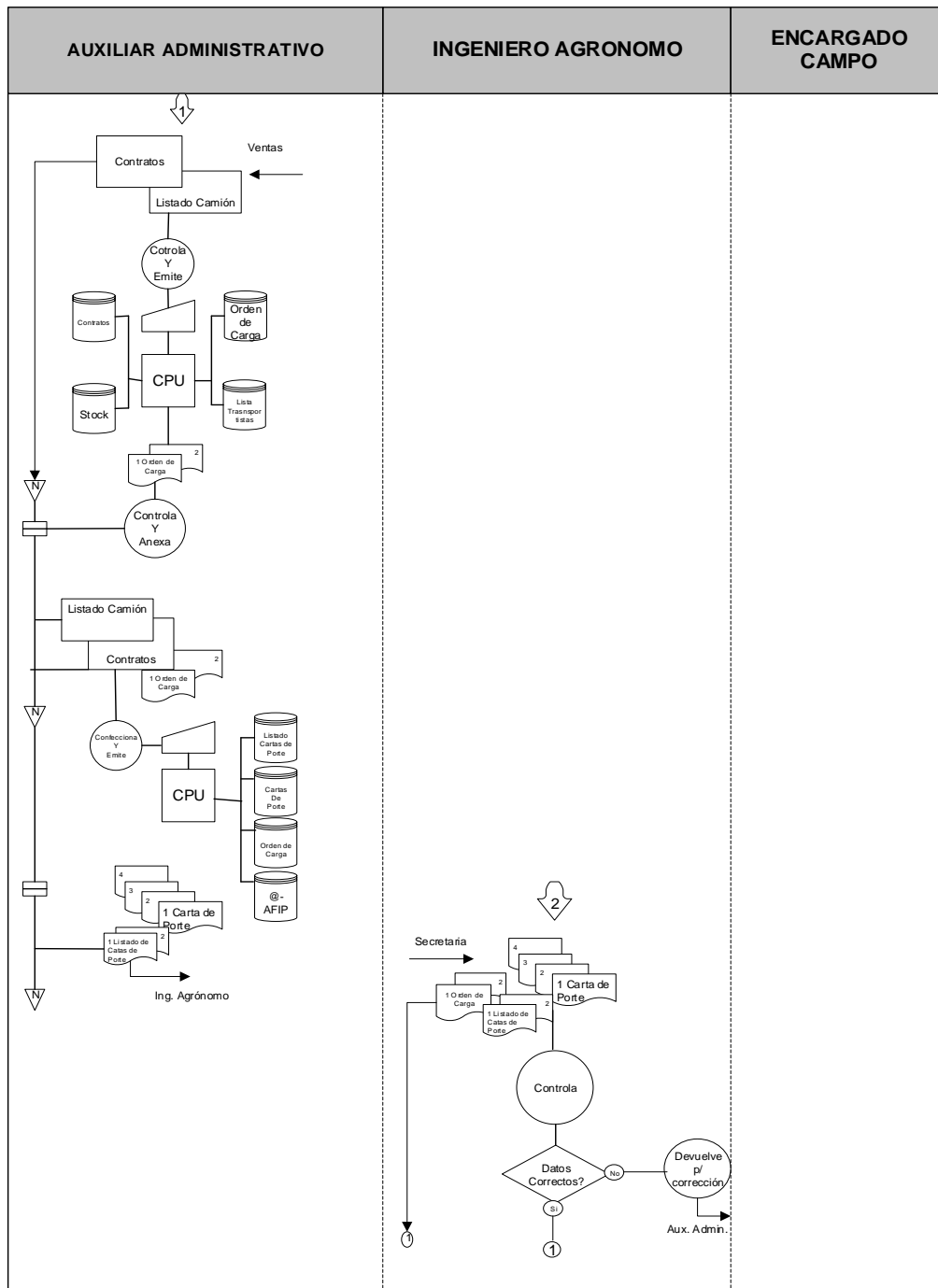
#### **4.- Cursogramas Propuestos para la Operatoria de la Empresa**

En función a lo expuesto se presenta un modelo de cursograma de las operatorias durante la época de cosecha de granos para su posterior comercialización, para un mejor conocimiento de la estructura orgánica y funcional como así también para un adecuado análisis de las tareas administrativas, operativas, y control de los procesos.

#### **A) – OPERATORIA: COMERCIALIZACION DE GRANOS**

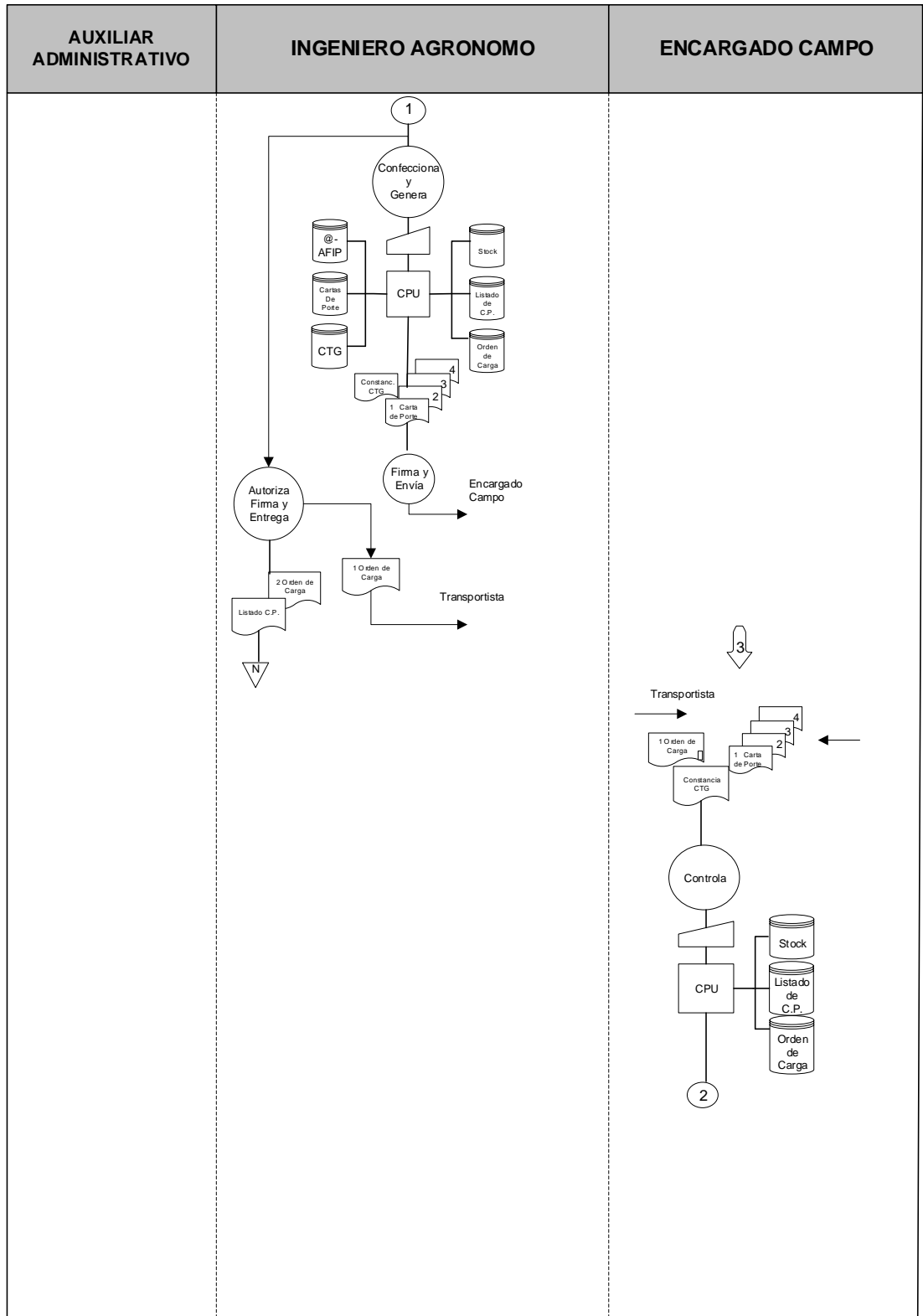
#### **A.1. – CURSOGRAMA Nº 1: COMERCIALIZACION DE GRANOS**





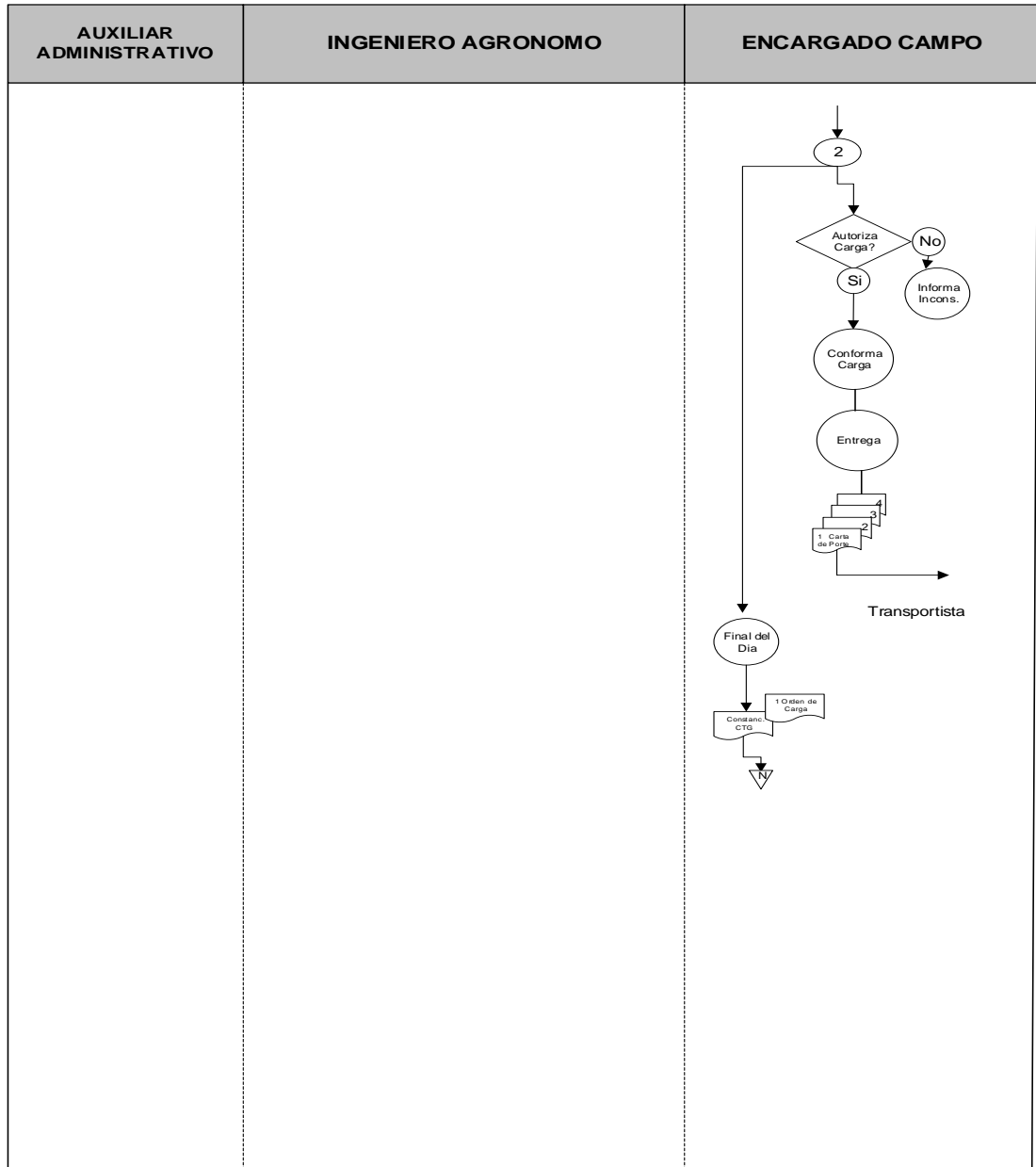
**A) – OPERATORIA: COMERCIALIZACION DE GRANOS**

**A.1. – CURSOGRAMA N° 1: COMERCIALIZACION DE GRANOS**



**A) – OPERATORIA: COMERCIALIZACION DE GRANOS**

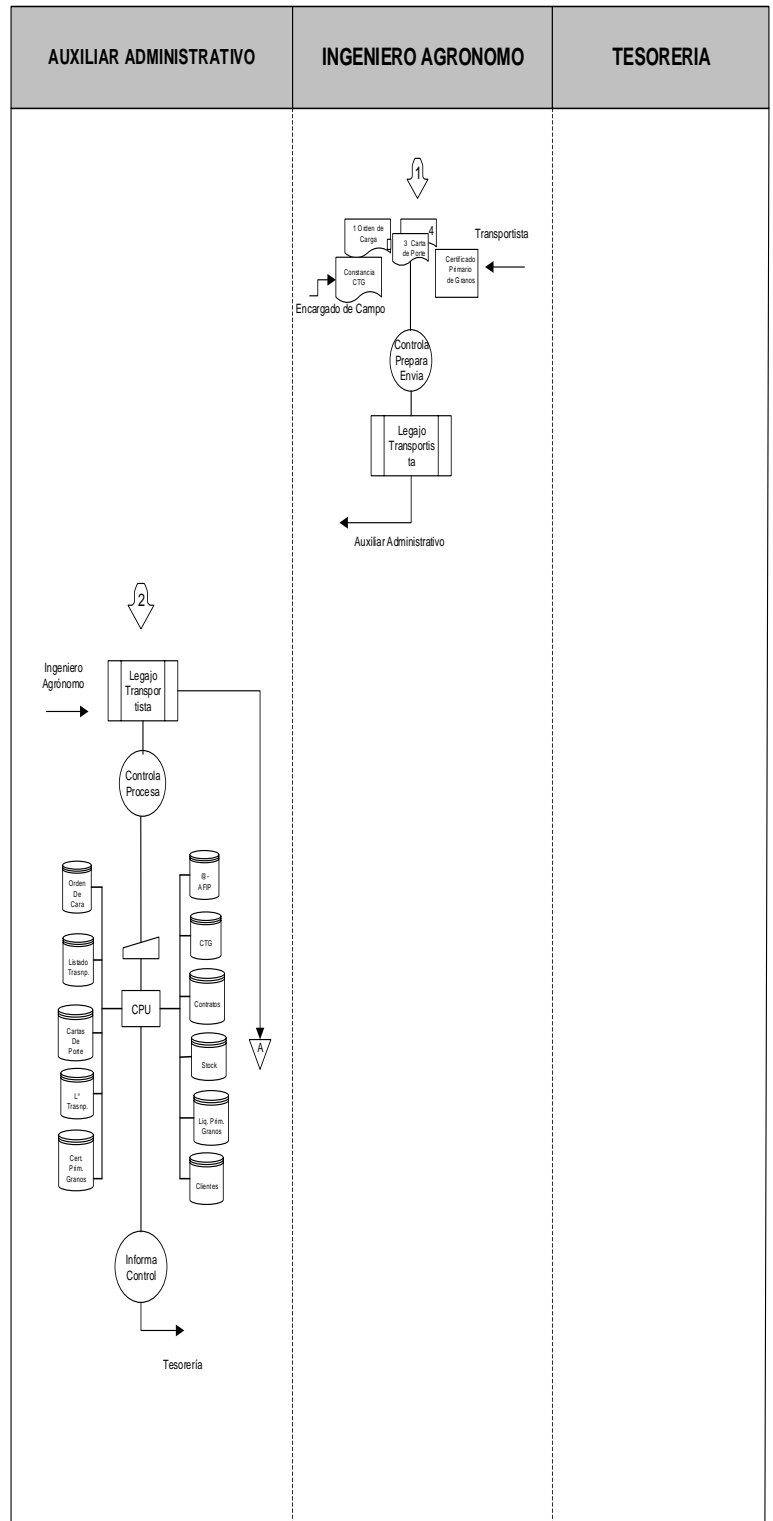
**A.1. – CURSOGRAMA Nº 1: COMERCIALIZACION DE GRANOS**



**A) – OPERATORIA: COMERCIALIZACION DE GRANOS**

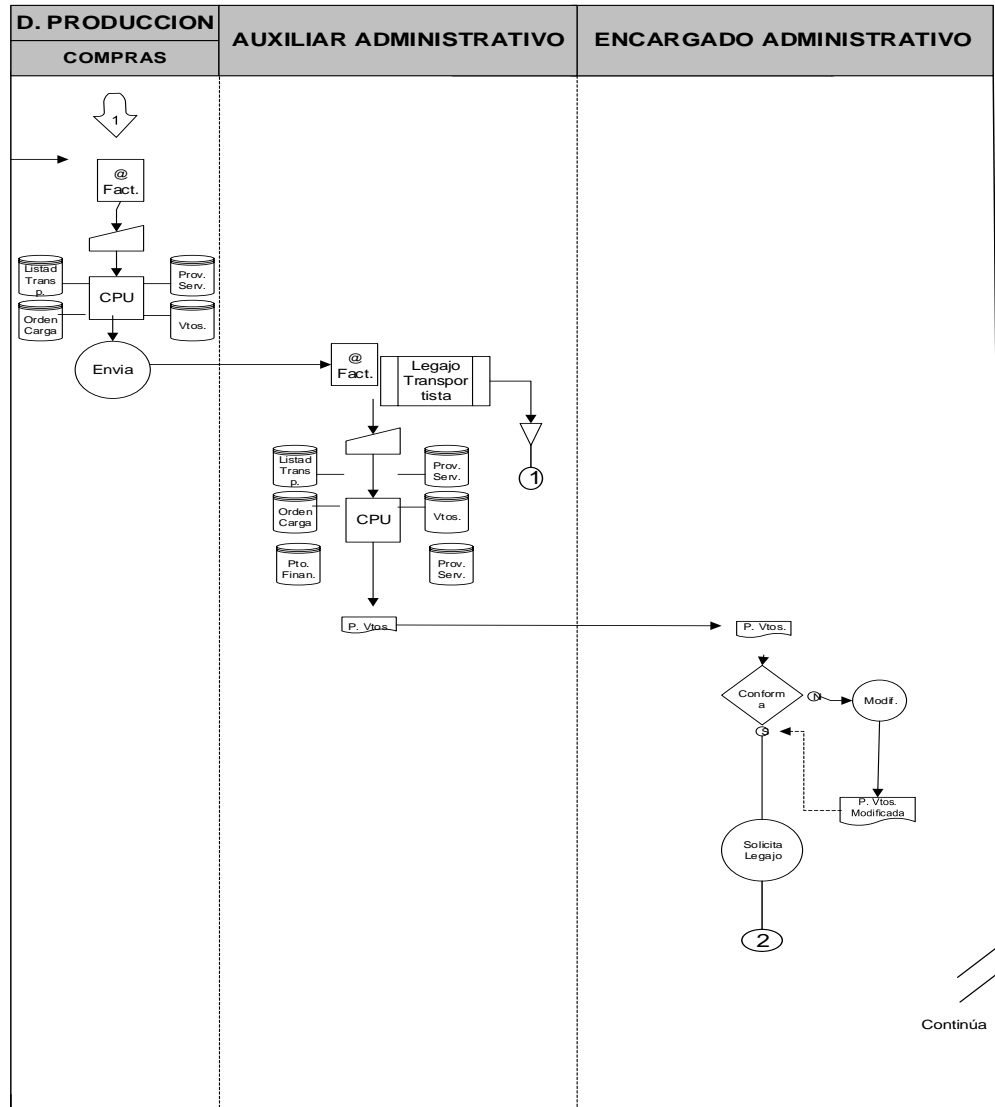
**A.2. – CURSOGRAMA Nº 2: COMERCIALIZACION DE GRANOS**

**– RECEPCION DE DOCUMENTACION**



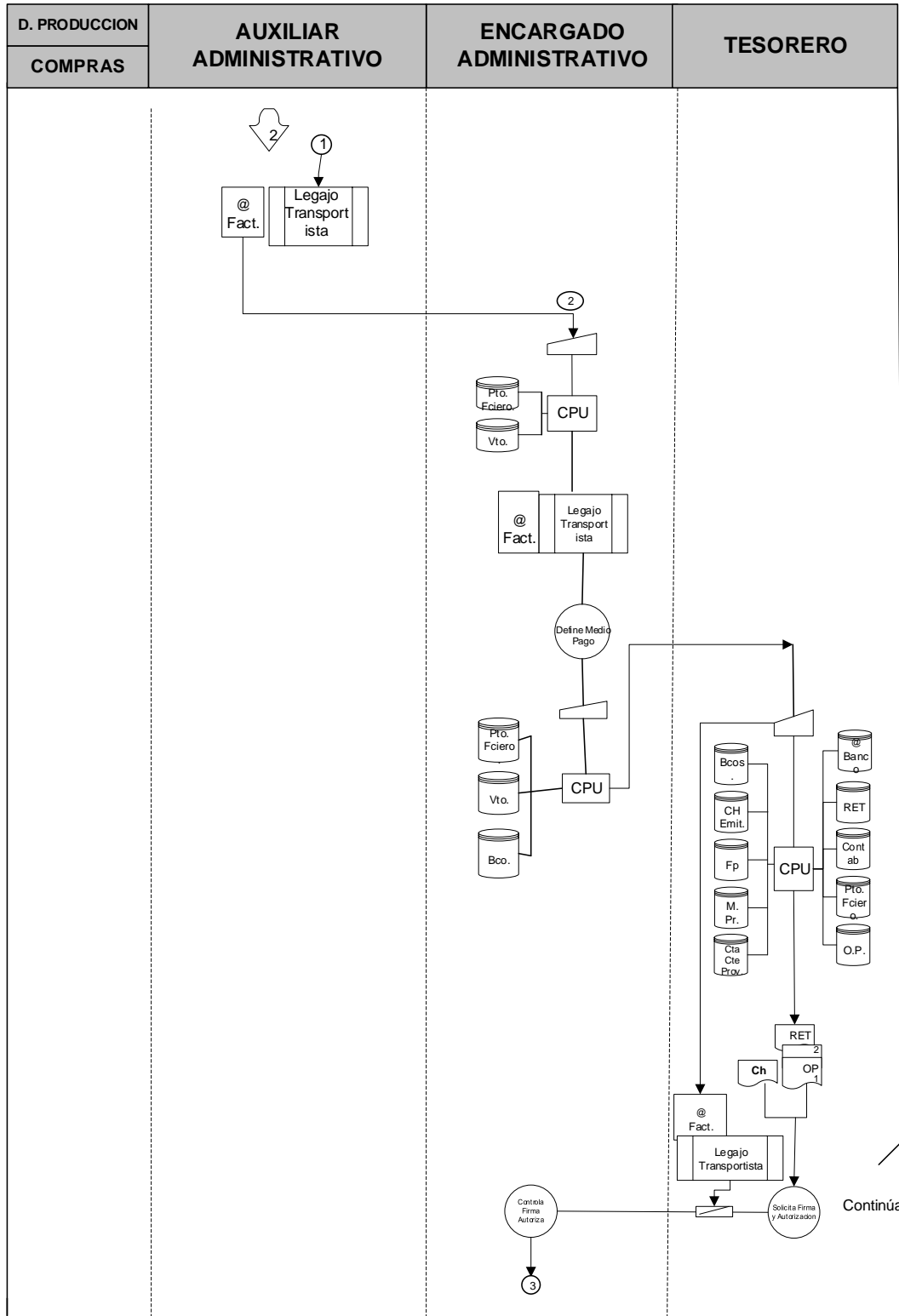
**B) – OPERATORIA DE PAGOS**

**B.1. – CURSOGRAMA N°1: CIRCUITO DE PAGO A PROVEEDORES DE SERVICIOS CON TRANSFERENCIA BANCARIA - CHEQUES PROPIOS**

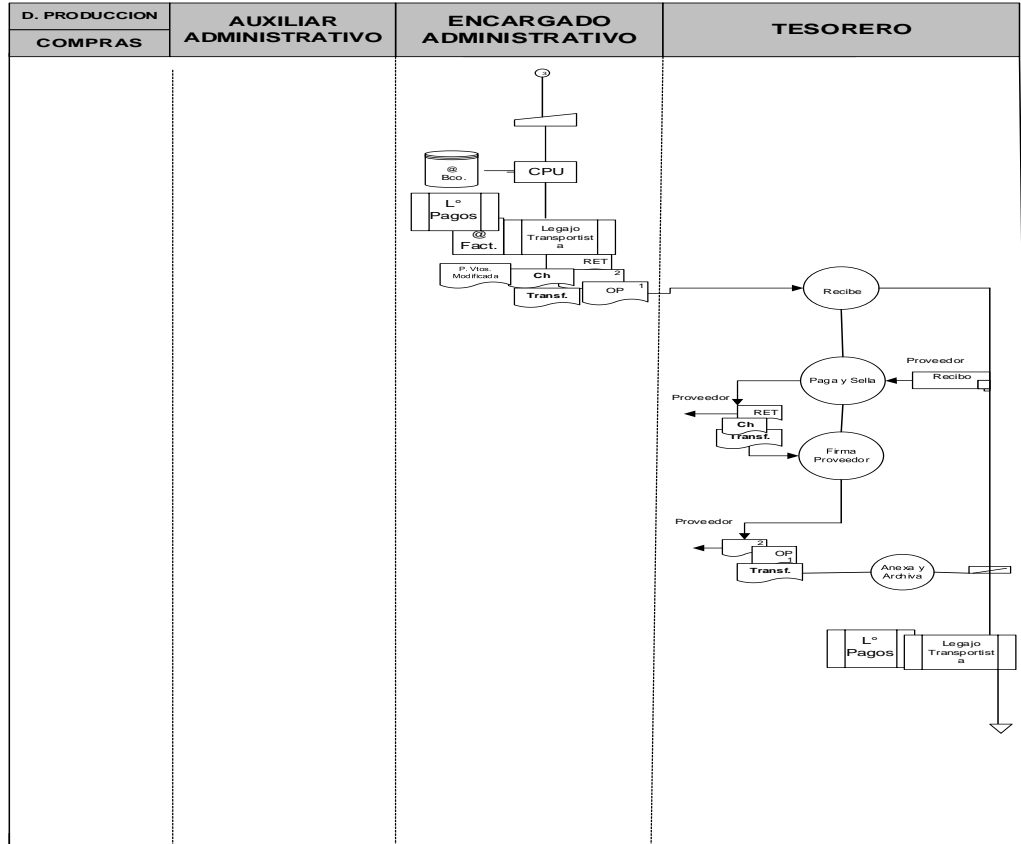


**B) – OPERATORIA DE PAGOS**

**B.1. – CURSOGRAMA Nº 1: CIRCUITO DE PAGO A PROVEEDORES DE SERVICIOS CON TRANSFERENCIA BANCARIA - CHEQUES PROPIOS**

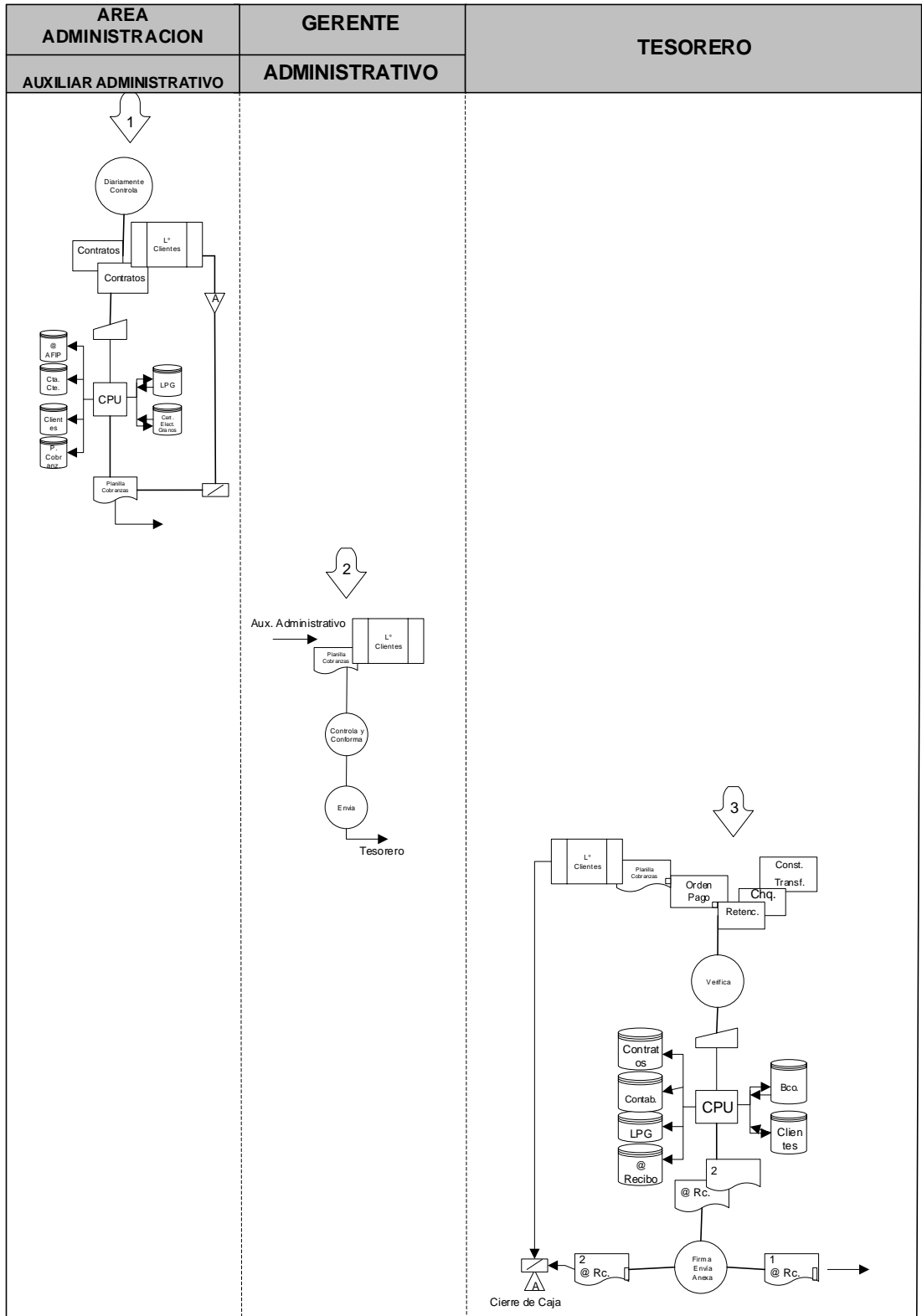


**B) – OPERATORIA DE PAGOS**  
**B.1. – CURSOGRAMA Nº 1: CIRCUITO DE PAGO A PROVEEDORES Y OTROS CON TRANSFERENCIA BANCARIA - CHEQUES PROPIOS**



**C) – OPERATORIA DE COBRANZAS**

**C.1. – CURSOGRAMA Nº 1: CIRCUITO DE COBRANZAS DE LA LIQUIDACION PRIMARIA DE GRANOS.**





## **5.- Conclusión**

Luego del trabajo de relevamiento realizado y del análisis de la información obtenida del mismo, se ha logrado proponer a la organización un nuevo diseño organizacional, orientado a la implementación del diseño de su estructura formal, a través de un organigrama, como también se realizó el diseño de procedimientos operativos correctamente definidos, mediante la propuesta de herramientas administrativas útiles para la empresa, como son los Cursogramas y sus correspondientes Manuales de Procedimientos para los circuitos analizadas; con la implementación de los mismos consideramos se mejoraran los procesos de trabajo, cumpliendo con sus principales objetivos, eliminando el desconocimiento de los empleados de las directrices a seguir y logrando una mejor asignación de funciones y desenvolvimiento de la empresa.

## **APÉNDICE**

## 1- CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE LA EMPRESA

**Entrevistado:** Productor

**Entrevistador:** Agüero-Monasterio

**Fecha Entrevista:** 06/07/2017

<b><u>N°</u></b>	<b><u>Pregunta</u></b>	<b><u>Respuesta</u></b>
<b>A)</b>	<b>En relación a la empresa:</b>	
1-	Forma jurídica adoptada	Unipersonal
2-	¿Cuenta con Impuestos Activos?	Si
3-	¿Cuáles?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impuesto a las Ganancias Personas Físicas</li><li>• Impuesto sobre los Bienes Personales</li><li>• Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta</li><li>• Régimen de la Seguridad Social Empleador</li><li>• Régimen de Informativo de Compras y Ventas</li><li>• Régimen de Trabajadores Autónomos</li></ul>
4-	Antigüedad en el Rubro	20 Años
5-	¿Cuenta con Alta en Registro Fiscal de Operadores de Granos?	Si, Activo
7-	Estructura Definida – Organigrama -	No
8-	Utiliza Herramientas administrativas – Manuales de Funciones, Manuales de Procedimientos, Plan de	No

	Cuentas, Matrices de Control, etc. -	
<b>B)</b>	<b>En relación a los campos donde desarrolla la actividad:</b>	
1-	¿Trabaja en Campos Propios o bajo el Sistema de Arriendos?	Solo campos arrendados
2-	Ubicación de los campos	Salta, Tucumán, Santiago del Estero y Buenos Aires
3-	Extensión de hectáreas propias/arrendadas	Tucumán: 900 Has. Salta: 2000 Has. (Pero no se explotan en un 100%) Santiago del Estero: 3.000 Has. Buenos Aires: 5000 Has.
<b>C)</b>	<b>En relación a los Cultivos:</b>	
1-	Cultivos que se producen	Principales: Soja, Trigo, Maíz, Secundarios: Girasol, Sorgo, Poroto (Negro, Blanco, Alubia), Cebada, Garbanzo.
2-	Lugar donde se realizan los cultivos	Tucumán: Soja, Trigo, Maíz, Salta: Poroto (Negro, Blanco, Alubia) Santiago del Estero: Soja, Trigo, Maíz, Cebada Buenos Aires: Soja, Trigo, Maíz, Girasol, Sorgo, Poroto (Negro, Blanco, Alubia), Cebada, Garbanzo.
<b>D)</b>	<b>En relación al personal de campo:</b>	
1-	¿Cuenta con personal en relación de dependencia?	Si, diez (10), . Realizan todo tipo de tareas relacionadas al campo ( peón general)
2-	¿Existe un encargado de personal o de campo?	No, mis hijos y yo controlamos al personal.
<b>E)</b>	<b>En relación al uso de</b>	

	<b>tecnología administrativa:</b>	
1-	¿Utiliza algún programa informático para las tareas administrativas?, en caso afirmativo cuál?	No. Solo uno para la confección de Cartas de Porte. (CPpro) Proveedor. Agroldeas <a href="http://www.agroideas.com.ar/">http://www.agroideas.com.ar/</a>
<b>F)</b>	<b>En relación al manejo de los fondos (Ingresos y Egresos):</b>	
1-	¿Lleva algún seguimiento de los pagos y cobranzas que realiza?	Si
2-	¿De qué forma realiza ese seguimiento?	Mediante anotaciones, y una planilla de Excel.
<b>G)</b>	<b>En relación al futuro de la empresa:</b>	
1-	¿Introduciría cambios en la modalidad de trabajo si se lo propondrían?	Solo si los considero necesarios.
2-	¿Cuáles son sus expectativas para los próximos años?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir creciendo en cuanto a superficie aptas para cultivo.</li> <li>• Incorporar nueva maquinaria.</li> <li>• Adquirir superficie (campos) propia para eliminar el costo de Arriendo.</li> <li>• Expandir la actividad de la empresa, por ejemplo con la incorporación de maquinaria nueva se podrían prestar servicios a terceros (Siembre, Fumigación, Trilla, etc).</li> </ul>

## 2- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>
<b><u>A: OPERATORIA DE COMERCIALIZACION DE GRANOS</u></b>
<b><u>A.1: Circuito: Comercialización de Granos</u></b>

### **AREA DE ADMINISTRACION**

#### **Auxiliar Administrativo**

Ante la necesidad de cumplir con los “*Contratos Pendientes*” firmados con los acopios, se solicitará al área de Ventas envíe “*Listado de Camiones*” que es necesario para poder hacer frente a esta obligación pendiente.

Recibida esta documentación el Auxiliar Administrativo procederá al control de la misma y a la confección de la “*Orden de Carga*”, mediante el ingreso al sistema donde constatará:

- **Contratos:** Aquellos Contratos Pendientes de cumplimientos, los identificará y tomará prioridad de aquellos más próximos a cumplir.
- **Stock:** se deberá controlar la existencia de Stock de granos disponibles para hacer frente a las necesidades de traslado y la correspondiente ubicación de los mismos, si se encuentran en los campos o fueron trasladados al Depósito.
- **Orden de Carga:** se confeccionará la misma a partir de los datos consignados en los archivos anteriores: Número de Contrato Pendiente, Tipo de Grano a cargar, Ubicación del campo donde se retirará la carga, datos de la empresa de transporte encargada de prestar el servicio, datos del chofer y del vehículo (Camión y acoplado: Patentes).

- **Listado Transportistas:** El archivo contendrá la nómina de empresas de transporte disponible con las que trabaja la empresa en forma habitual.

La “*Orden de Carga*” se deberá emitir por duplicado para luego ser anexada al resto de la documentación que originó la operatoria; ya que lo siguiente a realizar es la descarga de las “*Cartas de Porte*” a través del servicio Web de AFIP: “*Impresión de Cartas de Porte*” donde se encuentran disponibles aquellas que fueron previamente solicitadas y autorizadas a través del servicio web: “*Emisión de Cartas de Porte*” y posteriormente realizar su confección por medio del sistema.

Las mismas son emitidas por cuadruplicado ya que todas las partes intervinientes (Instalación de Destino, Destinatario, Transportista, Emisor) deben conservar una copia de la misma. En esta oportunidad también se deberá emitir el correspondiente “*Listado de Cartas de Porte*” que contendrá el detalle de las C.P. que fueron utilizadas y los correspondientes datos que contienen estas. La generación de dicho listado se deberá realizar por duplicado, siendo el original anexado a la documentación de origen y el duplicado enviado junto con las Cartas de Porte confeccionadas al ingeniero agrónomo.

## **STAFF DE PROFESIONALES**

### **Ingeniero Agrónomo**

Una vez recibidas las Cartas de Porte confeccionadas en la oficina por el Auxiliar Administrativo, el ingeniero agrónomo deberá realizar los controles pertinentes verificando que los datos consignados en las mismas sean los correctos y coincidentes con los enviados en el “*Listado de Camiones*” previamente.

En caso de:

- **SI** ser correctos, procederá a realizar la solicitud del “Código de Trazabilidad de Granos” y su correspondiente “*Constancias de Códigos de Trazabilidad de Granos – CTG*”.

Los CTG se solicitaran por medio del servicio web de la página de AFIP: “Código de Trazabilidad de Granos - CTG”, de acuerdo a las nuevas modificaciones que se incorporaron a partir del 30/06/2017:

- CUIT Solicitante
- Solicitante
- N° de Carta de Porte
- Estado de la Carta de Porte
- Fecha de Emisión
- Vigencia del CTG: Desde y Hasta
- Especie: Grano objeto del traslado (soja, trigo, maíz, poroto, etc.)
- CUIT del Remitente Comercial / Intermediario
- El Remitente Comercial / Intermediario actúa como Canjeador: (SI. NO, según corresponda)
- CUIT Destino
- CUIT Destinatario
- Establecimiento
- Localidad de Origen
- Localidad de Destino
- Cosecha: Año de la campaña a trasladar
- CUIT del Transportista
- CUIT del Chofer



- Cantidad de horas hasta que salga el camión
- Patente del Vehículo
- Peso neto de la carga
- Kilómetros a Recorrer
- Tarifa de Referencia (\$/TN)
- N° de Turno asignado

Los datos para la obtención del mismo se encuentran en los archivos del sistema: “Stock”, “Listado de Cartas de Porte”, “Orden de Carga”.

- **NO** ser correctos, se deberá devolver lo recibido al Auxiliar Administrativo para que realice las correcciones necesarias.

Con posterioridad a realizar esto, será el ingeniero el encargado de firmar las Cartas de Portes y enviar al “Encargado de Campo” las mismas junto con las “*Constancias de CTG*” emitidas por el sistema.

Asimismo deberá realizar la entrega al Transportista de la “*Orden de Carga*” firmada para que se dirija al campo a retirar los granos.

### **AREA DE PRODUCCION**

#### **CAMPOS: ENCARGADO DE CAMPO**

El “Encargado de Campo” diariamente recibirá la documentación enviada por el ingeniero agrónomo, y atenderá a los transportistas que lleguen con sus respectivas Órdenes de Carga ya autorizadas.

Deberá realizar los controles pertinentes mediante el ingreso al sistema, verificando:

- si corresponde a una Orden de Carga emitida previamente,

- si las Cartas de Porte corresponden a las que se encuentran disponibles, vigentes (No vencidas) y descargadas con el fin de realizar dicha operación.

- controlará que los kilos a cargar se encuentren en el stock, ya sea en el campo o en los respectivos depósitos.

Sí con posterioridad a los controles:

- **SI** autoriza la carga, procederá a conformar y hacer entrega de la Carta de Porte al transportista para que pueda realizar el traslado de los cereales.

- **NO** autoriza la carga, dado que se encontró algún tipo de inconsistencia deberá informarla.

Concretada la entrega de los granos, al final del día deberá realizar el archivo de todas las Órdenes de Cargas y Constancias de CTG recibidas durante la jornada, las cuales deberán ser archivadas respetando la correlatividad numérica seguida por el sistema.

<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>
<b><u>A: OPERATORIA DE COMERCIALIZACION DE GRANOS</u></b>
<b><u>A.2: Circuito: Comercialización de Granos = Recepción de Documentación.</u></b>

## **STAFF DE PROFESIONALES**

### **Ingeniero Agrónomo**

Diariamente el ingeniero agrónomo será el encargado de la recepción de toda la documentación relacionada con las cargas y descargas de la producción, con el objeto de armar un “*Legajo de Transportista*” por cada uno de los que hayan prestado sus servicios a la empresa.

Este Legajo deberá contener las Órdenes de Cargas y Constancias de CTG que fueron enviadas por el Encargado de Campo y las hojas correspondiente al “Transportista” y al “Emisor” de las Cartas de Porte, las cuales ya contendrán los “*Datos a completar en el lugar de destino y descarga*”:

- Fecha y Hora de Arribo y Descarga de lo recibido
- N° de Turno asignado
- Peso de lo recibido (Bruto, Tara y Neto – Kgrs.)

Como asimismo si se produjo algún “*Cambio del Domicilio de Descarga o Desvió*” de lo transportado:

- CUIT Destino y Denominación
- CUIT Destinatario y Denominación
- Domicilio
- Localidad

- N° de Planta RUCA
- Fecha
- Responsable de la orden de traslado

Novedades que se producen durante el traslado y entrega de los cereales en los respectivos acopios.

También en esta oportunidad se recibirá el “*Certificado Primario de Granos*” entregado al chofer luego de realizar la descarga en los acopios.

### **AREA DE ADMINISTRACION**

#### **Auxiliar Administrativo**

En forma periódica recibirá los “*Legajos de Transportistas*” remitidos por el ingeniero agrónomo, los que deberán ser controlados mediante el ingreso al sistema y verificando:

- Por medio de la página web de AFIP, en los servicios correspondientes:
  - Que los CTG se encuentren en estado de “*Confirmación Definitiva*” y no “*Rechazados*” o “*Pendientes*”.
  - Que los datos consignados en el “*Certificado Primario de Granos*” sean coincidentes con los de la Carta de Porte y CTG.
  - Que la “*Liquidación Primaria de Granos*” se encuentre disponible para su impresión.
- Por medio de los archivos del sistema:
  - La correspondiente baja del **Stock** de los granos entregados en destino.

- Que el **Contrato** pendiente de cumplimiento sea dado de baja, dado la entrega relacionada con el mismo.
- Que la información contenida en las correspondientes **Ordenes de Cargas** y **Listados de Transportista**, sean coincidentes con la operación contenida en el legajo.

Oportunidad está también en que se realizara la actualización de la cuenta corriente de los clientes/acopios en donde fueron entregados los cereales, para su posterior control al momento de la instrumentación de la cobranza respectiva.

Realizados estos controles se está en condiciones de dar de alta en el sistema el correspondiente "*Legajo de Transportista*", que deberá ser posteriormente informado a la Tesorería para la confección de la correspondiente Orden de Pago e Instrumentación del respectivo medio de pago.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **B- OPERATORIA DE PAGOS**

#### **B.1: Circuito de Pago a Proveedores de Servicios con Transferencia Bancaria – Cheques Propios.**

### **AREA DE PRODUCCION**

#### **Compras**

En forma periódica el área de Compras recibirá por parte de los transportistas las “**Factura Electrónica**” por los servicios prestados durante la época de cosecha. El encargado de compras las recibirá, ya sea que fueran remitidas en forma personal en la oficina de la empresa o por correo electrónico.

Realizada la recepción del comprobante, el mismo debe ser sometido a los primeros controles mediante el ingreso al sistema y verificando en los archivos:

- Que la factura electrónica sea correspondiente a una operación que surgió de una “Orden de Carga” autorizada y cumplida anteriormente.
- Que el emisor del comprobante se encuentre en el “Listado de Transportistas” que autorizó a realizar el traslado de los granos.
- Con posterioridad a estos controles, se estará en condiciones de efectuar el alta de “Proveedor de Servicios” en el archivo correspondiente, y la carga del “Vencimiento” de la obligación de pago,

si la misma se encuentra enunciada en el comprobante electrónico.

Finalizados estos controles y cargas en el sistema, el personal del área de compras está en condiciones de enviar el comprobante al Auxiliar Administrativo, para poder continuar con el proceso de cancelación del mismo.

### **Auxiliar Administrativo**

En el área de administración una vez recibida la factura del transportista se solicitara la búsqueda del "Legajo de Transportista" que fuera recibido y que se encuentra archivado en esta área con el fin de proceder a realizar la carga en el sistema y realizar el alta de la "Cuenta Corriente" del proveedor.

Para poder realizar tal cometido, se deberá ingresar al sistema y realizar como primer paso el control de lo siguiente:

- Que la factura electrónica sea correspondiente a una operación que surgió de una "Orden de Carga" autorizada y cumplida anteriormente.
- Que el emisor del comprobante se encuentre en el "Listado de Transportistas" que autorizó a realizar el traslado de los granos.
- Que el "Proveedor de Servicios" se encuentre dado de alta en el sistema, y que la fecha de "Vencimiento" de la obligación también se encuentre cargada.
- En este momento se deberá realizar el control de que los fondos necesarios para enfrentar esta obligación se encuentren disponibles en el

“Presupuesto Financiero” de la empresa, y realizar la afectación del importe correspondiente.

Realizado los controles y las cargas de información correspondiente, se está en condiciones de emitir la “Planilla de Vencimientos” que será utilizada de soporte y seguimiento de las obligaciones que se deberán cumplir en el día en la empresa.

La Planilla de Vencimiento, deberá ser remitida al Encargado Administrativo para su conocimiento.

### **Encargado Administrativo**

Recibida la “Planilla de Vencimientos”, el Encargado del área Administrativa deberá “Conformar” la misma:

- En caso de **NO**, conformar la revisará, determinara las inconsistencias detectadas, las deberá corregir o pedir las aclaraciones correspondientes, pudiendo realizar las modificaciones que resultaren necesarias, con el fin de que la nueva “Planilla de Vencimientos sea Modificada” y pueda continuar con el proceso de pago.
- En caso de **SI**, conformar o recibir la “Planilla de Vencimiento”, ya con las modificaciones realizadas luego de los cambios introducidos, el Encargado Administrativo, deberá solicitar el “Legajo De Transportista”, que ya contendrá la Factura objeto de pago que se encuentra en poder del Auxiliar Administrativo.



Al recibir el Legajo de Transportista, el Encargado Administrativo deberá confirmar en los archivos de sistemas, que se haya afectado en el Presupuesto Financiero los fondos para cubrir la obligación y su fecha de Vencimiento. Todo esto con el objetivo de que se pueda "Definir el Medio de Pago", con que se cancelara la obligación que tiene la empresa.

Para esto en el archivo de sistema "Banco" se deberá corroborar que la cuenta bancaria de la empresa cuente con los fondos suficientes, o tomar las medidas que sean necesarias para que los mismos se encuentren al momento de llegar el día de pago (vencimiento).

### **Tesorero**

Una vez definido el medio de pago, el Tesorero podrá observar en el sistema la carga de los comprobantes que se encuentran descriptos en la Planilla de Vencimiento, como así también el Medio de Pagos seleccionado por el Encargado Administrativo.

Las tareas del Tesorero, en este momento serán las de realizar los controles para la emisión de la correspondiente "Orden de Pago". Con este fin, mediante el ingreso al sistema se deberá por medio de los siguientes archivos realizar:

- La confirmación de que los fondos se encuentren afectados en el "Presupuesto Financiero".
- En forma on line, "@ Bancos", se consultará sobre el saldo disponible en la cuenta bancaria de la empresa, y por este mismo archivo se procederá a realizar la "Transferencia" de los fondos, en caso de que este sea el medio de pago autorizado.

- Mediante el archivo, "Bancos" se registrará la asignación de los fondos a la posterior orden de pagos que se emitirá.
- En caso de que el medio de pagos sea por medio de "Cheques propios" de la empresa, en este momento mediante la utilización del archivo correspondiente se emitirá el mismo.
- La emisión de los respectivos medios de pago se hará utilizando los datos que contienen los archivos, "Maestro de Proveedores" y "Facturas", como asimismo se realizara la emisión de las correspondientes "Retenciones" impositivas en caso de corresponder.
- En esta oportunidad se realizan las Registros en la "Contabilidad" de la empresa relacionadas con la operación que se está concretando, como asimismo la baja en el "Cuenta Corriente" del proveedor del saldo que se cancela.

Realizado esto el Tesorero se encuentra en condiciones de emitir mediante la utilización del sistema por medio del archivo correspondiente la "Orden de Pago", por duplicado que junto con el comprobante de Retención y el Medio de Pago (Cheque o Comprobante de Transferencia) sean anexados al Legajo del Transportista con el fin de solicitar la Firma y Autorización del Encargado Administrativo, quien luego de realizar los controles sobre los datos contenidos en la Orden de Pago dará su visto bueno por medio de su firma y en caso de que el medio de pagos sea por una transferencia bancaria, este deberá autorizarla mediante el ingreso al home banking de la cuenta de la empresa y también realizará la impresión del comprobante que

avala la misma, que será incorporado al nuevo "Legajo de Pagos" que contendrá toda la documentación que está relacionada con esta operación y que será enviado nuevamente al Tesorero.

Recibido el Legajo de Pagos completo, se sellaran los recibos con la leyenda de "Pagado" y se entregará al proveedor el Recibo correspondiente junto con el Cheque emitido y las constancias de Retención. Éste con posterioridad deberá entregar copia de Recibo, firmada como forma de manifestar su conformidad por la cancelación de su factura. En caso de que la cancelación se concrete por medio de una Transferencia bancaria se deberá también entregar una copia de la misma al proveedor.

En cualquiera de las opciones de pagos, el proveedor deberá recibir copia de la Orden de Pago, donde se encuentra el detalle de cómo es cancelada la obligación de la empresa y los comprobantes que originaron la misma. En esta oportunidad el proveedor deberá dejar constancia, mediante su firma en el original de la OP de todo lo recibido.

Concluido el momento del pago, el Tesorero deberá anexar toda la documentación que intervino en el momento del pago con el fin de poder archivar la documentación junto a los Legajos de Pagos y Legajo de Transportista.

<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>
<b><u>C- OPERATORIA DE COBRANZAS</u></b>
<b><u>C.1- Circuito de Cobranzas de la Liquidación Primaria de Granos.</u></b>

## **AREA DE ADMINISTRACION**

### **Auxiliar Administrativo**

Diariamente deberá realizar los controles de los Contratos que se encuentran cumplidos y en condiciones de realizar las gestiones de cobranzas de los granos entregados en los acopios.

Por esta razón será necesario que traiga a la vista el “Legajo de Clientes” relacionado con cada contrato y con toda esta documentación se puedan realizar por medio de sistema que utiliza la empresa los controles necesarios con el fin de emitir una “Planilla de Cobranzas”, que contendrá toda la información necesaria para el área correspondiente pueda gestionar la misma.

Una vez realizado el ingreso al sistema por medio de:

- El uso de Internet, “@AFIP”, por medio de los servicios Web del sitio de AFIP, “**Liquidación Primaria de Granos**” se podrá consultar las LPG que hayan sido emitidas por los acopios donde se realizaron las entregas y sus correspondientes “**Certificados Electrónicos de Granos**”.
- En los archivos de sistemas se podrá verificar el crédito a cobrar por la empresa que se encuentra en la “Cuenta Corriente” del “Cliente”.

Realizados estos controles, se podrá emitir la correspondiente “Planilla de Cobranzas”, que deberá anexarse con el Legajo de Clientes y ser remitidos al Gerente/Encargado administrativo.

### **Encargado Administrativo**

Al tomar conocimiento de la necesidad de realizar las gestiones de cobranzas, este deberá realizar los controles pertinentes en la información contenida en la Planilla de Cobranzas y en el Legajo de Clientes, para proceder a conformar la misma y enviarla al Tesorero, para que este continúe con el circuito de cobranza en cuestión.

### **Tesorero**

Recibido por parte del Tesorero la Planilla de Cobranzas y el Legajo de Clientes que fueron enviados por el Encargado Administrativo, junto con la documentación que fue enviada por parte de los acopios, Orden de Pago, Constancias de Transferencias, Cheques, Constancias de Retenciones, se está en condiciones de verificar si toda esta documentación reúne las condiciones pactadas y registradas en el sistema de la empresa.

El Tesorero mediante el ingreso al sistema, podrá realizar los controles en los archivos:

- “Contratos”, que la operación que se está analizando corresponda a un contrato cumplido y en condiciones de gestionar su cobranza.
- “Liquidación Primaria de Granos”, que la operación se corresponda con las LPG emitidas por el acopio y sean los Certificados Electrónicos de Granos los que fueron emitidos por los granos entregados para cumplir con ese contrato.





- En caso de haberse pactado en el contrato que los pagos se realizaran por medio de Transferencias a la CBU de la empresa, en el archivo "Banco" se verificará la acreditación de la misma. O si el pago de la operación fue realizado por un "Cheque" emitido por el acopio, también en este archivo se deberá dejar constancia de la fecha de vencimiento de cobro, o si ya se realizó la misma, que el dinero se encuentre acreditado.
- En la "Contabilidad" se podrá realizar la registración de la cobranza con la documentación interviniente en esta operatoria.





Realizados los controles y las registraciones correspondientes por parte del Tesorero, se podrá realizar la emisión del "Recibo Electrónico" por duplicado que será firmado y enviado al acopio para luego anexar la otra copia junto con el Legajo de Cliente, y ser ordenados en forma alfabética, ya que al final del día esta información será necesaria para realizar el cierre de caja por parte del Tesorero.





## **ANEXO**




1- Modelo de Carta de Porte



 						
<b>INSTALACION DESTINO</b>		<b>C.T.G. 70.554.786</b>		<b>RENSPA</b>		
				Fecha Carga: <b>29 / 08 / 2017</b> Fecha Vencimiento: <b>07/10/2017</b>		
<b>CARTA DE PORTE PARA EL TRANSPORTE AUTOMOTOR DE GRANOS</b>						
<b>1 - INTERVINIENTES</b>	Titular Carta Porte		CUIT Nro	--1-0		
	Intermediario		CUIT Nro			
	Remitente comercial		CUIT Nro			
	Corredor comprador		CUIT Nro			
	Mercado a Término		CUIT Nro			
	Corredor Vendedor		CUIT Nro			
	Representante/Entregador		CUIT Nro			
	Destinatario	<b>VILUCO S.A.</b>	CUIT Nro	<b>30-50617627-8</b>		
	Destino	<b>VILUCO S.A.</b>	CUIT Nro	<b>30-50617627-8</b>		
	Intermediario del flete		CUIT Nro			
	Transportista	<b>AR@ MATIN ROGELIO</b>	CUIT Nro	<b>20-99999999-7</b>		
	Chofer	<b>AR@ MATIN ROGELIO</b>	CUIT/CUIL	<b>20-99999999-7</b>		
<b>2 - GRANOS / ESPECIE</b>	Grano/Especie	<b>Soja</b>	Tipo	<b>COMUN</b>		
			Cosecha	<b>2016/2017</b>		
			Contrato Nro	<b>Sin contrato</b>		
	La carga será pesada en destino <input checked="" type="checkbox"/>	Declaración de Calidad <input type="checkbox"/>	Peso Bruto (Kgrs.)	Observaciones:		
		Conforme <input checked="" type="checkbox"/>	Peso Tara (Kgrs.)			
Kgs. Estimados <b>30000</b>	Condicional <input type="checkbox"/>	Peso Neto (Kgrs.)				
<b>PROCEDENCIA DE LA MERCADERIA</b>			Establecimiento			
Dirección	<b>ZONA RURAL</b>		Localidad	<b>LAS LAJITAS</b>		
			Provincia	<b>SALTA</b>		
<b>3</b>	<b>DESTINO</b>		Localidad	<b>RIO DEL VALLE</b>		
	Dirección	<b>ZONA RURAL</b>		Provincia	<b>SALTA</b>	
<b>4</b>	<b>DATOS DEL TRANSPORTE</b>			Pagador del Flete	<b>VILUCO S.A.</b>	
	Camión	<b>ERA955</b>		<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> Firma del Remitente		
	Acoplado	<b>ERA955</b>	Tarifa de Referencia			<b>167,59</b>
	Km a recorrer	<b>40</b>	Tarifa			<b>167,59</b>
			<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> Firma del Chofer			
<b>5</b>	<b>DATOS A COMPLETAR EN EL LUGAR DE DESTINO Y DESCARGA</b>					
	Fecha Arribo	Hora	Peso Bruto (Kgrs.)	Observaciones:		
	Fecha Descarga	Hora	Peso Tara (Kgrs.)			
	Turno Nro		Peso Neto (Kgrs.)			
<b>6</b>	<b>CAMBIO DEL DOMICILIO DE DESCARGA / DESVIO</b>					
	CUIT Destino y Denominación		CUIT Destinatario y Denominación			
	Domicilio		Localidad			
	Nro Planta RUCA	Fecha				
	Traslado ordenado por		Firma y sello del Representante o Entregador que ordene el presente desvío			
		Firma del Perito Receptor		Firma del Destinatario/Entregador		
		Matrícula Nro		Matrícula Nro		
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LA PRESENTE CARGA NO HA SIDO TRATADA CON NINGUN PLAGUICIDA FUMIGANTE DURANTE SU CARGA O EN CAMIÓN O VAGÓN NO AUTORIZADO DICHO TRATAMIENTO DURANTE SU TRÁNSITO HASTA SU DE						
FIRMA:		ACLARACION		D.N.I.:		

 		 Carta de Porte 0 8 0 5 6 3 9 4 2 2 6 2		 C.E.E. 8 7 3 2 0 1 5 4 0 1 9 1 1 4		
<b>DESTINATARIO</b>		<b>C.T.G. 70.554.786</b>		<b>RENSPA</b>		
				Fecha Carga: <b>29 / 08 / 2017</b>		
				Fecha Vencimiento: <b>07/10/2017</b>		
CARTA DE PORTE PARA EL TRANSPORTE AUTOMOTOR DE GRANOS						
1 - INTERVINIENTES	Titular Carta Porte		CUIT Nro	20-		
	Intermediario		CUIT Nro			
	Remitente comercial		CUIT Nro			
	Corredor comprador		CUIT Nro			
	Mercado a Término		CUIT Nro			
	Corredor Vendedor		CUIT Nro			
	Representante/Entregador		CUIT Nro			
	Destinatario	VILUCO S.A.	CUIT Nro	30-50617627-8		
	Destino	VILUCO S.A.	CUIT Nro	30-50617627-8		
	Intermediario del flete		CUIT Nro			
	Transportista	AR@ MATIN ROGELIO	CUIT Nro	20-99999999-7		
	Chofer	AR@ MATIN ROGELIO	CUIT/CUIL	20-99999999-7		
2 - GRANOS / ESPECIE	Grano/Especie	Soja	Tipo	COMUN	Cosecha	
					2016/2017	
	Contrato Nro	Sin contrato				
	La carga será pesada en destino	<input checked="" type="checkbox"/>	Declaración de Calidad	<input type="checkbox"/>	Peso Bruto (Kgrs.)	Observaciones:
			Conforme	<input checked="" type="checkbox"/>	Peso Tara (Kgrs.)	
Kgs. Estimados	30000	Condicional	<input type="checkbox"/>	Peso Neto (Kgrs.)		
PROCEDENCIA DE LA MERCADERÍA			Establecimiento			
Dirección	ZONA RURAL		Localidad	LAS LAJITAS		
			Provincia	SALTA		
3	DESTINO		Localidad	RIO DEL VALLE		
	Dirección	ZONA RURAL	Provincia	SALTA		
4	DATOS DEL TRANSPORTE		Pagador del Flete	VILUCO S.A.		
	Camión	ERA955				
	Acoplado	ERA955	Tarifa de Referencia	167,59		
	Km a recorrer	40	Tarifa	167,59		
				Firma del Remitente	Firma del Chofer	
5	DATOS A COMPLETAR EN EL LUGAR DE DESTINO Y DESCARGA					
	Fecha Arribo	Hora	Peso Bruto (Kgrs.)	Observaciones:		
	Fecha Descarga	Hora	Peso Tara (Kgrs.)			
	Turno Nro		Peso Neto (Kgrs.)			
6	CAMBIO DEL DOMICILIO DE DESCARGA / DESVIO					
	CUIT Destino y Denominación		CUIT Destinatario y Denominación			
	Domicilio		Localidad			
	Nro Planta RUCA	Fecha				
	Traslado ordenado por		Firma y sello del Representante o Entregador que ordene el presente desvío			
		Firma del Perito Recibidor	Matricula Nro	Firma del Destinatario/Entregador	Matricula Nro	
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LA PRESENTE CARGA NO HA SIDO TRATADA CON NINGUN PLAGUICIDA FUMIGANTE DURANTE SU CARGA O EN CAMIÓN O VAGÓN NO AUTORIZADO DICHO TRATAMIENTO DURANTE SU TRANSITO HASTA SU DE						
FIRMA:		ACLARACION:		D.N.I.:		

 		 Carta de Porte		 C.E.E.		
<b>TRANSPORTISTA</b>		<b>C.T.G. 70.554.786</b>		<b>RENSPA</b>		
				Fecha Carga: <b>29 / 08 / 2017</b>		
				Fecha Vencimiento: <b>07/10/2017</b>		
<b>CARTA DE PORTE PARA EL TRANSPORTE AUTOMOTOR DE GRANOS</b>						
<b>1 - INTERVINIENTES</b>	Titular Carta Porte			CUIT Nro	20-1684	
	Intermediario			CUIT Nro		
	Remitente comercial			CUIT Nro		
	Corredor comprador			CUIT Nro		
	Mercado a Término			CUIT Nro		
	Corredor Vendedor			CUIT Nro		
	Representante/Entregador			CUIT Nro		
	Destinatario			CUIT Nro	30-50617627-8	
	Destino			CUIT Nro	30-50617627-8	
	Intermediario del flete			CUIT Nro		
Transportista			CUIT Nro	20-99999999-7		
Chofer			CUIT/CUIL	20-99999999-7		
<b>2 - GRANOS / ESPECIE</b>	Grano/Especie <b>Soja</b>		Tipo <b>COMUN</b>	Cosecha <b>2016/2017</b>	Contrato Nro <b>Sin contrato</b>	
	La carga será pesada en destino <input checked="" type="checkbox"/>		Declaración de Calidad <input type="checkbox"/>	Peso Bruto (Kgrs.)	Observaciones:	
			Conforme <input checked="" type="checkbox"/>	Peso Tara (Kgrs.)		
	Kgs. Estimados <b>30000</b>		Condicional <input type="checkbox"/>	Peso Neto (Kgrs.)		
	<b>PROCEDENCIA DE LA MERCADERÍA</b>				Establecimiento	
Dirección <b>ZONA RURAL</b>				Localidad <b>LAS LAJITAS</b>	Provincia <b>SALTA</b>	
<b>3 DESTINO</b>			Localidad	<b>RIO DEL VALLE</b>		
Dirección <b>ZONA RURAL</b>			Provincia	<b>SALTA</b>		
<b>4 DATOS DEL TRANSPORTE</b>				Pagador del Flete <b>VILUCO S.A.</b>		
Camión <b>ERA955</b>				<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 40px;"></div>		
Acoplado <b>ERA955</b>		Tarifa de Referencia	<b>167,59</b>			
Km a recorrer <b>40</b>		Tarifa	<b>167,59</b>			
<b>5 DATOS A COMPLETAR EN EL LUGAR DE DESTINO Y DESCARGA</b>						
Fecha Arribo		Hora	Peso Bruto (Kgrs.)	Observaciones:		
Fecha Descarga		Hora	Peso Tara (Kgrs.)			
Turno Nro			Peso Neto (Kgrs.)			
<b>6 CAMBIO DEL DOMICILIO DE DESCARGA / DESVIO</b>						
CUIT Destino y Denominación			CUIT Destinatario y Denominación			
Domicilio			Localidad			
Nro Planta RUCA		Fecha				
Traslado ordenado por			Firma y sello del Representante o Entregador que ordene el presente desvío			
_____ Firma del Perito Recibidor			_____ Matricula Nro			
_____ Matricula Nro			_____ Firma del Destinatario/Entregador			
_____ Matricula Nro			_____ Matricula Nro			
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LA PRESENTE CARGA NO HA SIDO TRATADA CON NINGÚN PLAGUICIDA FUMIGANTE DURANTE SU CARGA O EN CAMIÓN O VAGÓN NO AUTORIZADO DICHO TRATAMIENTO DURANTE SU TRÁNSITO HASTA SU DE						
FIRMA:		ACLARACIÓN:		D.N.I.:		


		 Carta de Porte		 C.E.E.		
<b>EMISOR</b>		<b>C.T.G. 70.554.786</b>		<b>RENSPA</b>		
				Fecha Carga: <b>29 / 08 / 2017</b> Fecha Vencimiento: <b>07/10/2017</b>		
CARTA DE PORTE PARA EL TRANSPORTE AUTOMOTOR DE GRANOS						
1 - INTERVINIENTES	Titular Carta Porte			CUIT Nro	2ª	
	Intermediario			CUIT Nro		
	Remitente comercial			CUIT Nro		
	Corredor comprador			CUIT Nro		
	Mercado a Término			CUIT Nro		
	Corredor Vendedor			CUIT Nro		
	Representante/Entregador			CUIT Nro		
	Destinatario			CUIT Nro	30-50617627-8	
	Destino			CUIT Nro	30-50617627-8	
	Intermediario del flete			CUIT Nro		
Transportista			CUIT Nro	20-99999999-7		
Chofer			CUIT/CUIL	20-99999999-7		
2 - GRANOS / ESPECIE	Grano/Especie <b>Soja</b>		Tipo <b>COMUN</b>	Cosecha <b>2016/2017</b>	Contrato Nro <b>Sin contrato</b>	
	La carga será pesada en destino <input checked="" type="checkbox"/>		Declaración de Calidad <input type="checkbox"/>	Peso Bruto (Kgrs.)	Observaciones:	
	Kgs. Estimados <b>30000</b>		Conforme <input checked="" type="checkbox"/>	Peso Tara (Kgrs.)		
			Condiciona <input type="checkbox"/>	Peso Neto (Kgrs.)		
	PROCEDENCIA DE LA MERCADERÍA				Establecimiento	
Dirección <b>ZONA RURAL</b>				Localidad	<b>LAS LAJITAS</b>	
				Provincia	<b>SALTA</b>	
3 DESTINO			Localidad	<b>RIO DEL VALLE</b>		
Dirección <b>ZONA RURAL</b>			Provincia	<b>SALTA</b>		
4 DATOS DEL TRANSPORTE			Pagador del Flete <b>VILUCO S.A.</b>			
Camión <b>ERA955</b>				Firma del Remitente _____ Firma del Chofer _____		
Acoplado <b>ERA955</b>	Tarifa de Referencia	<b>167,59</b>				
Km a recorrer <b>40</b>	Tarifa	<b>167,59</b>				
5 DATOS A COMPLETAR EN EL LUGAR DE DESTINO Y DESCARGA						
Fecha Aribo	Hora	Peso Bruto (Kgrs.)	Observaciones:			
Fecha Descarga	Hora	Peso Tara (Kgrs.)				
Turno Nro		Peso Neto (Kgrs.)				
6 CAMBIO DEL DOMICILIO DE DESCARGA / DESVIO						
CUIT Destino y Denominación			CUIT Destinatario y Denominación			
Domicilio			Localidad			
Nro Planta RUCA		Fecha				
Traslado ordenado por			Firma y sello del Representante o Entregador que ordene el presente desvío			
Firma del Perito Recibidor			Firma del Destinatario/Entregador			
Matricula Nro			Matricula Nro			
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LA PRESENTE CARGA NO HA SIDO TRATADA CON NINGUN PLAGUICIDA FUMIGANTE DURANTE SU CARGA O EN CAMIÓN O VAGÓN NO AUTORIZADO DICHO TRATAMIENTO DURANTE SU TRANSITO HASTA SU DE						
FIRMA:		ACLARACIÓN:		D.N.I.:		

## 2- Modelo de Constancia de Autorización de Código de Trazabilidad de Granos -CTG-

AFIP ADMINISTRACION FEDERAL		Usuario: [ ] Representando a: [ ]	AFIP AGENCIA SEDE TUCUMAN
Código de Trazabilidad de Granos		Salir	
CUIT: 20168426330	Dependencia: AGENCIA-SEDE TUCUMAN		
<b>CTG: 20.764.360 (Productor)</b>			
CUIT Solicitante:	20:		
Solicitante:			
Nro. de Carta de Porte:	0005-61777594		
Estado:	Confirmación Definitiva		
Fecha de Emisión:	06/07/2017 17:32		
Vigente desde:	06/07/2017 17:32		
Vigente hasta:	09/07/2017 17:32		
Especie:	Soja		
CUIT del Rte. Comercial / Intermediario:			
El Rte. Comercial / Intermediario actúa como Canjeador:			
CUIT Destino:	30506176278 (VILUCO SOCIEDAD ANONIMA)		
CUIT Destinatario:	30506176278 (VILUCO SOCIEDAD ANONIMA)		
Establecimiento:	12925		
Localidad de Origen:	LAS LAJITAS (SALTA)		
Localidad de Destino:	RIO DEL VALLE (SALTA)		
Cosecha:	16-17		
CUIT del Transportista:	20185746179 (ZIVILLICA JOSE LUIS)		
CUIT del Chofer:	20233671062 (NAVARRO JUAN CARLOS)		
Cantidad de horas hasta que salga el camión:	1		
Patente de Vehículo:	GPU418		
Peso Neto de Descarga (Kgs):	31700 Kgs. (Peso de Neto de Carga: 30000 Kgs.)		
Kilómetros a Recorrer:	40		
Tarifa de Referencia (\$/TN):	167.59		
Fecha Confirmación Definitiva:	07/07/2017 08:44		
Usuario de Confirmación Definitiva:	30506176278		
Fecha: Jueves, 14 de Septiembre de 2017		Autenticado por: ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS	

## 3- Modelo de Constancia de Recepción de CTG


"2017 - Año de las Energías Renovables"



**Constancia de Recepción de CTG (\*)**

Nro. de Carta de Porte:	0005-63199117
Nro. de CTG:	70.155.226 (Productor)
Especie:	Maiz
Destino:	30502793175 (ARCOR S A I C )
Destinatario:	30502793175 (ARCOR S A I C )
Localidad de Origen:	VINARA (SANTIAGO DEL ESTERO)
Localidad de Destino:	LA REDUCCION (TUCUMAN)
Cosecha:	16-17
Transportista:	30715314203 (GRUPO FIORI S.R.L. )
Chofer:	23394787469 (BELMONTE CRISTIAN ALFREDO )
Patente del Vehículo:	FGV005
Peso Neto:	30000 Kgs.
Kilómetros a Recorrer:	110
Tarifa de Referencia (\$/TN):	295.02
Fecha y Hora:	02/08/2017 17:15:34
Código de Cancelación:	45695232
Observaciones:	

(\*) Datos suministrados por el Cargador al momento de solicitar el CTG.



70155226

#### 4- Modelo de Liquidación Primaria de Granos





**LIQUIDACIÓN PRIMARIA DE GRANOS**

Tipo de operación: 1 - Compraventa de granos  
 Actividad: ACOPIADOR - CONSIGNATARIO  
 C.O.E.: 330108950661

COMPRADOR	VENDEDOR
Razón Social: VILUCO SOCIEDAD ANONIMA Domicilio: Ruta 302- Km 7-Cevil Pozo 0 Localidad: CEVIL POZO C.U.I.T.: 30506176278 I.V.A.: RI Ingresos Brutos N° 9248306923	Razón Social Domicilio: Localidad: SAN MIGUEL DE TUCUMAN C.U.I.T.: I.V.A.: RI Ingresos Brutos N° 9248324

Actuó Corredor: No

CONDICIONES DE LA OPERACIÓN					Fecha: 18/07/2017
Precio/TN	Grado	Grano	Flete por TN	Puerto	
\$ 4160	G2	23 - SOJA	\$ 1000	OTROS	

MERCADERIA ENTREGADA						
N° de Comprobante	Grado	Factor	Contenido Proteico	Peso Kg	Procedencia de la Mercaderia	
332003337843	F2	100	0	94550	Localidad: LAS LAJITAS-SALTA	
332003316891	F2	100	0	308190	Localidad: LAS LAJITAS-SALTA	
332003409135	F2	100	0	221240	Localidad: LAS LAJITAS-SALTA	
332003396550	F2	100	0	60900	Localidad: LAS LAJITAS-SALTA	
332003353958	F2	100	0	60960	Localidad: LAS LAJITAS-SALTA	
332003532209	F2	100	0	92170	Localidad: LAS LAJITAS-SALTA	
332003377077	F2	100	0	69570	Localidad: LAS LAJITAS-SALTA	
332003532184	F2	100	0	92420	Localidad: LAS LAJITAS-SALTA	

OPERACIÓN					
Cantidad	Precio/Kg	Subtotal	% Alicuota IVA	Importe IVA	Operación c/IVA
100000 Kg	\$3.16	\$3160000.00	10.5	\$331800.00	\$3491800.00

DEDUCCIONES						
Concepto	Detalle	%	Base Cálculo	Alicuota	Importe Iva	Deducciones
Otras Deducciones	19505 Sellado Salta		\$ 20,950.80	0%	\$ 0,00	\$ 20,950.80
Otras Deducciones	19504 Registracion AFIP		\$ 1,580.00	0%	\$ 0,00	\$ 1,580.00

RETENCIONES							
Concepto	Detalle	Cert. Ret.	Imp. Cert. Ret.	Fecha Cert. Ret.	Base Cálculo	Alicuota	Retenciones
I.V.A.	Ret. IVA. Régimen: 785	0	\$ 0.00		\$ 3,160,000.00	8%	\$ 252,800.00
Impuesto a las Ganancias	Ret. Ganancias. Régimen: 22	0	\$ 0.00		\$ 3,060,000.00	2%	\$ 61,200.00

Firma Comprador

Firma Vendedor



25/08/2017, LAS LAJITAS

### LIQUIDACIÓN PRIMARIA DE GRANOS

Tipo de operación: 1 - Compraventa de granos  
Actividad: ACOPIADOR - CONSIGNATARIO  
C.O.E.: 330108950661

COMPRADOR
Razón Social: VILUCO SOCIEDAD ANONIMA Domicilio: Ruta 302- Km 7-Cevil Pozo 0 Localidad: CEVIL POZO C.U.I.T.: 30506176278 I.V.A.: RI Ingresos Brutos Nº 9248306923

VENDEDOR
Razón Social: , Domicilio: ..... Localidad: SAN MIGUEL DE TUCUMAN C.U.I.T.: 201684 I.V.A.: RI Ingresos Brutos Nº 92484

Actuó Corredor: No

IMPORTES TOTALES DE LA LIQUIDACIÓN					
Total Operación:	\$ 3,491,800.00	Total Percepciones:	\$ 0.00		
Total Retenciones Afip:	\$ 314,000.00	Total Otras Retenciones:	\$ 0.00	Total Deducciones:	\$ 22,530.80
Importe Neto a Pagar:	\$ 3,155,269.20	IVA RG 2300/2007:	\$ 79,000.00	Pago según condiciones:	\$ 3,076,269.20

Datos Adicionales: Cto.: 7700063500 Fij.: 2 Fec. Cto.: 08/05/2017 Fec. Vto.: 28/08/2017 Cos.: 16/17

\_\_\_\_\_  
Firma Comprador

\_\_\_\_\_  
Firma Vendedor





18/08/2017, ARROYITO

**LIQUIDACIÓN PRIMARIA DE GRANOS**

Tipo de operación: 1 - Compraventa de granos  
 Actividad: INDUSTRIAL DESTILERIA  
 C.O.E.: 330108916690

COMPRADOR	VENDEDOR
Razón Social: ARCOR S A I C Domicilio: Av Fulvio S Pagani 487 Localidad: ARROYITO C.U.I.T.: 30502793175 I.V.A.: RI Ingresos Brutos Nº 90424500061	Razón Social: .. Domicilio: .. Localidad: SAN MIGUEL DE TUCUMAN C.U.I.T.: 20168 I.V.A.: RI Ingresos Brutos Nº 92483.

Actuó Corredor: No

CONDICIONES DE LA OPERACIÓN					Fecha: 18/08/2017
Precio/TN	Grado	Grano	Flete por TN	Puerto	
\$ 1800	G2	19 - MAIZ	\$ 0	OTROS	

MERCADERIA ENTREGADA					
Nº de Comprobante	Grado	Factor	Contenido Proteico	Peso Kg	Procedencia de la Mercaderia
332003950321	G2	100	11	30000	Localidad: VINARA-SGO.DEL ESTERO

OPERACIÓN					
Cantidad	Precio/Kg	Subtotal	% Alicuota IVA	Importe IVA	Operación c/IVA
30000 Kg	\$1.80	\$54000.00	10.5	\$5670.00	\$59670.00

DEDUCCIONES						
Concepto	Detalle	%	Base Cálculo	Alicuota	Importe Iva	Deducciones
Otras Deducciones	IMP. LEY SELLOS		\$ 35.80	0%	\$ 0,00	\$ 35.80
Otras Deducciones	IMP. LEY SELLOS		\$ 596.70	0%	\$ 0,00	\$ 596.70

RETENCIONES							
Concepto	Detalle	Cert. Ret.	Imp. Cert. Ret.	Fecha Cert. Ret.	Base Cálculo	Alicuota	Retenciones
Impuesto a las Ganancias	Detalle Retención Ganancias	0	\$ 0.00		\$ 54,000.00	2%	\$ 1,080.00
I.V.A.	Retención IVA	0	\$ 0.00		\$ 53,999.88	8%	\$ 4,319.99

IMPORTES TOTALES DE LA LIQUIDACIÓN			
Total Operación:	\$ 59,670.00	Total Percepciones:	\$ 0.00
Total Retenciones Afip:	\$ 5,399.99	Total Otras Retenciones:	\$ 0.00
Importe Neto a Pagar:	\$ 53,637.51	IVA RG 2300/2007:	\$ 1,350.01
		Total Deducciones:	\$ 632.50
		Pago según condiciones:	\$ 52,287.50

Datos Adicionales: 1-9938

Firma Comprador

Firma Vendedor



**LIQUIDACIÓN PRIMARIA DE GRANOS**

Tipo de operación: 1 - Compraventa de granos  
 Actividad: EXPORTADOR  
 C.O.E.: 330108972001

**COMPRADOR**  
 Razón Social: CURCJA SOCIEDAD ANONIMA  
 Domicilio: Alem Leandro N. Av. 1050 Piso:8 Dpto:B  
 Localidad: CAPITAL FEDERAL  
 C.U.I.T.: 30593247739  
 I.V.A.: RI  
 Ingresos Brutos N° 30593247739

**VENDEDOR**  
 Razón Social: ...  
 Domicilio: ...  
 Localidad: SAN MIGUEL DE TUCUMAN  
 C.U.I.T.: 2016 ...  
 I.V.A.: RI  
 Ingresos Brutos N° 20168 ...

Actuó Corredor: No

CONDICIONES DE LA OPERACIÓN				Fecha: 29/08/2017	
Precio/TN	Grado	Grano	Flete por TN	Puerto	
\$ 10278		33 - POROTO BLANCO NATURAL OVAL Y ALUBIA	\$ 0	OTROS	

MERCADERIA ENTREGADA					
N° de Comprobante	Grado	Factor	Contenido Proteico	Peso Kg	Procedencia de la Mercaderia
332004011277		100	0	29180	Localidad: GENERAL BALLIVIAN-SALTA

OPERACIÓN					
Cantidad	Precio/Kg	Subtotal	% Alicuota IVA	Importe IVA	Operación c/IVA
29180 Kg	\$10.28	\$299912.04	10.5	\$31490.76	\$331402.80

RETENCIONES							
Concepto	Detalle	Cert. Ret.	Imp. Cert. Ret.	Fecha Cert. Ret.	Base Cálculo	Alicuota	Retenciones
I.V.A.	DETALLE DE IVA	0	\$ 0.00		\$ 299,911.94	8%	\$ 23,992.96
Impuesto a las Ganancias	DETALLE DE GANANCIAS	0	\$ 0.00		\$ 199,912.00	2%	\$ 3,998.24

IMPORTES TOTALES DE LA LIQUIDACIÓN			
Total Operación:	\$ 331,402.80	Total Percepciones:	\$ 0.00
Total Retenciones Afip:	\$ 27,991.20	Total Otras Retenciones:	\$ 0.00
Importe Neto a Pagar:	\$ 303,411.60	Total Deduciones:	\$ 0.00
		IVA RG 2300/2007:	\$ 7,497.80
		Pago según condiciones:	\$ 295,913.80

Datos Adicionales: Cto:777023530

\_\_\_\_\_  
 Firma Comprador

\_\_\_\_\_  
 Firma Vendedor

**5- Modelo de Certificación Electrónica de Granos**



**CERTIFICACIÓN ELECTRÓNICA DE GRANOS**

Fecha Emisión: 22/08/2017

Tipo de certificado: Planta - Certificación realizada en planta de Terceros	Campaña: 1617
Grano y Tipo: MAIZ - MAIZ	C.O.E.: 332003959960

DEPOSITARIO	DEPOSITANTE
Razón Social: ARGENTRADING S.A. Domicilio: Corrientes 931 Piso:6 Dpto:A Localidad: ROSARIO NORTE Provincia: SANTA FE C.U.I.T.: 30711629048 I.V.A.: RI Ingresos Brutos N°: 9215793885	Razón Social: Domicilio: Localidad: SAN MIGUEL DE TUCUMAN Provincia: TUCUMAN C.U.I.T.: 201 I.V.A.: RI Ingresos Brutos N°: 201

**PLANTA NRO: 20572** C.U.I.T.: 30621973173 Razón Social: ALFRED C. TOEPFER INTERNATIONAL ARGENTINA S R L  
**CORREDOR:** C.U.I.T.: 30663290262 Razón Social: INTAGRO SOCIEDAD ANONIMA

TARIFAS CADA 100 KGRS			
Almacenaje: \$ 0.00	Acarreo: \$ 0.00	Gastos Generales: \$ 0.00	Zarandeo: \$ 0.00
Secado: De 0 % a 0 %.	Monto Secado: \$ 0.00	Por c/pto. de exceso: \$ 0.00	
Otros: \$ 0	Observaciones:		

GRANOS									
CTG / Carta Porte	Fecha CTG	Kgs Conf. Def.	Zarandeo			Secado			
			Merma kgs	Tarifa	Importe	% Humedad	Merma kgs	Tarifa	Importe
80369147 / 563942307	18/08/2017	28,060.00	0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

PESO		SERVICIOS	
	Kilos		
Peso Bruto:	28,060.00	Forma de pago:	Gastos Generales: \$ 0.00
MERMAS	Volátil:	0.00	Alícuota de IVA: 21 %
	Secado:	0.00	Importe IVA: \$ 0.00
	Zarandeo:	0.00	Zarandeo: \$ 0.00
	Peso Neto:	28,060.00	Secado: \$ 0.00
		Otros: \$ 0.00	Cptos. No Gravados \$ 0.00
			Percepciones IVA: \$ 0.00
			Otras percepciones \$ 0.00
			TOTAL: \$ 0.00

Datos Adicionales: -

Firma del Depositario

Firma del Depositante

## **INDICE BIBLIOGRAFICO**

### **1.- General**

1. VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Organizaciones, Procedimientos y Estructuras, Editorial Omar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2007).
2. MINTZBERG, H., La Estructuración de las Organizaciones, 1° Edición, (Barcelona, 1998).
3. GILLI, Juan José, Diseño y Efectividad Organizacional, Editorial Macchi, (Año 2000).
4. VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información. (Buenos Aires, 2007).
5. PENNA, Atilio Armando, PYMES en Crecimiento: De la Acción a la Organización, 1ª Ed. Arte Gráfico Editorial Argentino, (Buenos Aires, 2008).
6. JARAMILLO SALGADO, Víctor Hugo, Las Empresas Familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. (Buenos Aires, 2008)
7. DRUCKER, Peter, La Gerencia de Empresas, Ed. Hermes, (México DF, 1979).
8. CATEDRA DE COSTOS II: Apuntes de Clases Teóricas de la Cátedra de Costos II, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la UNT (Tucumán, Año 2008).

### **2.- Específica**

1. ASCARATE, Lidia Inés, DELGADO, Mónica Magdalena y LEON, Alejandro Jacobo, Apuntes de Clases Teóricas de la Cátedra de Organización

- Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., (Tucumán, Año 2016).
2. ASCARATE, Lidia I, DELGADO, Mónica M. y LEON, Alejandro J., Material de Clases Teórico-Prácticas de la Cátedra de Organización Contable de Empresas II, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., (Tucumán, Año 2017)
  3. Resolución Técnica N° 22 de la F.A.C.P.C.E.
  4. Consulta de Internet: <http://biblioteca.afip.gob.ar>, Art. 2°, Resolución General (AFIP) N° 3699/93 (B.O.23/06/1993).
  5. Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, aprobado por Ley 26.994.
  6. Resolución 7/20017 Ex – ONCCA., (08/03/2007).
  7. Consulta de Internet:  
<https://servicios1.afip.gov.ar/genericos/guiasPasoPaso/VerGuia.aspx?id=93>  
Guías Paso a Paso AFIP.
  8. Consulta de Internet: <http://www.lagaceta.com.ar>, (Agosto de 2017).
  9. Consulta de Internet, pagina web de la Bolsa de Cereales de la provincia de Buenos Aires, articulo de fecha 06/01/2017.
  10. Consulta de Internet, Pagina Web AFIP, Consulta de Constancia de Inscripción y Servicio Web Sistema Registral.

## **INDICE ANALITICO**

Resumen .....	
Prólogo .....	1

### **CAPÍTULO I**

#### **LA IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA EN LAS ORGANIZACIONES**

1.- La Organización como un Todo .....	2
2.- Las Partes de una Organización .....	3
3.- La Noción de Sistema en la Organización .....	4
4.- Estructuración de la Organización.....	5
5.- Parámetros para el Diseño de la Estructura.....	6
5.1.- Especialización y División de Trabajo .....	6
5.2.- Departamentalización.....	7
5.3.- Ámbito de Control.....	13
5.4.- Relaciones Jerárquicas y Funcionales .....	14
5.5.- Relaciones Laterales .....	14
5.6.- Descentralización .....	15
6.- Tipos de Organización .....	16

## **CAPITULO II**

### **LAS EMPRESAS DE FAMILIA**

1.- Introducción.....	17
2.- Nacimiento de las Empresas de Familia .....	18
3.- Importancia de las Empresas de Familia .....	19
4.- Factores Intervinientes, su Evolución y donde se centra el Control de Gestión .....	20
5.- El Desafío: Llegar al Sistema Administrativo .....	22
6.- La Organización de la Empresa y el Proceso de Control .....	24
7.- Sistemas de Controles Aplicables de las Empresas Familiares .....	25
8.- Reglas Mínimas a Cumplir .....	26
9.- La Implementación de Sistemas de Control de Gestión en Empresas Familiares.....	28
10.- Fortalezas, Debilidades y Conflictos en las Empresas Familiares	30
11.- Conflictos más frecuentes .....	33

## **CAPÍTULO III**

### **LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA Y SU COMERCIALIZACIÓN**

#### **PARTE I:**

1.- Concepto.....	38
2.- El Sector Primario de la Economía.....	39
3.- La finalidad de las actividades agropecuarias .....	40
4.- Formas de Explotación.....	40
5.- Clasificación de la Actividad Agropecuaria.....	41
5.1.- De acuerdo al Activo Biológico de la Empresa Agropecuaria .....	41
5.2.- Según el Ciclo Biológico.....	41
5.3.- Según los fines de medición, Resolución Técnica N°22 – FACPCE	



.....	41
6.- La Actividad Agrícola.....	42
7.- Ciclo de Vida de la Producción Agrícola .....	42

**PARTE II:**

1.- Concepto.....	43
2.- De los Operadores de la Comercialización de Granos.....	44
3.- Etapas Comerciales .....	46
3.1.- Etapa Primaria.....	47
3.2.- Etapa Secundaria.....	47
3.3.- Etapa Terciaria .....	48
4.- Modalidades de Comercialización.....	48
5.- De la Documentación y los Procesos en la Comercialización de Granos.....	52
5.1.- De la Carta de Porte.....	52
5.2.- Del Código de Trazabilidad de Granos - CTG.....	53
5.3.- Del Pesaje de la Carga .....	53
5.4.- Secuencia de un Proceso Logístico/Administrativo de la Comercialización de Granos de un Productor un Acopiador .....	54
6.- Panorama Actual de la Comercialización de Granos .....	55

**CAPÍTULO IV**

**PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ANALIZADA**

1.- Descripción de la Empresa.....	58
2.- El Momento de la Expansión.....	59
3.- Contexto Actual de la Actividad Agrícola.....	60

**CAPÍTULO V**

**RELEVAMIENTO DE LA EMPRESA**

1.- Razones del Relevamiento .....	63
2.- Descripción de la Información Relevada .....	64
3.- Observaciones Relacionadas con el Relevamiento .....	68
3.1.- En cuanto al Gobierno de la Empresa.....	68
3.2.- Observaciones a la Estructura de la Empresa .....	71
4.- Diagnóstico.....	72

**CAPÍTULO VI**

**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN**

**PARTE A:**

1.- Organigrama Propuesto .....	74
2.- Descripción de las Modificaciones Propuestas .....	75

**PARTE B:**

1.- Operatoria Actual .....	78
2.- Cursograma de la Operatoria Actual de la Empresa .....	80
3.- Operatoria Propuesta .....	83
4.- Cursogramas Propuestos para la Operatoria de la Empresa .....	86
5.- Conclusión.....	95

Apéndice .....	96
----------------	----

Anexo .....	117
-------------	-----

Índice Bibliográfico .....	131
----------------------------	-----

Índice Analítico .....	133
------------------------	-----

