



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA

Autores: Cabot, César Ignacio  
Dip, Gustavo Martín

Director: Raya, Cecilia

**2012**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **Resumen**

El análisis de la empresa agropecuaria desde el punto de vista organizacional fue el foco de nuestro trabajo, con el fin de interiorizarnos acerca del funcionamiento de la misma y de brindar una estructura y procesos que permitan optimizar las tareas de la empresa.

El trabajo se estructuró en tres partes distintas. Primero se hizo una introducción teórica de Organización, de sus componentes y también de la actividad agropecuaria. Luego se analizó el caso de una empresa productora de paltas, “Paltera de Tucumán S.A.”. Por último se realizó la propuesta de una mejora organizacional, y se brindó un Informe para la Dirección.

Iniciamos el caso práctico con la planificación de dos entrevistas. La primera fue al Gerente de mayor antigüedad de la empresa, quien nos contó como se formó la misma, las etapas y crisis que vivió la organización, como opera, los clientes con los que trabaja, etc. La segunda, fue una visita a la empresa ubicada en Famaillá para poder conocer de cerca el proceso productivo, indagar a los restantes gerentes, y conocer las instalaciones. Con esta información determinamos la estructura relevada e identificamos los principales procesos. Luego realizamos observaciones vinculadas a la estructura y a las funciones.

Finalizamos el trabajo con propuestas de una estructura organizacional más óptima, graficamos los circuitos importantes del proceso productivo y presentamos un Informe para la Dirección sobre los costos de producción por hectárea.

Como resultado de nuestro análisis, determinamos que posee una estructura organizacional muy marcada, desarrollada para una empresa que cuente con mayor personal, pero la falta de recursos humanos hace que en varios procesos no

se cumpla con uno de los principios básicos de la administración que es la segregación de funciones. A través del Informe para la Dirección se puede observar que el año anterior fue muy rentable, pero debiéndose en principal medida, a que el precio de venta real fue mayor al presupuestado. Este análisis le permitirá a los Directivos de la empresa tomar las decisiones convenientes para maximizar utilidades y eficientizar la gestión

## PROLOGO

Este trabajo surgió como un desafío que nos propusimos, teniendo como objetivo el de interiorizarnos acerca del funcionamiento de una empresa agropecuaria, a través del análisis de una empresa local productora de Paltas.

Para esto aplicamos las herramientas aprendidas en la materia Organización Contable de Empresas en el ente bajo estudio, para poder brindar conocimientos sobre su organización, identificando los procesos claves en los que interviene la empresa para la producción de Palta.

La empresa es una PYME ubicada en Famaillá que se dedica exclusivamente a la producción del fruto mencionado. Por cuestiones de confidencialidad utilizaremos como nombre de fantasía “Paltera de Tucumán S.A.”.

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, principalmente de los circuitos involucrados en la función de producción.

A partir de la determinación de las debilidades o ausencias de estructura formal y sistemas de trabajo del departamento objeto de estudio, sugerimos cambios para una mejor representación de su estructura organizacional. Además brindamos un Informe a la Dirección sobre los costos de producción estándares y reales de la empresa, para que puedan utilizar los resultados para una mejor toma de decisiones en el futuro.

El desarrollo de este trabajo procurara:

1. Ofrecer una visión general sobre la organización de una empresa agropecuaria.
2. Identificación de los principales procesos llevados a cabo por la empresa para la obtención del fruto.
3. Diseño de procedimientos más adecuados a la estructura de la organización de la empresa.
4. Como valor agregado, la elaboración de un informe a la Dirección, enfocándonos en los costos de producción de la palta, para que les sirva el mismo en la toma de decisiones.

Herramientas para llevar a cabo el trabajo:

- Organigramas.
- Manuales de funciones y de procedimientos.
- Cursogramas.
- Informe para la Dirección.

## CAPÍTULO I

### Las organizaciones: Su estructura

**Sumario:** 1.- Las Organizaciones; 2.- Objetivos de las Organizaciones; 3.- Elementos de las organizaciones; 4.- Características de las Organizaciones; 5.- Tipo de Organizaciones.

#### 1 – Las Organizaciones:

¿Qué es una Organización?

Existen varias definiciones del concepto de organización. A continuación presentamos una de las más usadas para definirla:

Según la teoría general de sistemas una organización es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o mas elementos, partes o subsistemas interdependientes con limites identificables que lo separan de su suprasistema ambiente”.<sup>(1)</sup>

Una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente

---

<sup>(1)</sup> KAST Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., Administración en las organizaciones, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, 4ª Edición, Mc Graw – Hill (México, 1993), Cap. I, pág. 16.

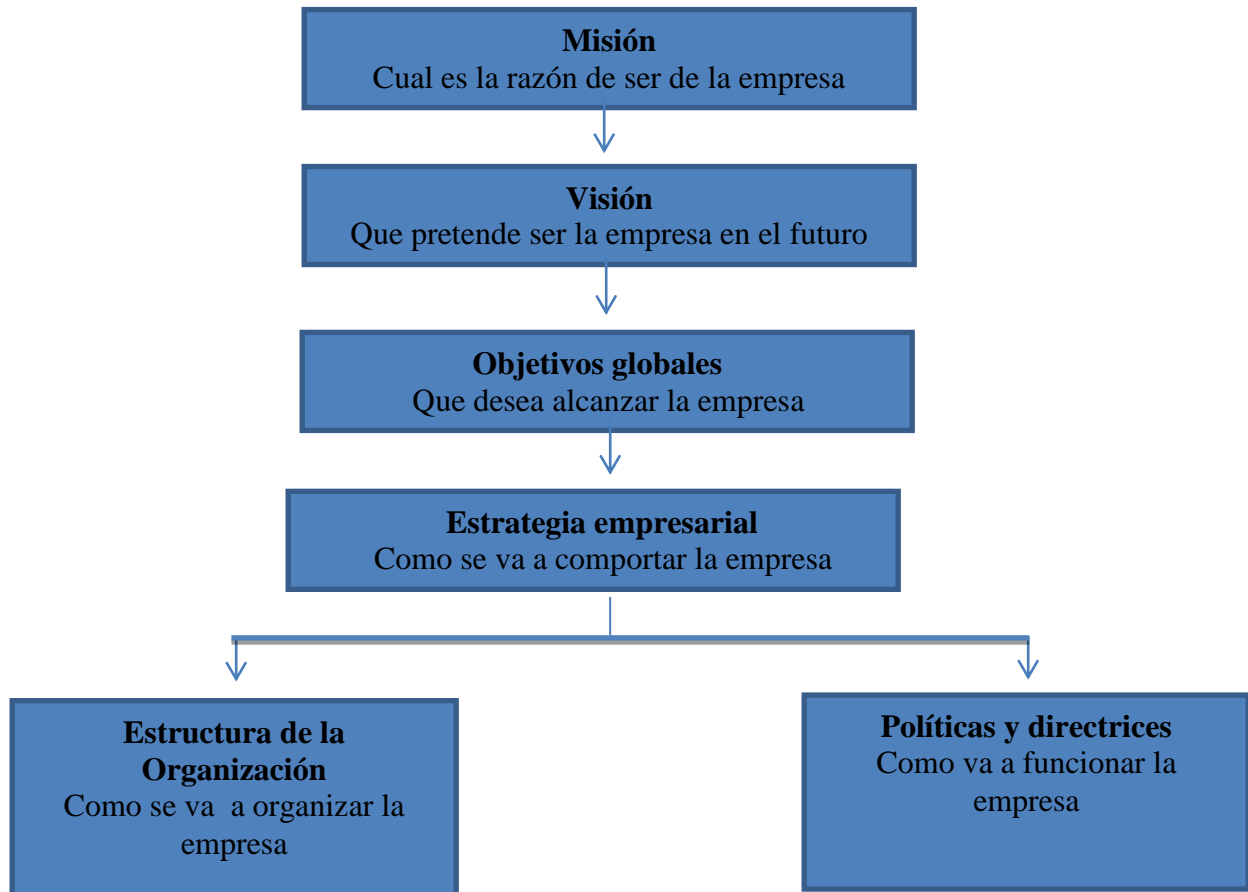
- Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones necesitan administradores capaces con el fin de alcanzar sus objetivos efectiva y eficientemente.

“Las organizaciones satisfacen muchos y distintos tipos de necesidades de los individuos” (2)

## 2 – Objetivos de las organizaciones:

Las organizaciones son unidades sociales que procuran alcanzar objetivos específicos y su razón de ser es cumplirlos. Los objetivos de la organización tienen varias funciones:



(2) HICK Hebert y GULLET C., Administración I, 4ª edición (s.d.), Cap. II, pág. 55.

La organización tiene 3 objetivos básicos:

1. Atender una necesidad específica de la sociedad, del mercado, del cliente, etc.
2. Generar riqueza.
3. Distribuir esa riqueza generada.

#### Jerarquía de los objetivos



Las organizaciones son formadas por los individuos para vencer sus limitaciones, para cumplir los objetivos que no podrían lograr individualmente.

#### 3 – Elementos de las organizaciones:

Los elementos son los recursos con los que cuentan y que necesitan las organizaciones para desarrollar sus actividades y lograr sus fines. Se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Recursos Humanos: es la gente que forma parte, de manera permanente o transitoria, de la organización.
- Recursos materiales: son los medios necesarios para ser utilizados en los procesos de producción de bienes o servicios de la organización.
- Recursos naturales y energéticos: son recursos de los que, por lo general, la organización no es propietaria, pero debe disponer a cambio de un precio para desarrollar sus actividades.



- Ideas, conocimiento e información: son recursos originados por el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico, clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Permiten la reducción de la incertidumbre, por lo que posibilitan la toma de decisiones.

- Recursos tecnológicos: La tecnología convierte el comportamiento espontáneo e irreflexivo en comportamiento deliberado y racionalizado.

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

#### 4 – Características de las organizaciones:

La mayoría de las organizaciones tienen características en común:

- Crean y satisfacen necesidades;
- Crean y elaboran productos y servicios;
- Crean, transmiten y reciben manifestaciones de la cultura;
- Distribuyen y redistribuyen recursos;
- Generan, poseen y transmiten poder;
- Son indicadores de la sociedad actual;
- Posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares;
- Permiten la vinculaciones entre individuos y grupos;
- Son espacios de desarrollo personal y profesional.
- Crean símbolos, imagen y prestigio.
- Son sistemas sociales
- Perduran en el tiempo
- Son dinámicas
- Aplican la división del trabajo

- Persiguen la eficiencia

#### 5 – Tipos de organizaciones:

Según su formalidad:

- Formales
- Informales

Según el grado de centralización:

- Descentralizadas
- Centralizadas

Según sus fines

- Con fines de lucro
- Sin fines de lucro

## **CAPITULO II**

### **La Empresa, su Estructura y Componentes**

**Sumario:** 1.- Introducción; 2.- Organigramas; 3.- Cursogramas; 4.- Control Interno; 5.- Informes para la Dirección.

#### **1 - Introducción:**

De los distintos tipos de organizaciones nosotros vamos a destacar, por su importancia en el ámbito de la economía, las empresas, que son aquellas organizaciones que tienen una clara y destacada función y objetivos de índole económico.

Toda empresa (organización) tiene una estructura que le da forma. Esa estructura puede:

- **Organización Formal:** Estructura planeada y establece relaciones esquemáticas entre los componentes encargados de cumplir con los objetivos eficientemente. Se representa por medio de un esquema impreso y se incluye dentro de los manuales de organización, entre otros documentos.
- **Organización Informal:** Aspectos del sistema que no son plasmados explícitamente, sino que surgen de manera espontánea producto de las Actividades e Interacciones entre los participantes.

“Es imposible entender la naturaleza de una organización formal sin investigar las redes de relaciones informales y las normas extraoficiales, así como la

jerarquía formal de la autoridad y el cuerpo oficial de reglas, ya que los patrones formales instruidos y los que surgen de manera informal, se encuentran entrelazados de manera absoluta”.<sup>(3)</sup>

Generalmente toda empresa cuando nace lo hace con una estructura informal, la cual esta constituida por necesidad, espontaneidad, etc. Luego cuando se comienzan a definir sistemática y racionalmente funciones, responsabilidades, niveles de autoridad, etc.; surge la estructura formal.

“El primer proceso que se da cuando una organización crece y se formaliza es la **delegación**, la cual consiste en transferir a otro nivel, sector o personas: funciones, responsabilidades y autoridad para lograr los objetivos dados dentro de la organización.

Con posterioridad a la delegación se da la **departamentalización**, que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos homogéneos según un determinado criterio, atributo, propiedad o características (pudiendo ser por funciones, productos, proceso, zona geográfica, cliente, etc); la limitación del numero de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de la empresa de no ser por la departamentalización.

La estructura de una empresa u organización, se representa gráficamente a través de una herramienta de la organización formal llamada **organigrama**”.<sup>(4)</sup>

## 2 - Organigramas:

Concepto: El organigrama es la representación grafica de la estructura formal de una empresa u organización, el cual varía según el tipo de actividad que la misma desarrolla, pudiendo ser: *industrial, de servicio o comercial*.

---

(3) BLAO Peter M. and SCOTT W. Richard, Formal Organización: A comparative analysis, Chandler publishy company, (San francisco, 1962), pág. 6.

(4) DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2010).

Los organigramas tienen como objetivo mostrar las áreas de actividad de la organización, servir de base como herramienta de comunicación y análisis, detectar el incumplimiento de algunos principios básicos, etc.

Pero como todo gráfico tiene ciertas limitaciones, es limitado, no se pueden detectar las relaciones informales nombradas anteriormente, entre otras.

Características:

- Los gráficos de las estructuras son piramidales;
- La importancia de los cargos generalmente no se representan;
- Las organizaciones similares tienen estructuras similares pero no iguales, ya que hay muchos operantes distintos en ambas;
- Los organigramas muestran como deben ser las organizaciones y no como son;
- Las gráficas muestran todas las unidades funcionales que hay dentro de la empresa;
- Los niveles verticales denotan jerarquías, a medida que se desciende por la pirámide disminuye el nivel de jerarquía;
- Las posiciones horizontales denotan igualdad jerárquica:
- Las líneas llenas denotan líneas de autoridad y comunicación de los sectores;
- Las líneas punteadas denotan relaciones de asesoramiento con sectores staff o comités.

En el organigrama, graficamos gerencias, departamentos y secciones, que tienen a su cargo el desempeño de funciones relacionadas con la operatoria de la empresa las cuales se grafican en otra herramienta de la organización formal llamada **cursograma**.

Niveles Organizacionales:

- Organigrama con tramos estrechos: tiene como ventajas la mayor supervisión y una estructura confiable pero presenta desventajas

como ser que la supervisión se involucra en demasía en el trabajo de sus subordinados y que existe una excesiva distancia entre los niveles más altos y más bajos de la organización.

- Organigrama con tramos amplios: tiene a favor la existencia de políticas claras, que la subordinación es cuidadosamente seleccionada, pero se requiere una administración muy experimentada.

### 3 - Cursogramas:

Definición: “Representación grafica de los procedimientos o rutinas administrativas”.<sup>(5)</sup>

La utilidad de estos gráficos, es que se puede ver de un vistazo todo un procedimiento o alguna parte del mismo, se pueden observar los nudos o cuellos de botella, y verificar los cumplimientos de los controles o detectar la ausencia o duplicidad de los mismos.

#### Limitaciones:

- Es un grafico, por lo tanto es limitado y no se pueden mostrar todos los detalles propios de una actividad.
- No existe una simbología universal obligatoria. El símbolo que se utiliza debe estar previamente definido para asegurar el conocimiento general de todos los interesados.
- No define tiempos de ejecución de las tareas.
- No define la carga de trabajo, que indica el número de veces que se debe hacer la operación. Normalmente esto se define en el manual de procedimientos.

### 4 – Control Interno:

Definición: “El control interno es un proceso efectuado por consejo de administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el

---

(5) Ibíd.

objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficacia de las operaciones;
- Confiabilidad de la información financiera;
- Cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Al Control Interno lo realizan los miembros de una organización mediante sus acciones y palabras, son ellos quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los medios de control.

Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de su esencia.

Componentes: Son cinco los componentes del CI:

1) Ambiente de control: Aporta el clima en el que una persona desarrolla sus actividades y cumplen con sus responsabilidades, es la base de los otros componentes. Los factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso y competencia profesional
- Consejo de administración y comité de Auditoría,
- Filosofía de dirección y estilo de gestión.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridades y responsabilidades.

2) Evaluación de los riesgos: Todas las actividades que realizan la Empresas tienen sus riesgos, lo que debemos es saber evaluarlos y diseñar mecanismos para enfrentarlos. Hay que determinar cual es el nivel de riesgo que vamos a aceptar.

En el ámbito de una organización, los riesgos pueden ser consecuencia tanto de Fuentes Externas como Internas. Ejemplos:

<b><i>Fuente Externa</i></b>	<b><i>Fuente Interna</i></b>
Avances tecnológicos.	Calidad de empleados
Cambios económicos.	Consejo de administración o Comité de Auditoría
Desastres naturales	Naturaleza de las actividades de la entidad

3) Actividades de control: son las políticas y procedimientos que ayudan a conseguir una seguridad razonable de que se lleven a cabo en forma eficaz las acciones, son las llamadas practicas sanas:

- Definición de autoridad, responsabilidad y funciones entre miembros de la organización;
- Separación, en las operaciones de la entidad, de las funciones incompatibles de:
  - autorización,
  - ejecución,
  - custodia de activos,
  - registro contable.
- Restricción en el acceso a los activos de la empresa y establecimiento de medidas adecuadas de seguridad, provistas interna o externamente;
- Descripción de los procedimientos operativos de cada subsistema de la organización;
- Empleo de formularios adecuados, en su caso, prenumerados que expliciten los datos relevantes de cada fase de las organizaciones;
- Existencia de archivos ordenados y completos;
- Registro y emisión oportuna de la información contable;
- Conciliación periódica de cuentas, registros y comprobantes;

4) Información y comunicación: las personas dentro de las empresas se transmiten información, la que debe ser en tres sentidos: descendente-ascendente-



transversal. Esto permite que el personal de la empresa capte la información necesaria para llevar a cabo los procesos.

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información de una manera y en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades.

Calidad de la Información:

- Contenido.
- Oportuna.
- Actualidad.
- Exactitud.

5) Monitoreo, supervisión o seguimiento: todo sistema debe ser supervisado, e introducir las modificaciones pertinentes cuando sea oportuno.

Existen dos formas de supervisión:

1. Supervisión continua: son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que ejecutadas en el momento oportuno, generan información relevante.

2. Supervisión puntual: Aquella en la que el alcance y frecuencia de la misma está determinado por la naturaleza e importancia de los procesos. Es la Auditoría Interna.

5 – Informes para la dirección:

Concepto: “Son parte del sistema de información de la empresa, son herramientas y mecanismos internos que le permiten a la dirección analizar, medir y evaluar la gestión y eficiencia de las distintas áreas o departamentos”. (6)

Estos informes deben cumplir con una serie de características:

- Simples.

---

(6) Ibíd.

- Claros.
- Oportuno.
- Presentarse comparativamente con ejercicios anteriores, con presupuestos y con estándares.

- Se debe eliminar la subjetividad.
- Relación costo/beneficio: debe ser rentable económicamente.
- Exactos.

Tipos de Informes:

Básicamente hay dos tipos de informes:

a) Los informes periódicos o permanentes: son aquellos informes que están prediseñados, planeados, calculada su periodicidad, están por definición incluidos en los manuales de funciones, es decir que siempre se deben confeccionar.

b) Informes coyunturales: son aquellos informes circunstanciales, o sea, que responden específicamente al pedido de un funcionario. Se da en situaciones nuevas o atípicas. No están planeados ni corresponden a los manuales de funciones. No necesariamente es una herramienta planificadora de la organización formal.

Una de la condiciones para la formulación de un sistema eficaz de información gerencial es la concordancia entre los distintos informes y la estructura jerárquica de la empresa. La estructura informativa debería ser concebida de modo tal que el ejecutivo superior viera los resultados generales de las operaciones expresados en términos de desviaciones con respecto a la actuación planeada. Los informes están diseñados de modo tal que los resultados puedan ser relacionados con individuos concretos, el ejecutivo pueda atribuir las responsabilidades por una ineficiente actuación, y solicitar las explicaciones pertinentes, además de tomar las medidas correctivas necesarias.

El sistema informativo debería estar concebido de modo tal que cada jefe superior reciba la información que se refiera a la actividad y eficiencia de sus subordinados inmediatos. Este proceso se continúa hacia abajo hasta el nivel operativo. En los más bajos niveles de responsabilidad la información será muy

detallada, pero habrá sucesivamente una mayor condensación a medida que se dirijan los informes a más altos niveles gerenciales.

Los informes deben ser siempre diseñados, teniendo en cuenta la clase de datos que le interesa, o debería interesarle, el lector al cual estén destinados.

Cada departamento de la empresa maneja información relevante referida a la operatoria que realiza, la cual debe ser condensada en un informe departamental y remitido en forma oportuna a sus superiores para una adecuada toma de decisiones.

Un informe del Departamento de Producción (ver Capítulo siete) debe permitir lo siguiente:

- Que la dirección pueda comprobar la eficiencia con que realiza las actividades el Departamento de Producción;
- Que le permita al Gerente de producción analizar y medir su propio trabajo y los resultados de su gestión;
- Que se puedan corregir desviaciones para optimizar la eficiencia operativa.

## **CAPÍTULO III**

### **Funciones del Departamento Producción**

**Sumario:** 1.- Definición; 2.- Tecnología; 3.- Actividades de Producción; 4.- Tipología de la Producción; 5.- Análisis de la Función Productiva; 6.- Programación y Control de la Producción.

#### 1- Definición:

La Función del departamento producción es suministrar bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los usuarios, transformando un conjunto de elementos de entrada como ser: materia prima, mano de obra directa, energía, etc., en un conjunto de elementos específicos de salida: los satisfactores.

Esta función está relacionada con la productividad, entendiéndose por ésta la relación obtenida y los recursos utilizados para obtenerla. Por ejemplo: en una fábrica de ropa se transforma la tela y el hilo (insumos) en prendas de vestir (productos) con la ayuda de máquinas de coser (recursos materiales) manejadas por personas (recursos humanos).

#### 2- Tecnología:

Las empresas industriales cambiaron significativamente en los últimos años poniendo mayor énfasis en la aplicación de los recursos. La intensidad del desarrollo tecnológico, la magnitud de los mercados, la necesidad de aprovechar

economías de escala, la diversificación de productos y una fuerte pérdida del factor humano en las operaciones manuales de transformación, entre otras, explican esta diferencia.

Con la constante renovación de la tecnología, las maquinarias fueron desplazando al capital humano. Hoy en día las máquinas suelen hacer el trabajo automatizado mientras que se reserva a las personas para las tareas indirectas y posiblemente más creativas y de logística.

Sin embargo no es válido para todo tipo de ciclos productivos. Por ejemplo en actividades agropecuarias como *packing* de fruta se utiliza gran cantidad de mano de obra tanto para actividades de limpieza, selección, observación, control, etc.

Lo importante es comprender que la tecnología es una variable que incide en la efectividad de la administración como un todo y no sólo en la eficiencia del proceso. “Hay una organización más apropiada para cada tecnología”.<sup>(7)</sup>

Cualquiera sea la tecnología empleada, los bienes y servicios que se producen deben satisfacer ciertos estándares de calidad. Dicha calidad no necesariamente es la máxima, sino aquella establecida por las *especificaciones técnicas* que determinen un *estado de utilidad máxima*.

### 3-Actividades de Producción:

a) Diseño del producto: Consiste en proyectar todas las características como la presentación, tamaño, etiqueta, logotipo, lema, etc., que le darán forma al producto de acuerdo a la demanda, ya que el producto tiene un ciclo de vida y si no se le hace alguna innovación puede caer en la última etapa de este ciclo que consiste en morir.

b) Planear y controlar la producción: Aquí se determinan los inventarios mínimos y máximos que es conveniente tener en el almacén para hacerle frente a la

---

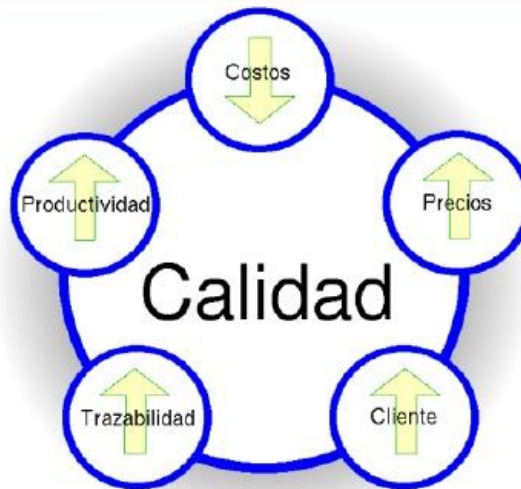
(7) FRONTAURA, Pablo Illanes, El sistema empresa: una visión integral de la administración, (s.d.), cap. VII, pág. 17.

demanda del producto, es decir, cuántas unidades se deben producir diariamente, o bien mensualmente.

c) Elegir el sistema de producción: Consiste en determinar la planeación completa de este departamento, es decir, de dónde se obtendrá la materia prima, si la maquinaria es automática o semiautomática, distribución del espacio, cuántos turnos se trabajarán, el personal está capacitado, etc. En términos generales, es determinar la mejor manera de hacer el producto en función de las características de la empresa y de los recursos financieros, humanos y materiales.

d) Fabricación del producto: Es la función que comprende el proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa desde que entran los insumos, es decir, la materia prima y materiales auxiliares, los cuales son distribuidos entre su personal, maquinaria y equipo para transformar la materia prima en un producto.

e) Control de calidad: Es un proceso que permite por medio de diferentes programas, elaborar el producto, de acuerdo con las especificaciones del diseño el que se debe supervisar estrictamente antes de que salga de la empresa, para asegurar que se encuentra en las mejores condiciones y sea apto para ser consumido.



#### 4-Tipología de la Producción:

Podemos clasificar la producción en diferentes tipos, de acuerdo a la certeza en las especificaciones y a la demanda esperada:

a) Certeza de las especificaciones: Según el grado en que las especificaciones sean más o menos variables o ciertas, la producción puede ser a *pedido* (donde el cliente pone las especificaciones, dimensiones, tamaño, color, diseño, etc.); *para stocks* (confección en serie, estándar por talla, etc.); o *mixta* (una combinación de ambas).

b) Demanda esperada: La producción puede ser intermitente (se adapta cíclicamente a la demanda: caso de la ropa de temporada); continua (permanente, con variaciones estacionales que no interrumpen la producción); o a destajo (producción máxima y permanente, según la demanda y la capacidad de producción).

#### 5-Análisis de la Función Productiva:

El análisis de la función productiva debe integrar los conceptos relacionados a:

- ¿Qué producir?
- ¿Cómo producir?
- ¿Para qué producir?
- ¿Cuándo producir?

También tiene otras actividades de tipo administrativo en su departamento, tales como: atender a proveedores, dictar correspondencia, programar la fabricación, analizar estadísticas de control de producción, supervisar todo el proceso de producción, estudiar problemas de producción, en coordinación con el departamento de ventas y mercadotecnia, analizar mercados, tendencias, precios, pronósticos de ventas y resultados obtenidos (ventas reales).

“El producto es la respuesta al qué producir, mientras que el proceso lo es al cómo hacerlo. Para poder realizar este proceso es necesario definir las especificaciones técnicas del mismo, a través de un proceso secuencial y recurrente,

que se inicia con la investigación del producto, lo que ya permite trabajar en un prototipo, luego formular las especificaciones preliminares y controlar el diseño”.<sup>(8)</sup>

El análisis del proceso es la combinación de operaciones de producción que componen el proceso productivo. Es fundamental la tecnología utilizada, el diseño de planta y la selección de los equipos. Al hacer este análisis se determinan métodos de trabajo que satisfacen cada estación productiva; de a poco se van configurando estándares de producción (planes de tiempo y productividad).

A partir de acá el departamento analiza cuánto producir que surgirá de la demanda proyectada y la composición del mercado: la competencia, el sistema de precios, el tamaño el mercado-meta, etc. También aquí se ven restricciones a la oferta: recursos, capacidad de producción, tecnología, productividad, costo, etc.

Al momento de determinar estándares de operaciones automatizadas de producción para disminuir costos y donde el tiempo es un factor de lujo, resulta importante destacar la localización y distribución de la “Planta y Equipo”. Se prevé la integración (insumos, trabajadores y equipos concentrados de tal forma de no entorpecer el libre flujo del proceso), recorrido (que el desplazamiento de operarios y materiales sea el mínimo), espacio cúbico (aprovechamiento de la altura como variable para el aprovechamiento del espacio) y la flexibilidad de maniobra, comodidad de trabajo, seguridad, higiene y limpieza.

#### 6- Programación y Control de la Producción:

La programación de la producción y su correspondiente control adquieren gran importancia en la utilización eficiente de la capacidad productiva y, consecuentemente, en el costo de los productos y en el adecuado cumplimiento de los plazos que afectan a los diversos procesos y que en último término permiten acceder a los mercados en forma oportuna y en las condiciones establecidas de precio, calidad y cantidad.

---

(8) Administración de la producción como ventaja competitiva, en Internet: <http://www.eumed.net/libros/2007b/299/2.htm>, (julio de 2012).



Una mala planificación puede equivaler a la pérdida del mercado-meta o a la insatisfacción de un grupo de consumidores.

Un primer aspecto a considerar lo constituye el pronóstico de la demanda futura por cada producto para un período determinado. Producción tiene que ajustar el pronóstico según las existencias iniciales de producto y el inventario final que se estime necesario disponer al final del ciclo, para afrontar el siguiente. El plan de producción que satisface esta restricción, se denomina “Plan Maestro”.

Una vez determinado corresponde afrontarlo con la capacidad de producción de planta. Si ella es insuficiente, es preciso analizar diversas opciones, tales como turnos, incrementos de personal y/o maquinaria, subcontratación (compra de productos terminados o semi-elaborados), jerarquización de demandas, etc., cada una de las cuales habrá de ser evaluada en su relación “costo-beneficio”. Por el contrario, si la capacidad es excesiva respecto al plan, será preciso buscar usos alternativos para la capacidad ociosa, evitando mantener inversiones improductivas, con el costo de equipamiento parcialmente paralizado.

## **CAPITULO IV**

### **Empresas Agropecuarias: Productoras de Palta**

**Sumario:** 1.- Definición de empresa Agropecuaria: características;  
2.- La palta: Definición y características; 3.- Manejo del cultivo; 4.- Producción Argentina de palta; 5.- Exportación Argentina de palta; 6.- Importación en Argentina.

#### 1 - Definición de empresa Agropecuaria: características:

“Se considerara empresa toda entidad, independiente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se consideraran empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras a titulo individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”.<sup>(9)</sup>

La empresa agropecuaria es aquella que tiene como objetivo principal la transformación biológica de plantas y animales vivos para obtener, mediante su reproducción mejora o crecimiento, bienes económicos que serán utilizados en la obtención de otros activos agropecuarios o serán destinados a la venta.

Es un tipo de empresa en donde los factores más importantes son:

- Tierra.
- Capital.

---

(9) Art. 1, Anexo I, R. 800/08.

- Trabajo.

Estos tipos de actividades suelen ser muy rentables, pero, por lo tanto, son de elevado riesgo.

1) Riesgos de producción: Distintos acontecimientos que afectan a la producción y que generalmente no pueden ser controlados por el hombre, varían de acuerdo a la región y se deben a fenómenos naturales, pueden ser:

- Riesgos climatológicos.
- Riesgos biológicos.
- Riesgos tecnológicos.

2) Riesgos de precio: debido a la constante variación del precio de los insumos y del producto terminado.

3) Riesgos políticos e institucionales: Cambios en las políticas y regulaciones aplicables.

## 2 – La palta: Definición y características

El palto o [aguacate](#) es un árbol de hoja siempre verde, originario de México y Guatemala, pero muy cultivado en zonas tropicales y subtropicales.

Llega a alcanzar 25 m de altura. Sus hojas son de color verde intenso, y sus flores de color amarillo verdoso.

El fruto es verde por fuera y amarillo por dentro, muy grasoso y carnoso.

Características:

- Cultivo tropical, que se cultiva en zonas pedemontanas entre los 500 y 800 Msnm.
- El suelo debe ser de textura liviana, suelto, con gran cantidad de macro poros (asociados a la aireación del suelo, de gran importancia en el movimiento del agua infiltración, percolación y drenaje) profundo y franco arenoso, sin presencia de calcáreos ni cloruros.
- Se deben evitar zonas heladas y ventosas.

- Durante la floración se deben evitar sequias y excesos de lluvias, ya que pueden reducir su rendimiento.
- Se utilizan pies de injerto en función de la zona de cultivo.

### 3 – Manejo del Cultivo:

#### a) Plantación

“El suelo donde se establecerá un huerto de paltos debe tener a lo menos 1 m de profundidad en suelo plano; 70 cm para el desarrollo del sistema radical y al menos 30 cm para drenaje.

Antes de plantarse deben realizarse ciertos estudios del suelo, que muestran la presencia de sales, que podrían afectar la reproducción del árbol. Lo importante, en definitiva, es que el suelo tenga un gran porcentaje de macro poros, característica de suelos con buena estructura, dado principalmente por su contenido de materia orgánica. Los macro poros permiten una apropiada fluidez al movimiento tanto del agua, como del oxígeno que debe estar presente en las raíces en una concentración suficiente para que se realicen los procesos de absorción de agua como de nutrimentos, así como el desarrollo de nuevas raíces, que aseguran el crecimiento de la planta, en general”.<sup>(10)</sup>

#### b) Clima

El palto es muy sensible a las bajas temperaturas, también es importante que al momento de la floración las temperaturas sean óptimas.

El viento afecta el crecimiento de las paltas principalmente en sus primeros años al producir doblamiento, problemas en la conducción, deformación estructural, sombreamiento y muerte de yemas.

Durante la floración, un exceso de lluvia afecta la sanidad de la planta, favoreciendo el desarrollo de hongos.

#### c) Agua

---

(10) El Cultivo del Palto, en Internet: <http://www.avocadosource.com/books/lemusgamalier2005.pdf>, (Junio de 2012).

Es uno de los factores mas importantes a considerar para un buen crecimiento de la planta. Los requerimientos hídricos de la especie en plena producción fluctúan entre 8.000 y 10.000 m<sup>3</sup> por hectárea.

A continuación mostramos un cuadro de las precipitaciones por mes del año 2011:

**Precipitaciones 2011**

<b>Mes</b>	<b>Estación</b>	<b>Dpto-Prov</b>	<b>A.S.N.M.</b>	<b>Precipitación (mm.)</b>
<b>ENE</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	177,60
<b>FEB</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	369,60
<b>MAR</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	54,30
<b>ABR</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	11,80
<b>MAY</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	20,70
<b>JUN</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	39,30
<b>JUL</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	13,10
<b>AGO</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	12,10
<b>SEP</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	36,80
<b>OCT</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	45,20
<b>NOV</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	121,20
<b>DIC</b>	Fronterita	Famaillá, Tucumán	399	88,50
<b>TOTAL</b>				<b>990,20</b>

(Tabla 1) Fuente: EEAOC.

Como se puede observar el periodo Abril-Septiembre es un periodo seco, por lo que es fundamental agregar un buen sistema de riego para que provea de agua suficiente a las plantas en esos meses.

d) Época de la plantación

En zonas con riesgo de heladas la época de plantación se desplaza para la primavera, dado que la planta nueva es muy sensible al daño de heladas y los

primeros centímetros sobre el suelo concentran el área más riesgosa para un daño de heladas, especialmente en los primeros años.

En laderas de cerros, donde el drenaje del aire frío, más pesado, libera a la planta de los riesgos de heladas, la época de plantación puede ser realizada a partir de mediados de junio, mientras que en sectores bajos y planos, ésta debe realizarse luego del período de riesgo de heladas, es decir, a partir de mediados de agosto, dependiendo de la zona. También es posible plantar más temprano para tener tres épocas de crecimiento vegetativo, con lo cual se logra un mayor crecimiento. En zonas donde existen condiciones climáticas más benignas, la época de plantación puede ser desde marzo a abril. Cuando la zona es más fría, la plantación debe hacerse desde septiembre en adelante.

#### 4 – Producción Argentina de palta:

Hasta el año 2007, Tucumán contaba con el 72 % total de la superficie nacional implantada con palta, seguida por Jujuy con un 20 % y Salta con el 8 % restante.

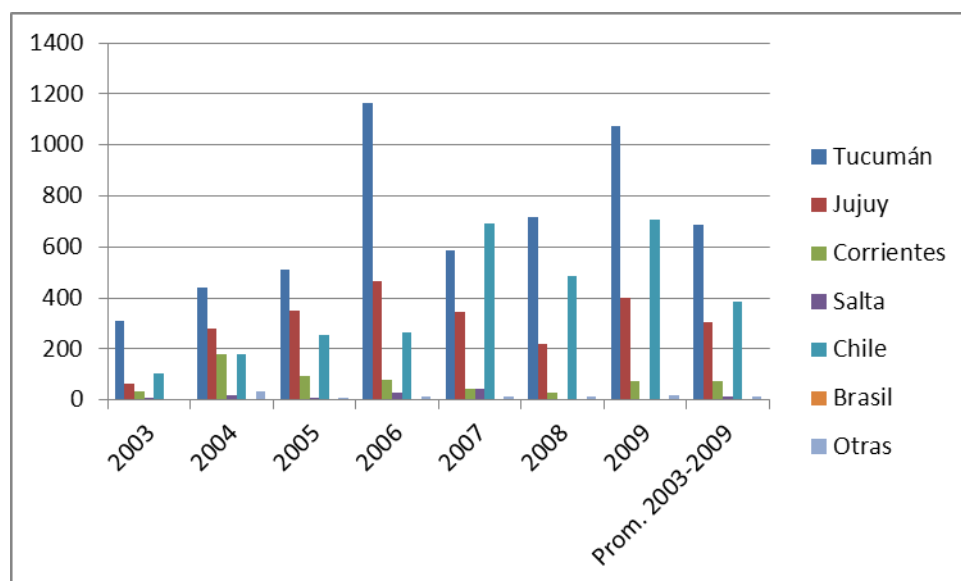
En 2011 solo Jujuy y Tucumán continuaron siendo productores. Sumando la producción del NOA y NEA la Argentina produce entre 10.000 y 12.000 Tn. Al año.

La variedad mas cultivada es la “Hass” cubriendo más de un 90% de la superficie, siguiéndolas la Torres y la Lula en un menor porcentaje.

Tabla 1. Ingresos anuales de palta al MCBA, en toneladas y por origen.  
Período 2003-2009.

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Prom. 2003-2009
Tucumán	312	443	512	1166	584	717	1073	687
Jujuy	66	281	348	467	343	221	402	304
Corrientes	35	177	95	81,2	42	27	72	76
Salta	6	19	8	29,7	42	1	1	15
Chile	104	179	257	265	690	488	707	384
Brasil	-	-	1	-	1	2	-	1
Otras	2	34	6	13	12	15	17	14
<b>TOTAL</b>	<b>525</b>	<b>1133</b>	<b>1227</b>	<b>2022</b>	<b>1714</b>	<b>1471</b>	<b>2273</b>	<b>1481</b>

Fuente: EEAOC, elaborado con datos del MCBA.



Palta Hass: “conocida en muchas regiones del mundo también como aguacate Hass, es el nombre del fruto del palto Hass, una variedad del palto originada a partir de una semilla de raza guatemalteca en un huerto del Sr. R. G. Hass en la Habra, California en 1926, patentada en 1935 e introducida globalmente en el mercado en 1960; es la variedad más cultivada a nivel mundial”.<sup>(11)</sup>

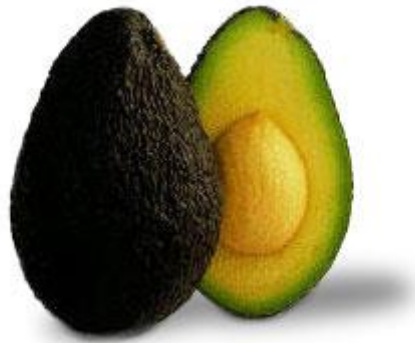
(11) La Palta Hass, en Internet: <http://www.paltahass.cl/index.php?op=b1&lang=esp&core=b>, (Junio de 2012).

El contenido de aceite de la palta Hass va variando en la medida que ésta va estando apta para ser cosechada, dando inicio a esta faena cuando el fruto alcanza un 9 % de aceite, pudiendo alcanzar aproximadamente hasta un 22%. Su contenido de agua es bajo comparado con otras variedades, oscilando entre un 60 y 70 %. Contiene 12 de las 13 vitaminas existentes, siendo alto su contenido del complejo B y E.

Tanto el fruto como su semilla son relativamente pequeños con un calibre que va desde 200 a 300 gramos (peso ideal para satisfacer el consumo de 1-2 personas). La piel es algo coriácea, arrugada, de color verde que se va tornando al color negro cuando está madura, momento en que está apta para el consumo.

El fruto es de excelente calidad, sin fibra, alta resistencia al transporte y una larga vida post-cosecha.

Una de las características más relevantes de la variedad Hass es que una vez que alcanza su madurez fisiológica adecuada, puede mantenerse en el árbol durante varios meses, de tal forma que el propio árbol actúa como un verdadero frigorífico lo cual permite extender enormemente el período de cosecha.



La producción nacional tiene dos sentidos: el mercado Interno y el Mercado Externo. Por lo general se destina aproximadamente un 50 % a cada uno. La comercialización en el país se envía principalmente al MCBA y en cantidades menores a Mendoza, Rosario y Córdoba y la exporta a Chile, Reino Unido, España, Francia entre otros. Argentina no se autoabastece por lo que debe importar.



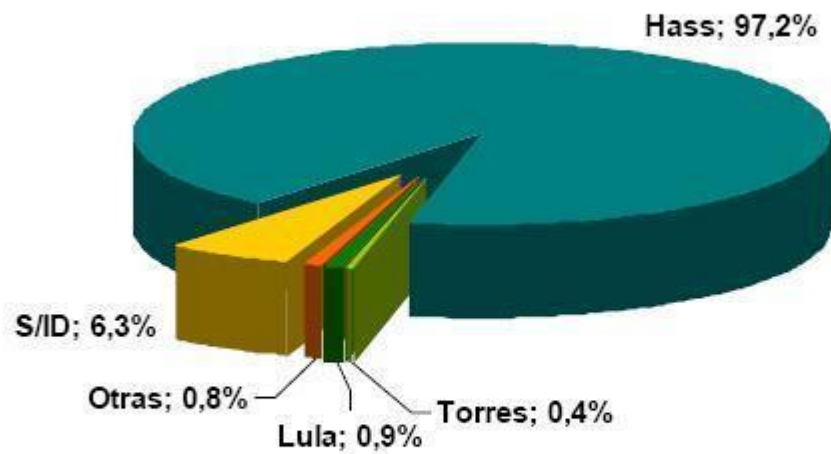
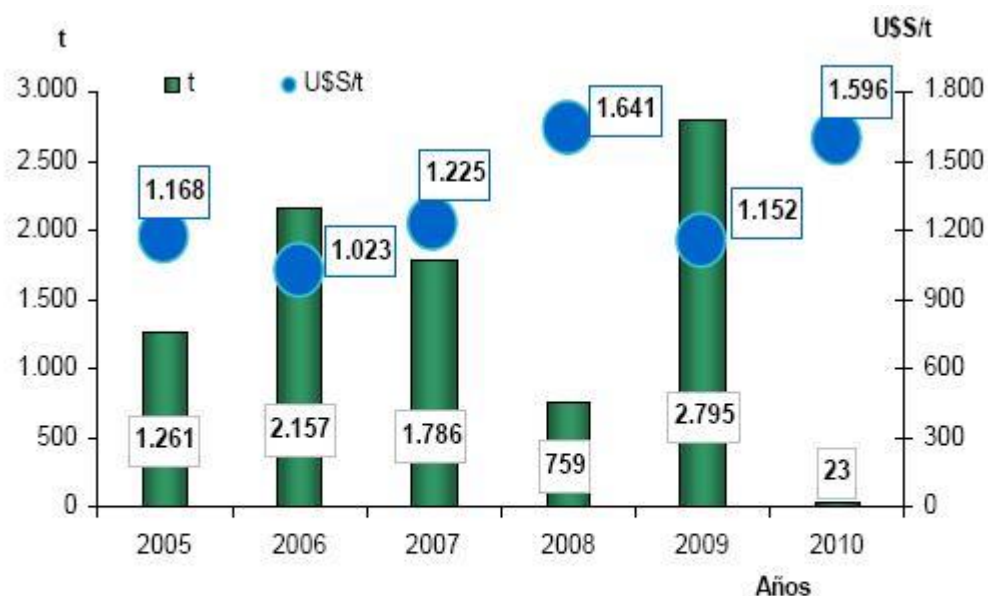


Figura 1. Variedades de palta ingresadas al MCBA, expresadas en volumen porcentual. Año 2010.

Fuente: Economía y Estadísticas-EEAOC, elaborado con datos del MCBA

##### 5 – Exportación Argentina de palta:

El siguiente cuadro muestra la evolución de la exportación argentina en el periodo 2005-2010.



Exportación argentina de palta, en t y US\$ FOB/t. Período 2005-2010.

Fuente: Economía y Estadísticas-Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC), elaborado con datos del INDEC.

### Exportación de palta tucumana: Volumen y Precio

Debido a la característica de vecería intrínseca del frutal (a un año de abundante producción le sigue otro de bajos rendimientos, lo que genera oscilaciones en cantidad y calidad de la fruta cosechada) los precios a través de los años variaron fuertemente. Según el SENASA el volumen exportado en 2010 disminuyó un 100% aproximadamente con respecto a la del 2009, y la del 2011 aumentó un 300% con respecto a la del 2010.

El precio en 2010 continuó la tendencia decreciente del 2008 ubicándose en 818 US\$/t, un 24 % menos que el año 2009. En tanto que en 2011, el promedio fue de 1034 US\$/t.

### 6 – Importación en Argentina:

La fruta que importó Argentina en los últimos 6 años, provino en su totalidad de Chile.

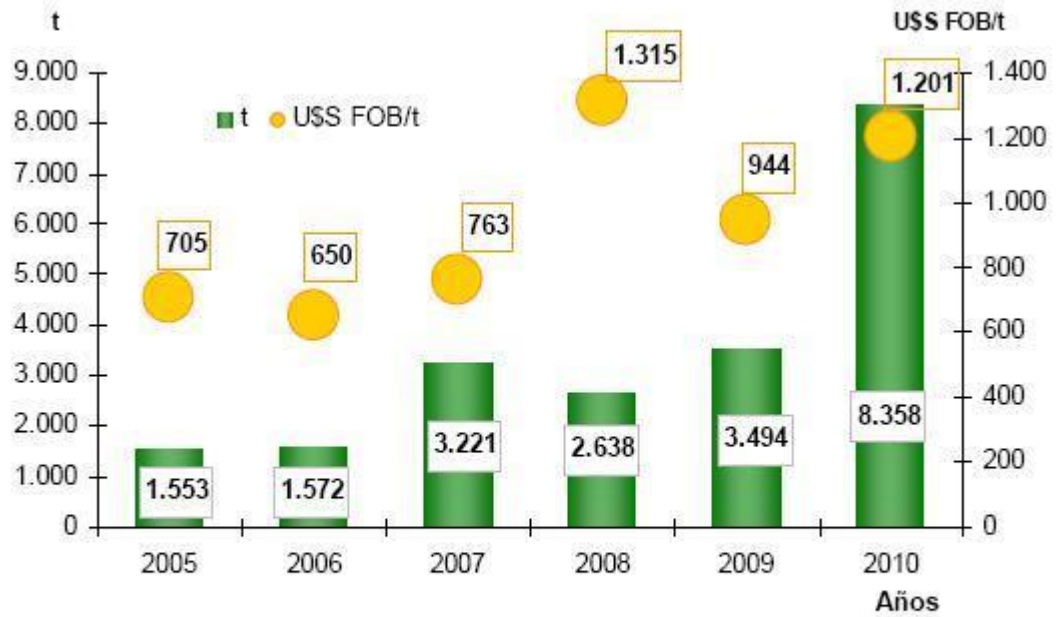


Figura 3. Importación argentina de palta, en t y US\$ FOB/t. Período 2005-2010.

Fuente: Economía y Estadísticas-EEAOC, elaborado con datos del INDEC.

## **CAPÍTULO V**

### **PALTERA DE TUCUMAN S.A.**

**Sumario:** 1.- Fundamentos del trabajo realizado; 2.-Análisis de la Empresa; 3.- Visión, Misión y Objetivos; 4.- Clientes; 5.- Estructura Organizacional; 6.- Puntos débiles al control interno y sugerencias; 7.- Manuales de Funciones y Código de Procedimiento.

#### **1.-Fundamentos del Trabajo Realizado**

Este trabajo fue realizado utilizando como modelo, una empresa productora de palta de nuestra provincia, que por cuestiones de confidencialidad de la información, utilizaremos un nombre de fantasía.

Nuestro objetivo para este trabajo de seminario es el estudio de la empresa Paltera de Tucumán S.A. para interiorizarnos acerca del proceso productivo de la palta, conocer su estructura organizacional y analizar los costos de producción de dicho fruto. Como valor agregado plantearemos una mejora organizacional y desarrollaremos un informe para la dirección acerca de los costos de producción.

Para llevar a cabo este trabajo planificamos una reunión con el Gerente de Operaciones, en la cual a través de una indagatoria tomamos conocimiento acerca de la historia de la empresa, la forma de operar, cantidad de empleados, su estructura, procesos, etc. Luego, tuvimos una cita de campo con la cual pudimos entrar en la realidad funcional de Paltera de Tucumán S.A., tuvimos entrevistas con el Gerente de

Administración y Control de Gestión y con el Gerente de Producción. Conocimos las plantas de paltas y hablamos con los empleados a cargo del cuidado diario de las mismas.

### Finca

Paltera de Tucumán S.A. tiene sus fincas ubicadas en el pedemonte de los cerros tucumanos a 600 m de altitud, en una zona considerada libre de heladas y con lluvias entre 1500 y 2000 Mm. por año, clima ideal para un mejor nivel de producción de la palta.

La propiedad esta bordeada al este por el Río Famaillá y al Oeste por el Arroyo Sauce Huacho.

La actividad actúa en beneficio del medio ambiente, ya que planta árboles frutales que por sus características no requieren tratamientos con agroquímicos.

La Pulverización se realiza pocas veces al año y a través del cobre que es un mineral y no un agroquímico.

### Producción

A partir de la década del 80, la PYME totalizó la compra de las 400 Hs actuales, se empezó a plantar la variedad Hass más conocida como las “Negritas”. Su cosecha se produce en los meses de abril, mayo y junio en esta empresa.

También se plantó una variedad local cuyo nombre es Torres y de marca comercial Salad – palt y su cosecha en la empresa se dan en los meses de septiembre, octubre y noviembre.

Actualmente la empresa posee un 70% de palta Hass y un 30% de palta Torres en sus campos. De sus 400 Hs tiene plantada sólo la mitad de ellas con dicho fruta, siendo objetivo para las dos campañas venideras plantar 50 Hs más.

Estos frutos poseen tres etapas:

1) Desde la siembra hasta su cuarto año de vida se llaman juveniles y su producción no es estable.

2) Desde el quinto año al año catorce donde están en plena producción y la cantidad producida es estable.

3) Desde el año quince en adelante donde la producción es buena pero no estable en su rendimiento.

Paltera de Tucumán S.A. divide a su finca en 3:

- Finca 1 con plantas de entre 30 y 40 años de vida;
- Finca 2 con plantas de entre 15 y 30 años de vida;
- Finca 3 con plantas de hasta 15 años de vida.

Las de mejor rendimiento son las de Finca 3, en las otras constantemente se utilizan los plantines para refallar (cuando se mueren los viejos se los reemplaza por estos plantines nuevos). Los costos de producción son prácticamente iguales en todas las plantas, a pesar de la diferencia de edad el tamaño es parecido en todas.

El promedio de producción es de entre 8(ocho) y 10(diez) toneladas por ha. y el precio para este año rondará los \$5 a \$6 el kg de palta.

La dificultad en el negocio de la producción de palta no radica en lo comercial sino en lo productivo, ya que tiene un mercado transparente donde el precio de la misma es conocido por todos.

## 2.-Análisis de la Empresa

Paltera de Tucumán S.A. es una PYME que produce paltas en forma integrada y exclusiva. Integrada porque cuenta con un vivero, realiza la producción y el empaque en la propia finca y su producción es exportada y comercializada por la misma empresa; exclusiva porque únicamente se dedica a las paltas.

Es uno de los principales productores y exportadores de la Argentina de paltas. Sus propietarios son argentinos, siempre y por generaciones han vivido y trabajado en nuestro país. Posee las instalaciones necesarias y suficientes para cumplir sus objetivos, debiendo agregar valor a través de la capacidad tecnológica utilizada, y de la prestación de servicios a otros productores de paltas.

Además del empaque dispone de cámaras de frío, edificio de oficinas, taller de mantenimiento, y reparación, tractores y maquinarias, vestuarios y baños para el personal.

En el mercado central de Buenos Aires y en el Mercofrut en San Miguel de Tucumán, la empresa tiene oficinas comerciales en las que dispone de cámaras de frío y de maduración, para abastecer en forma directa a supermercados y mayoristas de frutas.

Si bien los accionistas y directivos siempre fueron los mismos desde 1970, los 25.000 árboles de palta, son una garantía que trasciende a las personas.

El directorio está conformado por personas muy capacitadas que supieron llevar adelante a la empresa en las distintas crisis que atravesó el país y el sector agropecuario. Tomaron las decisiones correctas en los momentos más delicados, como lo hicieron en la crisis del año 2001 cuando ante su análisis costo-beneficio determinaron que era más conveniente importar la fruta y comercializarla que producirla ellos mismos, y arrendaron su terreno durante ese lapso, hasta que la economía mejoró. Es una empresa muy ordenada que siempre priorizó la disposición de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo su actividad, y en el caso de no poder contar con los mismos, recorrer a entidades para su financiamiento. Es por ello que jamás entró en concurso preventivo ni estuvo en estado de cesación de pagos.

La actividad en esta empresa empieza cuando en el vivero ponen una semilla en una maceta para generar un plantín, que 18 meses después será plantado en la finca para que empiece a producir el fruto. Este árbol será regado, pulverizado, podado y fertilizado.

Oportunamente dará frutos que serán cosechados, empacados y exportados, o vendidos a los supermercados y mayoristas de frutas del mercado interno.

El ciclo arranca en noviembre con la “Gerencia de Producción” con los cuajes o frutitos y en función a la estimación de producción anual que la realiza el

Gerente de Producción, cada Gerente realiza presupuestos y planificaciones en base a los objetivos de cada uno.

Las paltas son custodiadas desde el origen, de acuerdo a las normas expuestas en los manuales de Funciones y en los códigos de Procedimientos, que ejecutan los ingenieros agrónomos y el personal técnico.

Actualmente Paltera de Tucumán S.A. posee 22(veintidós) empleados permanentes, entre los cuales encontramos un Gerente de Administración y Control de Gestión, un Gerente de Operaciones, un Gerente de Producción y un Gerente Comercial. En épocas de cosecha los empleados temporales llegan a ser 40(cuarenta) para empaque y 40(cuarenta) para cosecha

### 3.- Visión, Misión y Objetivos

El principal objetivo es el de satisfacer las necesidades de los consumidores del exterior, especialmente España, Francia, Chile e Inglaterra, en los momentos de contra estación (que es cuando los productores de otros países no tienen la disponibilidad de paltas para abastecer el consumo). Los altos niveles de consumo en el mercado exterior indican que toda la producción argentina no alcanza para generar sobre oferta.

Además ofrecer las instalaciones, servicios y especialización a otros productores argentinos que quieran producir paltas y necesiten quien los asesore y realice por ellos las tareas de cosecha, empaque y exportación.

Por todo esto, enfoca la visión de la organización en ser el productor número uno de paltas de primera calidad en la región. A mediano plazo la misma es obtener plantines de calidad para completar la plantación de todas las hectáreas.

La misma se llevara a cabo a través del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- La satisfacción del consumidor.
- La retribución al capital de terceros y al propio.
- El desarrollo de sus profesionales.



-La movilidad social de sus trabajadores.

-El crecimiento de la producción de paltas en Argentina, a través de los servicios brindados a otros productores de palta.

-La mejora de la calidad de vida de sus trabajadores y de la cultura de trabajo en su área de influencia.

-El mantenimiento y cuidado de la ecología y el Medio Ambiente.

#### 4.-Cientes

Mediante la producción de paltas la empresa abastece a los mercados de consumo, tanto en el exterior como en el mercado interno argentino.

Por lo general la producción tanto de palta “Hass” como de palta “Torres” se destina un 50% para mercado interno y un 50% para mercado externo, pero por una cuestión de volumen la empresa decidió no exportar producción en el 2012.

Los mercados del exterior son anteriores al inicio de la plantación de esta empresa, mientras que el mercado interno argentino fue desarrollado a nivel comercial por la empresa en la década del 70.

Los clientes pertenecen a los países de Chile, España, Francia y Reino Unido. Este último es muy exigente, por lo que la palta se envía en cajas modernas (tienen un mayor costo de empaque), pero al ser exigente paga un precio muy bueno, lo que le permite a la empresa vender la palta en el mercado local a un precio menor.

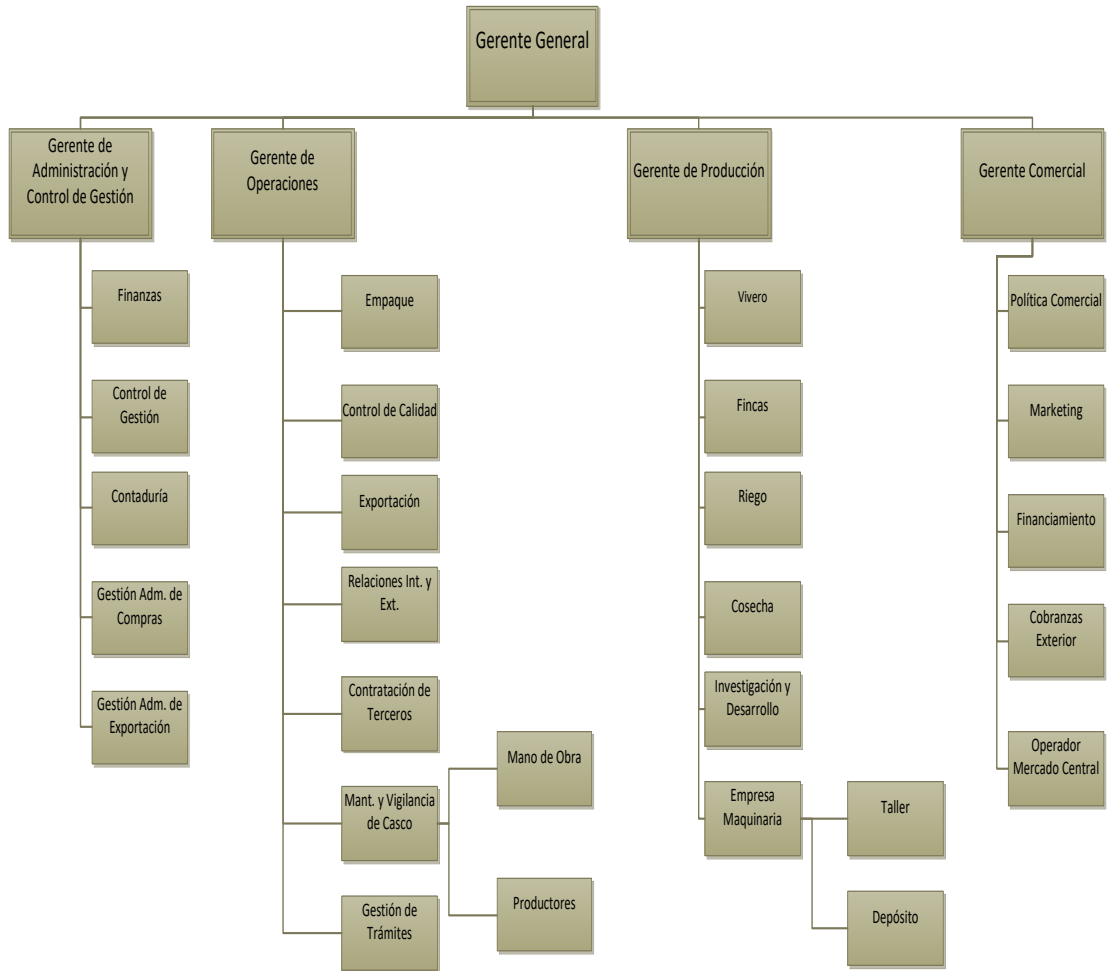
En el mercado local, a través de sus 2 puntos de distribución puede abastecer todas las provincias y las principales cadenas de supermercados del país.

#### 5.-Estructura Organizacional

La empresa posee una estructura organizacional muy marcada con delimitación de tareas y funciones de cada empleado no dando lugar a confusiones en el momento de cumplir con los procesos para llevar a cabo la actividad. Además de su organigrama (indicado más abajo), posee manual de funciones y códigos de

procedimientos para la mayoría de las operatorias, y entre ellas una de las más importantes es la operatoria de cosecha (la que también mostraremos más abajo).

PALTERA DE TUCUMAN S.A.

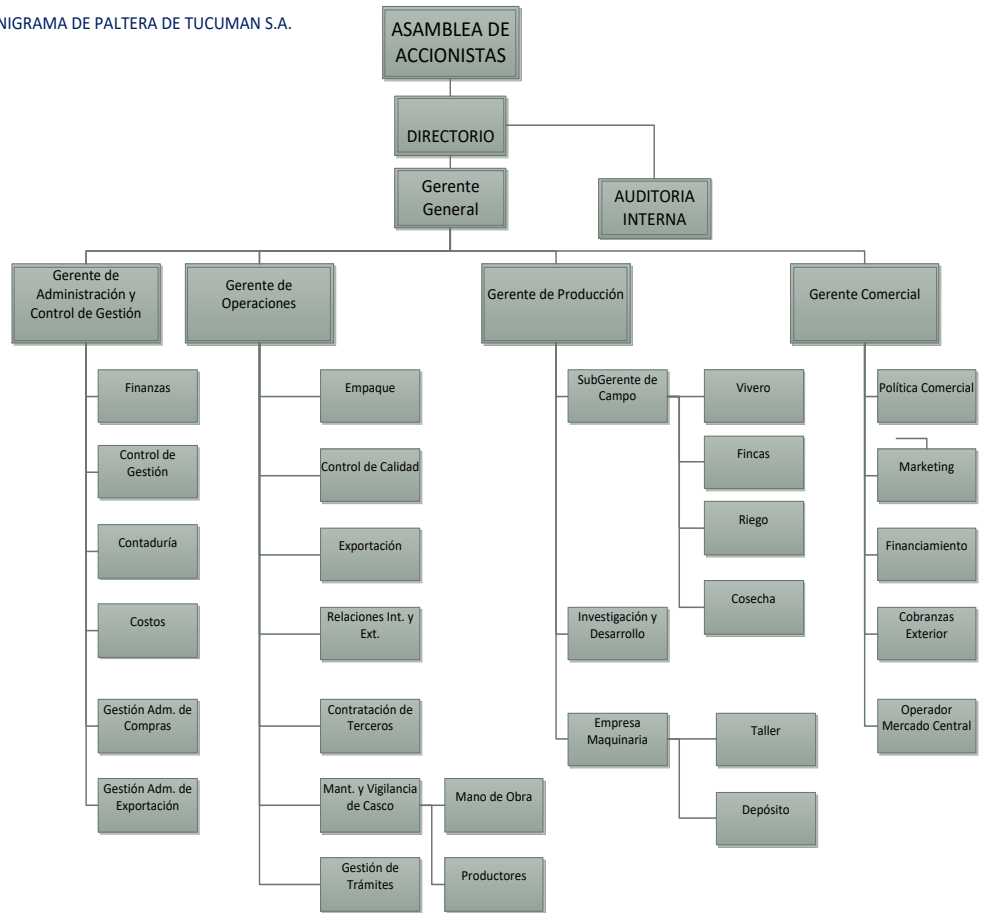


#### 6.-Puntos Débiles al Control Interno y Sugerencias

Luego de conocer la estructura teórica de la empresa (a través de los organigramas) y de conocer su estructura real (a través de las entrevistas) pudimos observar que en la diagramación no se tuvieron presentes determinados empleados que cumplen un rol importante, sobre todo en la etapa de producción.

Este tipo de empresas no requiere de gran cantidad de personal administrativo. A causa de esto, no se cumple con uno de los objetivos principales de la Administración que es la segregación de funciones. Recomendamos que se agregue un puesto para un Auditor Interno, dependiendo directamente del directorio, para que controle esos casos.

ORGANIGRAMA DE PALTERA DE TUCUMAN S.A.



### 7.- Manuales de Funciones y Código de Procedimiento

Si bien en nuestra carrera estudiamos el concepto de manual de funciones como, “la descripción de funciones y tareas que le son asignadas a cada jefatura. Indica qué debe hacerse y quién debe hacerlo” y manual de procedimientos como, “conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico que explican el desarrollo de los procesos administrativos”, en esta organización la terminología utilizada no representa tal cual las definiciones aprendidas, utiliza ambas herramientas de manera conjugada para adaptarlas a la descripción de las funciones y de los procedimientos involucrados en la producción de palta

<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES Y CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO</b> <b>“COSECHA DE PALTAS”</b></p>
--

<p>Confeccionó: Ing. XX</p>
-----------------------------

<p>Hojas: <b>6</b></p>
------------------------

### **MANUAL DE FUNCIONES**

#### **1. Qué:**

Cosechar con tijera de cosecha todas las frutas de paltas maduras que ya han alcanzado el contenido de materia seca mínimo.

Establecer una Modalidad de trabajo a la que todos los participantes deben adecuarse y comprometerse.

#### **2. Porqué:**

Porque así se debe dar cumplimiento en tiempo y forma a las solicitudes diarias de fruta del empaque.

### 3. **Para qué:**

Para que cumpliendo los requerimientos de fruta y observando las normas, se cumplan las exigencias para exportación de paltas, como así también respetando las actuales normas de calidad en el mercado interno.

## **CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS:**

### 4. **Cómo:**

#### 4.1. Selección de la parcela:

El responsable de la selección de parcela es el Gerente de Campo.

El Encargado de Empaque informará al Gerente de Campo:

Que: la cantidad de kg. de fruta a cosechar diariamente.

Cuando: Lo hará el mismo día a realizar la cosecha antes de las 9:00 hs.

Como: mediante la “Solicitud de Cosecha” que debe indicar: fecha, número de orden, cantidad de kg. a cosechar, variedad de las paltas a cosechar y calibres o al barrer.

El Gerente de Campo recibirá la Solicitud de Cosecha con la cantidad de Kg. de paltas a cosechar del Encargado de Empaque y en la misma indicará la o las parcelas a cosechar y la firmará.

El Encargado de Empaque entregará la Solicitud de Cosecha al Encargado de Recepción quién la entregará, el día de cosecha, al Contratista de Cosecha.

Una vez recibida la Solicitud de Cosecha el Contratista de Cosecha debe colocar los carteles respectivos en los carros de transporte y cosechadoras, antes de empezar la cosecha.

Si la fruta de una parcela no alcanzara para cumplir lo solicitado por empaque, el Contratista de Cosecha no podrá pasar a otra parcela por pequeña que sea la anterior, sin una orden y autorización expresa dada por el Gerente de Campo quién

modificará la Solicitud de Cosecha agregando la parcela autorizada para cumplir con el pedido de empaque.

#### 4.2. Condiciones para poder iniciar la cosecha

##### 4.2-1 De la fruta

El Gerente de Campo decide e informa al Supervisor de Cosecha en el campo, cuando la fruta está seca, y determina el momento de comenzar la cosecha.

No se puede comenzar la cosecha cuando las paltas aún están húmedas por el rocío.

##### 4.2-2 De la temperatura ambiente

No se cosecha fruta expuesta al sol en días con temperatura mayor de 27 °C.

##### 4.2-3 De las bandejas cosecheras

Antes de empezar a cosechar

No se utilizarán bandejas o maletas cosecheras mojadas.

El Contratista de Cosecha debe chequear que las bandejas que se van a utilizar estén secas antes de comenzar.

#### **Después de terminada la cosecha**

El Contratista de Cosecha debe controlar todos los días que no queden bandejas en el campo una vez finalizado y cumplimentado de la solicitud diaria de cosecha.

El Contratista de Cosecha es responsable de que tanto su personal como el Encargado de Transporte no dejen cajones cosecheros sobre el piso, a tal efecto hará colocar un plástico en el suelo para evitar el contacto de la bandeja con el mismo. Esta tarea será controlada por el Contratista de Cosecha.

El Encargado de Transporte no puede dejar cajones cosecheros sobre el piso, tiene que colocar un plástico, para evitar el contacto de la bandeja con el suelo, esta tarea será controlada por el Contratista de Cosecha.

#### 4.3. Modo de cortar la fruta:



- La fruta de palta se corta con tijera dejando toda la parte gruesa del pedúnculo adherida al fruto: son 4 mm de largo. Con esto se evitará el ingreso de hongos al interior del fruto. Para asegurar que el pedúnculo no se desprenda de la inserción con el fruto, se procede del siguiente modo: se toma con una mano el fruto y se corta con la otra.

- Es cómodo a veces cortar bien largo el pedúnculo y luego con mayor comodidad hacer el corte definitivo. Cuando se haga esto, el cosechero no debe realizarlo encima del cajón para que no lleguen restos de pedúnculos a la línea de empaque. Hay que hacer el recorte al costado para que caiga al piso.

- Si un pedúnculo tiene un largo mayor que 6 mm se desprende en el cepillado del empaque, si por el contrario se hace muy al ras, se dañará el fruto con la tijera.

NOTA 1: No se debe arrancar la fruta porque al hacerlo se desprende el pedúnculo.

El importe que se paga por la bandeja de cosecha, será descontado al cosechero que realizó esta tarea, en caso de encontrar aunque sea una sola fruta sin pedúnculo.

Fruta en el Suelo: Una vez cosechadas las filas asignadas, el Contratista de Cosecha junto con el Encargado de Cosecha revisan las filas cosechadas, en el caso de encontrar % mayores a un 10 % de fruta cosechada en el piso, se sancionará descontando 10 bandejas de las cosechada en la fila cosechada.

#### 4.4 Llenado del cajón e identificación del cosechero:

El cajón con paltas no se llena hasta arriba, sino que se deja un espacio libre de unos 8 cm. las bandejas cosecheras son del de las de 20 Kg. pero se llenan hasta alcanzar sólo 16 Kg. a 17 Kg. netos. Así no se aplastan unas con otras.

Los cajones listos son identificados por los cosecheros con una tarjeta de plástico provista para ello por Paltera de Tucumán S.A. al Contratista de Cosecha, donde cada cosechero tiene la cantidad para un día (100) y de un mismo color.

Los cajones sin tarjetas no son aceptados por el Encargado de Recepción de Empaque y en consecuencia no se pagan. La tarjeta debe venir suelta encima de la fruta.

#### 4.5. Estacionamiento temporario de los cajones llenos:

El Contratista de Cosecha debe decidir el lugar donde quedarán los cajones llenos con paltas, hasta que se carguen en el transporte. Al elegir el lugar debe tener en cuenta:

Que en el suelo haya sido puesto un plástico sobre el que estarán los cajones.

Que los cajones queden a la sombra, que no les de sol.

Que no se apilen más de 4 (Cuatro) cajones uno sobre otro

Que si pasa más de 1 (una) hora desde que se pusieron los cajones en el suelo y no han sido retirados, el Contratista de Cosecha debe avisar por radio al Encargado de Recepción para agilizar la tarea de carga y descarga en el empaque.

#### 4.6. Avance de la cosecha:

Los cosecheros deben ser ubicados de a UNO por FILA. En situaciones especiales pueden trabajar 2 personas por máquina.

El frente debe avanzar cada uno por una fila distinta para que exista un orden y control sobre saldos.

Deben avanzar cosechando su fila SIN SALTEAR plantas.

#### 4.7. Cantidad a cosechar por día:

- El Gerente de Contrataciones y Logística debe entregar al Gerente de Campo un plan anual (tentativo) de despacho 30 días antes de comenzar la cosecha. Este plan anual (archivos con formatos M. Project y Excel) deberá indicar los requerimientos semanales de fruta como así también los diferentes proveedores de la misma.

- El Gerente de Campo, realizará el plan anual de cosecha en donde se indicará los kilos de fruta a cosechar diariamente como así también el lugar a cosechar (proveedor de la misma).

- Una vez realizados los planes anuales se seguirán con los pasos estipulados en el punto 4.1 Selección de parcelas.

#### 4.8. Traslado de la fruta y recepción en empaque:

- El Supervisor de Cosecha debe chequear que la fruta, desde el momento en que ha sido cosechada no debe tardar más de 1 hora en llegar al galpón de empaque. Lo debe controlar con la planilla de recepción de fruta de empaque.

- El Contratista de Cosecha es el responsable de que el trineo cargue siempre 112 bandejas o 56 bandejas. Estas cantidades son múltiplos de la cantidad de bandejas que entran por tarima para stockear en empaque.

#### 4.9. Seguridad del transporte:

El Contratista de Cosecha dará por finalizada la cosecha a las 18 horas, para poder retirar todo a más tardar hasta las 18,30 horas cada día.

Dada la capacidad de los traílles, al iniciar la jornada estos deben llevar igual cantidad de bandejas vacías al campo = 112 unidades. Esto facilita el control para el movimiento y el pago diario. El único autorizado a realizar cargas y descargas de bandejas es el Encargado de Recepción en el empaque.

### 5. **Control de calidad de cosecha:**

El Supervisor de Cosecha en presencia del Contratista de Cosecha y el cosechero (designado al azar) seleccionarán una bandeja. Sacarán las frutas una a una de la misma y llenarán una planilla que el Gerente de Campo confeccionará para tal efecto.

Una vez finalizado el muestreo se realizará el porcentaje de fruta dañada por el cosechero.

Si el porcentaje supera el 7% se le descontará la bandeja al cosechero.

El Supervisor de Cosecha deberá muestrear 15 bandejas cosecheras diarias de diferentes cosecheros.

#### 6. **Responsabilidades sobre máquinas**

Las plataformas hidráulicas provistas al Contratista de Cosecha se entregan en buenas condiciones de uso debiendo el Encargado de Empresa Maquinaria hacer firmar un remito de entrega de máquinas cosecheras al Contratista de Cosecha.

Cualquier rotura de la misma será imputable al contratista de cosecha.

Las máquinas serán revisadas por el Encargado de Empresa Maquinaria a solicitud del Contratista de Cosecha.

El mantenimiento diario (nivel de aceite – nivel de agua – nivel de aceite de hidráulico) que será llevado a cabo por Contratista de Cosecha a través del maquinista, con la supervisión del Encargado de Empresa Maquinaria.

Se exige un lavado semanal de la máquina dentro de los horarios habituales de trabajo, que será controlado por el Encargado de Empresa Maquinaria.

Los filtros serán cambiados por el Encargado de Empresa Maquinaria.

Los elementos de mantenimiento como aceites y filtros, como así también el Gasoil serán provistos por Paltera de Tucumán S.A.

#### 7. **Materiales de Cosecha**

7.1 Materiales de Cosecha a cargo de Paltera de Tucumán S.A. que se utilizan en dicho proceso son:

Bandejas cosecheras: 3.400 unidades.

Cascos: 8 unidades.

25 tijeras cosecheras.

25 maletas de 10 kg.

20 escaleras.

7.2 Materiales de Cosecha a cargo del Contratista de Cosecha:

Tijeras, maletas y guantes. Todos estos elementos serán revisados por el Gerente de Campo 1 semana antes de comenzar la cosecha. La cosecha no comienza hasta no tener todas las herramientas.

En el caso de que el Contratista no disponga de los materiales necesarios en tiempo y forma, Paltera de Tucumán S.A. comprará los mismos y se los descontará de la liquidación de cosecha.

**8. Control de asistencia de los cosecheros:**

El Supervisor de Cosecha realizará diariamente una planilla de control de asistencia de los cosecheros y control de bandejas cosechadas por cada uno.

Antes de comenzar con la cosecha, los cosecheros esperarán afuera de la finca al Supervisor de Cosecha. Este junto con el Contratista de Cosecha realizarán copias que deberán ser llenadas diariamente. Estas copias reciben el nombre de partes diarios y constan de los siguientes detalles:



El Supervisor de Cosecha junto con el Contratista de Cosecha tomarán asistencia a medida que los cosecheros vayan entrando a la finca. Una vez llenada la planilla, el Supervisor de cosecha entregara la planilla al Encargado de Administración quién cargará en el sistema la asistencia de los cosecheros para el control posterior de las liquidaciones. Una vez que el Encargado de Administración ingrese los datos, se devolverá la planilla al Encargado de Cosecha para que al finalizar el día ingrese el número total de bandejas cosechadas por los cosecheros.

9. **Ingreso y desinfección de los cosecheros y sus herramientas.**

Los cosecheros ingresarán a la finca entre las 08:30 y 09:00 hs. Durante su ingreso se desinfectarán las tijeras, las manos y las maletas. Para ello, el Encargado de Recepción de fruta pulverizará con una mochila las manos, las tijeras y las maletas de los cosecheros quienes previo a su ingreso deberán colocarse en filas, firmar la asistencia y recién ser desinfectados.

El ingreso de los cosecheros se realizará solo en presencia del Supervisor de cosecha y el Contratista de Cosecha. Cualquier modificación deberá ser informada por escrito y circularizada por mail al Encargado de Cosecha por el Gerente de Campo.

10. **Temporada de cosecha:**

Inicio y fin de temporada para variedad Hass:

La fecha de iniciación la decide el Gerente de Campo en función a los requerimientos de materia seca legislados para la comercialización de paltas.

Para ello el Gerente de Campo realiza mediciones semanales (una vez que la misma llega a un 21% de materia seca) de las frutas a cosechar. Cuando la fruta llega a los contenidos necesarios para ser cosechada se informará vía e – mail a la Gerencia General y de Contrataciones y logística.

10.1. Programa semanal:

Cosecha: de lunes a viernes por la Mañana y por la Tarde, y sábado por la mañana.

Empaque: disponible de acuerdo a los pedidos de comercialización.

Si los requerimientos de cosecha no son cumplidos el personal trabajará los días no laborables siendo el doble el pago de la cosecha.

**11. A Través de Quien:**

**11.1 Responsabilidad del Gerente de Contrataciones y Logística:**

Confeccionar el plan anual de requerimiento de fruta indicando los proveedores, calibre y variedad de fruta a cosechar. Comunicarlo al Encargado de Empaque y Gerente de Campo.

Informar con 40 días anticipación la fecha de inicio de cosecha para publicar en los diarios el llamado de empaque al encargado de administración para que cite al personal correspondiente.

**11.2. Responsabilidades del Gerente de Campo**

Coordinan la aplicación del Plan de Cosecha, Informa de la evolución de los trabajos.

Informa el desempeño del personal de Control de Calidad.

Con Encargado de Empaque: Le informa diariamente cuanto se va a cosechar y a qué hora empieza a llegar la fruta.

Con Control de Calidad: Decide y le comunica fehacientemente:

Lugar: Que parcela se va a cosechar, por donde se empieza y que orden se sigue.

Tipo de fruta: Indica los calibres ó al barrer.

Cantidad: Indica que cantidad de bandejas se van a cosechar.

Tiempo: Decide y comunica a qué hora se empieza.

Equipo: Se informa si el Control de Calidad ha provisto a su gente del equipo necesario.

Con el Encargado de Cosecha: Solicita y controla:



Que se cumplan las responsabilidades indicadas al E C.

Con Encargado de Empresa Maquinaria: Se informa de cómo está funcionando la maquinaria y el trato a la misma.

11.3. Responsabilidades Encargado de Cosecha:

Con respecto a los árboles

Que no queden frutas cosechables en las plantas de acuerdo a lo establecido en cuanto a calibres,

Que los cosecheros no se cambien de sus filas asignadas,

Que no se golpee la fruta de la periferia y del faldeo por el uso indebido de la máquina o escalera por querer cosechar antes la fruta del interior.

El cosechero deberá cosechar primero el lado externo del árbol y recién proceder a cosechar la parte interior del árbol.

Con respecto a los frutos

Que no se corte fruta chica, menor que el aro y por ende que todos trabajen con el aro indicado (solo en caso de cosecha selectiva).

- Que No queden frutas en el piso
- Que la fruta no sea golpeada de ningún modo, y que conserven siempre su pedúnculo

Con respecto a los cajones:

- Que no queden los cajones expuestos al sol directo y se coloquen sobre el plástico,
- Que los cajones no se llenen en exceso,
- Que no se utilice la maleta cuando se cosecha en la máquina,
- Que cada cajón traiga la tarjeta identificadora para el control de calidad de cosecha en forma individual por cada cajón y/o cosechero.

## 12. **A Qué Costo:**

12.1. Cosecha de Hass:

El precio por cajón de Hass completo con 17 kilos será de \$..... /  
Bandeja.

12.2. Modalidad del pago y control:

El contratista entregará a cada cosechero por cada cajón una ficha de plástico tipo casino por la unidad. Al Final del día, el Contratista de Cosecha deberá llenar en el parte diario la cantidad de bandejas cosechadas por cada cosechero.

Por otro lado, en el empaque deberán ser recolectadas las tarjetas cosecheras que serán recolectadas al final del día por el Contratista de Cosecha.

El control de calidad de cosecha en el empaque se realizará de igual manera que en finca, designando (el Encargado de Empaque) una persona para dicha tarea.

12.3. Transporte:

A cargo del contratista con tractores y trineos provistos por Partera de Tucumán S.A.

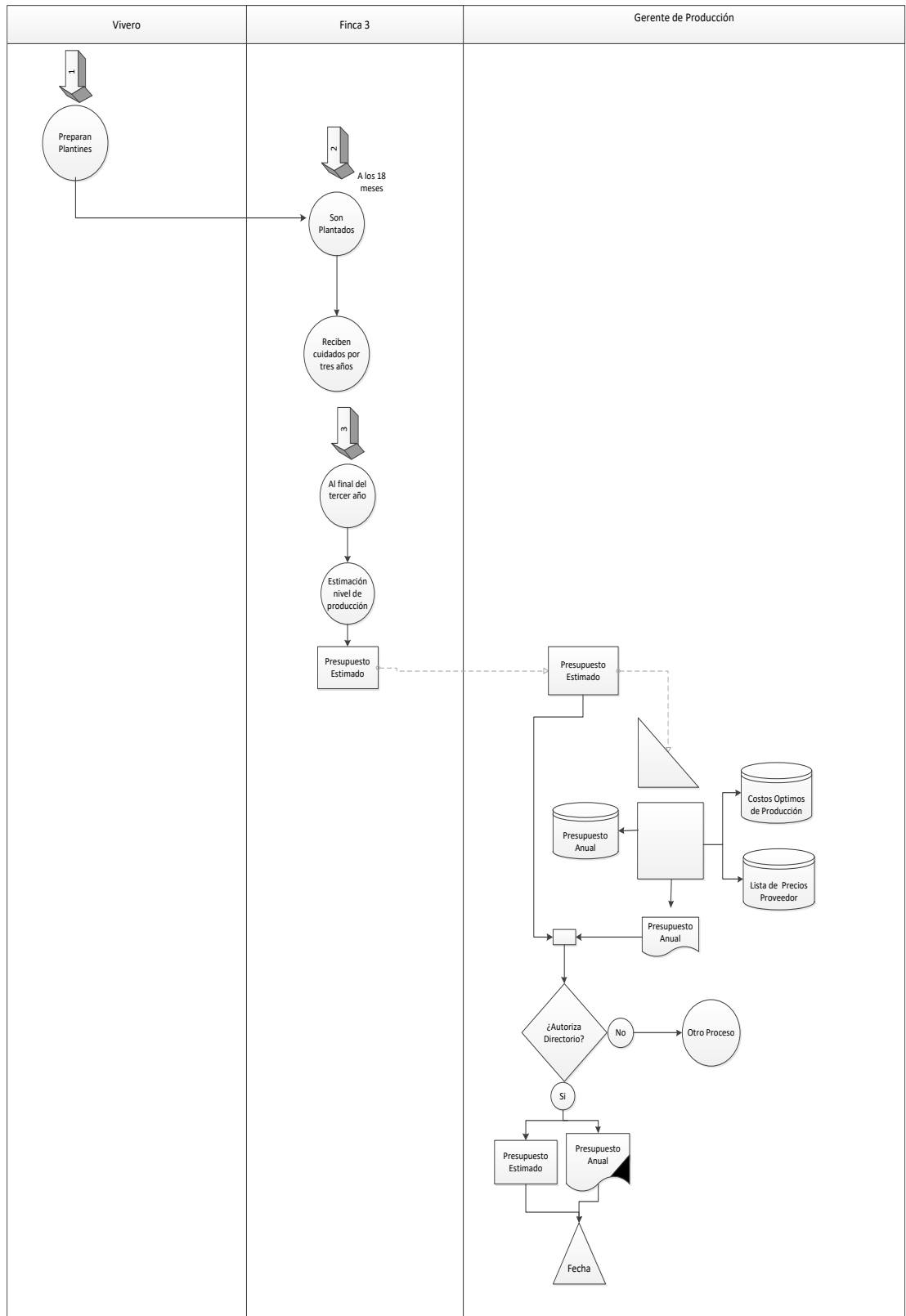
## **CAPÍTULO VI**

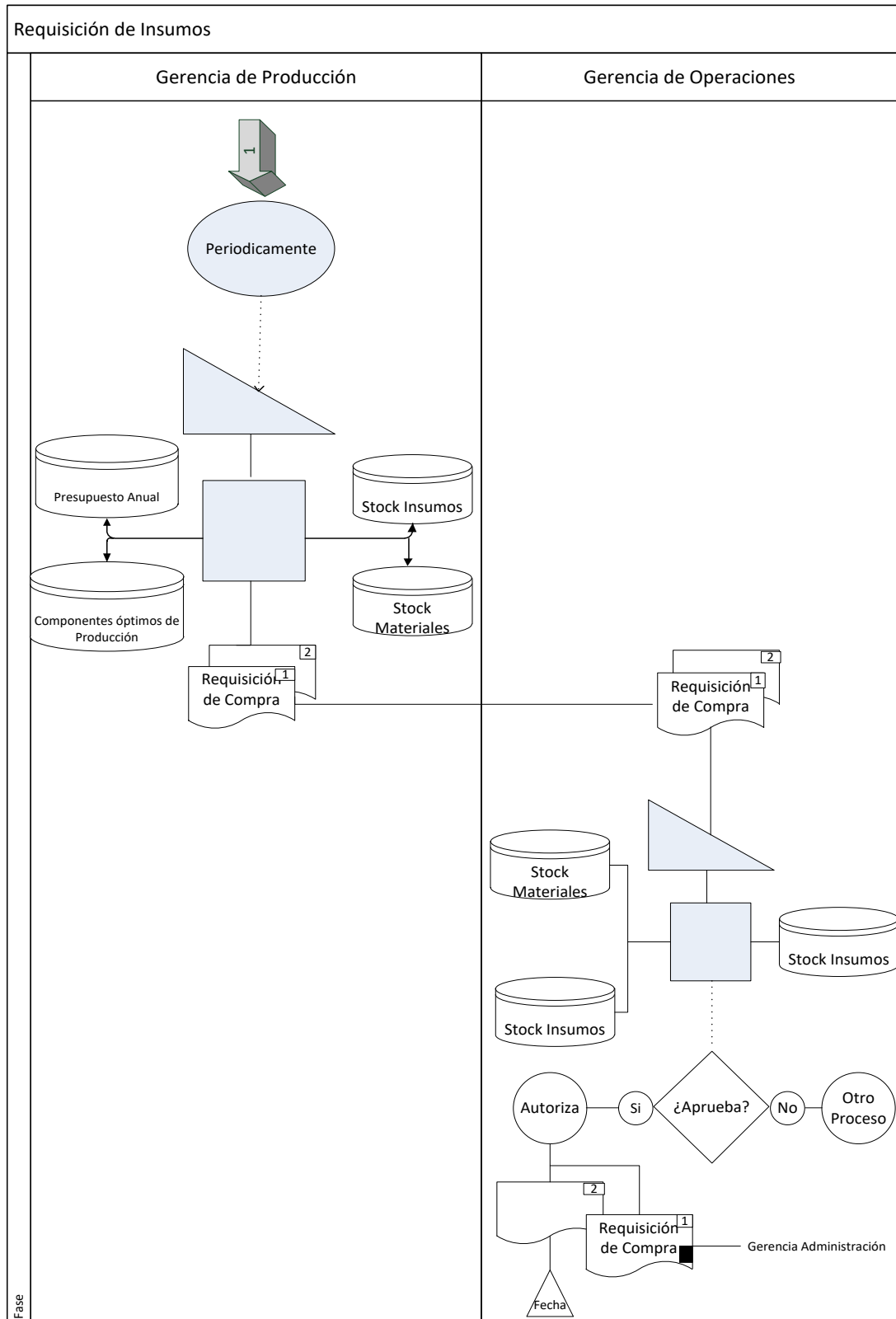
### **Procesos de Producción de la Empresa**

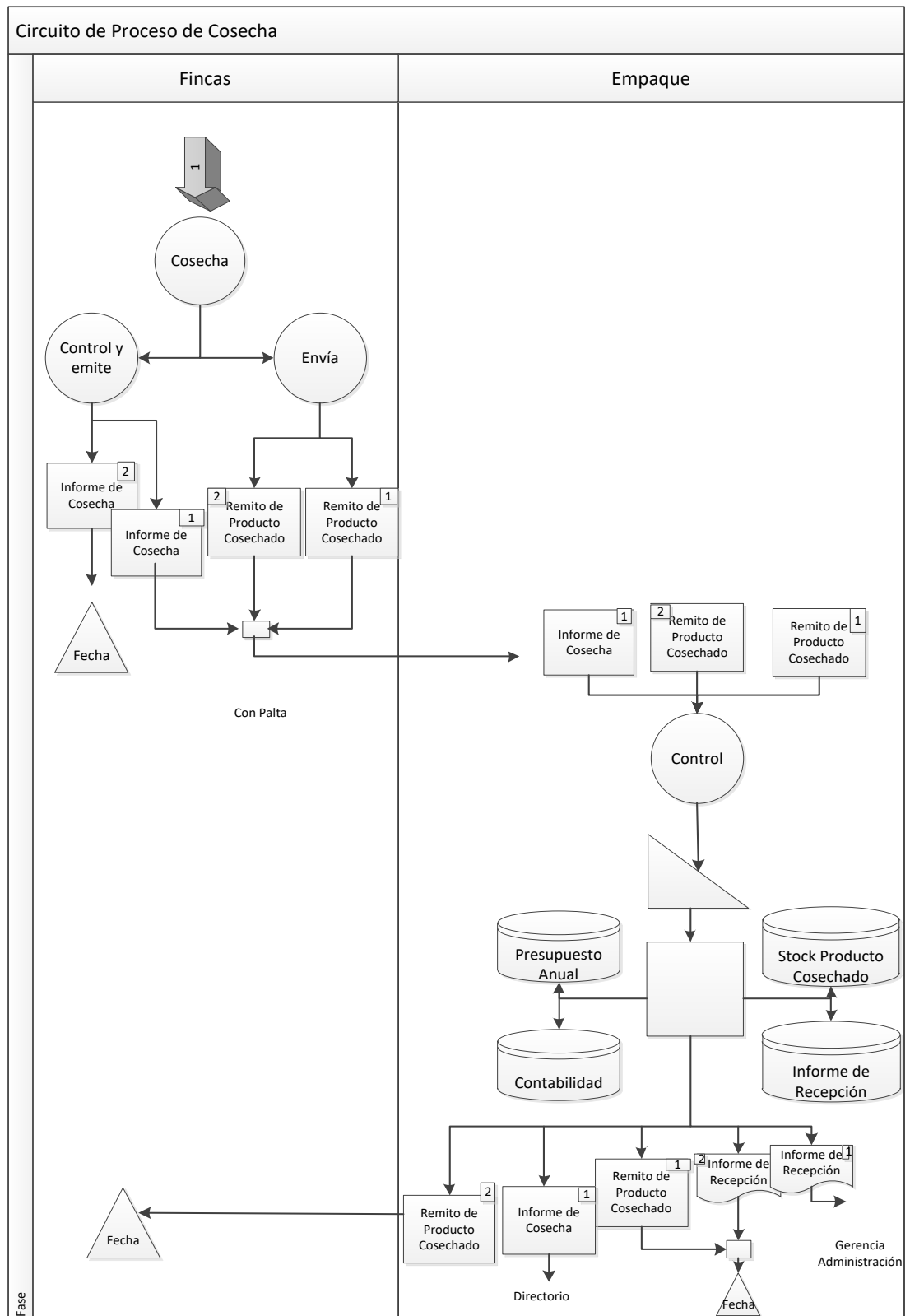
**Sumario:** 1.- Cursogramas. 2.- Manual de Procedimientos.

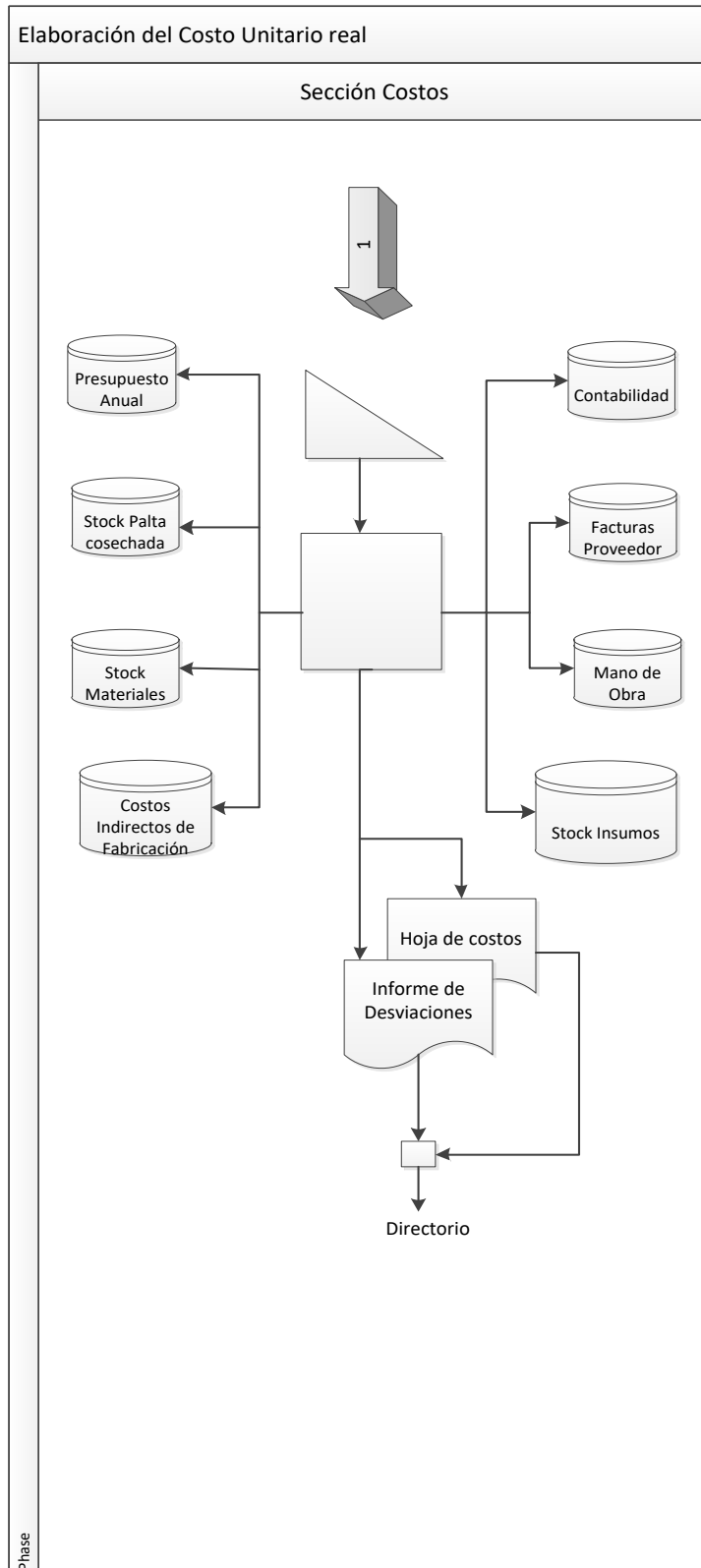
#### 1- Cursogramas:

A continuación, mostramos los diagramas del circuito de producción de la empresa, realizados por nosotros con la información obtenida a través de las citas, y de las entrevistas realizadas con el personal de la empresa.









2- Manual de Procedimientos:

**OPERATORIA DE PRODUCCION AGRICOLA**

**I.1. Circuito de elaboración del Presupuesto Anual de Producción.**

**Sección: Vivero**

1. En el vivero, se realizan los injertos para producir plantines. Deben recibir mucho cuidado diario, para que subsistan. Es necesaria una cantidad de agua adecuada, un clima templado, y mucha luz. Una vez que cumplen 18 meses son trasladados al campo.

**Sección: Fincas**

2. Una vez listas, se las plantan en la Finca N° 3, en la cual se encuentran las plantas de hasta quince años de edad. Reciben cuidado diario, y recién a partir del tercer año de plantada, se empieza a cosechar.

3. Al final del tercer año se realiza una estimación del nivel de producción.

**Gerente de Producción**

4. Con la Producción estimada puede saber aproximadamente cuanto gastara en cada insumo, cuanta mano de obra necesitara para la cosecha, el trabajo de maquinaria que se realizara, y todos los gastos que serán necesarios para poder cosechar la planta al año siguiente. Fijándose en los precios de los proveedores, y en lo que se viene gastando anualmente en gastos que se consideran fijos, realiza un Presupuesto Anual para su gestión.

5. El directorio examina el presupuesto y decide si lo autoriza o no, en caso de negativa la gerencia preparara un nuevo presupuesto.



## **I.2. Circuito de elaboración de la Requisición de Insumos.**

### **Gerente de Producción**

1. No se cuenta con stock abundante, por lo que periódicamente se debe observar en el sistema si cuenta con los insumos y materiales suficientes, como ser plaguicidas, fertilizantes, insecticidas, etc. Luego de valorizarlos, tomando los precios de los proveedores, emite una Requisición de Compra por duplicado.

### **Gerente de Operaciones**

2. Recibe las Requisiciones de compra, y se encarga de comprobar que lo que se pide este dentro de lo estipulado en el presupuesto.

a. En caso de que exceda lo presupuestado, rechaza la requisición, y le informa al gerente respectivo, quien deberá emitir una solicitud de ampliación de presupuesto, explicando que es un gasto necesario, y que no había sido programado. El directorio decidirá si aprueba o no.

b. En caso de que no exceda el presupuesto, es aprobada la requisición y se autoriza, el duplicado es archivado, y se envía el original a la gerencia de Administración, adonde se realizaran los pasos siguientes para la compra.

## **I.3. Circuito de proceso de cosecha.**

### **Sección: Fincas**

1. Una vez que las paltas están listas para ser cosechadas, son cortadas de sus plantas, cumpliendo con las normas detalladas en el manual de funcionamiento. Desde que se cortan, las paltas tienen una vida aproximada de 30 días, siempre que se conserve en cámaras de frío. El jefe de finca emite un informe de cosecha por duplicado, archivando el duplicado, y enviando a Empaque el original junto con el original y duplicado del Remito de Producto Cosechado y junto a la palta.

**Sección: Empaques**

2. Se controla que el Informe de Cosecha coincida con lo que dice el Remito de Producto Cosechado y con la palta recibida. Se ingresa al sistema para dar de alta el producto cosechado, registrando en la contabilidad (se toma un valor presupuestado) y emitiendo un Informe de Recepción por duplicado.

2.1. El duplicado del Remito de Producto Cosechado firmado, es enviado al Jefe de Finca.

2.2. El original del Informe de Cosecha se envía al Directorio.

2.3. El original del Informe de Recepción se envía a la Gerencia de Administración.

2.4. El original del Remito de Producto Cosechado, junto con el duplicado del Informe de Recepción son archivados en forma definitiva.

**I.4. Circuito de elaboración del Costo Unitario Real.**

**Sección: Costos**

1. Para elaborar el costo unitario real, se deben considerar todas las facturas de los proveedores, los costos de mano de obra y los costos indirectos de fabricación, se debe observar cuanto fue el total de palta cosechada, y el presupuesto anual para ver su costo presupuestado. Con esta información, se modifica en la contabilidad el costo de la misma, y se emite una Hoja de costos y un Informe de Desviaciones que serán enviados al Directorio.

## **CAPÍTULO VII**

### **Informe para la Dirección**

**Sumario:** 1.- Cotejo de costos de producción estándar versus reales de la empresa; 2.- Informe del costo de producción por hectárea; 3.- Conclusión del Informe; 4.- Conclusiones Finales.

Vimos la necesidad de preparar un Informe para la Dirección sobre el costo de producción por hectárea comparando el “estándar” con el “real” para el análisis de los mismos y la obtención del margen bruto de producción de la actividad para el Directorio, ya que esta información no era utilizada como herramienta por la empresa.

1.-Cotejo de costos de producción estándar versus reales de la empresa

**Gastos de Producción por Hectárea (U\$S/Ha)**

<b>Conceptos</b>	<b>Costo Estándar (2011)</b>	<b>Costo Real (2011)</b>	<b>Variaciones (Absolutas)</b>	<b>Variaciones (Relativas)</b>
<b>Edad de la Plantación(años)</b>	10 a 15	10 a 15	10 a 15	10 a 15
<b>Rendimiento(t/ha)</b>	10	10,50	0,5	5,00 %
<b>Herbicidas (glifosato)</b>	27	50,41	23,41	86,71 %
<b>Insecticida-hormiguicida (clorpirifós)</b>	7	27,88	20,88	298,35 %
<b>Fertilizante(urea)</b>	353	347,62	-5,38	-1,52 %
<b>Fungicidas(oxicloruro de cobre, fosfito de potasio, aceite emulsivo)</b>	1.271	1.731,65	460.65	36,24 %
<b>Mano de Obra</b>	322	422,70	100,70	31,27 %
<b>Labores Culturales</b>	450	306,88	-143.12	-31,80 %
<b>Total (1)</b>	2.429	2887,15	458,15	18,86 %
<b>Cosecha</b>	1.184	1.333,66	149,66	12,64 %
<b>Empaque</b>	2.842	2.701,23	-140,77	-4,95 %
<b>Flete(a Bs As)</b>	592	1.016,83	424,83	71,76 %
<b>Total Cosecha y Comercialización (2)</b>	4.619	5.051,71	432,71	9,37 %
<b>Total Gastos Directos(1+2)</b>	<b>7.048</b>	<b>7.938,86</b>	<b>890,86</b>	<b>12,64 %</b>

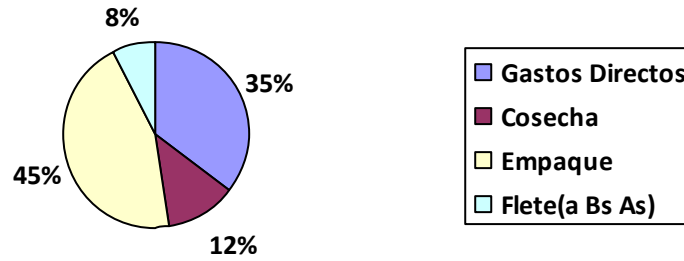
Análisis

	<u>Estándar</u>	<u>Real</u>	<u>Variación Porcentual</u>
<b>Rendimiento por Hectárea</b>	10 Tn/Ha	10,5 Tn/ha	5 %
<b>Costo por Hectárea</b>	U\$S 7.048	U\$S 7.938.86	12,64 %
<b>Precio de Venta por Kg.</b>	U\$S 1	U\$S 1,10	10 %
<b>Venta por Hectárea</b>	U\$S 10.000	U\$S 11.550	15,5 %
<b>Margen de contribución Directo de Producción</b>	U\$S 2.952	U\$S 3.611,14	22,3 %

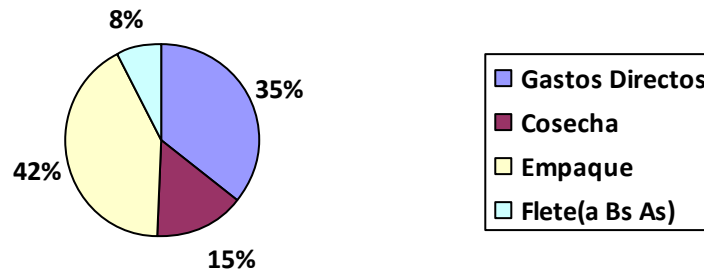
2.- Informe del costo de producción por hectárea

<b>Conceptos</b>	<b>2009 (Año Base)</b>	<b>2010</b>	<b>Cambio Porcentual (s/2009)</b>	<b>2011</b>	<b>Cambio Porcentual (s/2010)</b>
<b>Edad de la Plantación(años)</b>	10 a 15	10 a 15		10 a 15	
<b>Rendimiento(t/ha)</b>	10	10		10	
<b>Herbicidas (glifosato)</b>	26,00	27,00	0,04	27,00	0,00
<b>Insecticida- hormiguicida (clorpirifós)</b>	6,00	7,00	0,17	7,00	0,00
<b>Fertilizante(urea)</b>	208,00	260,00	0,25	353,00	0,36
<b>Fungicidas(oxicloruro de cobre, fosfito de potasio, aceite emulsivo)</b>	1.423,00	1.391,00	-0,02	1.271,00	-0,09
<b>Mano de Obra</b>	280,00	307,00	0,10	322,00	0,05
<b>Labores Culturales</b>	319,00	392,00	0,23	450,00	0,15
<b>Total (1)</b>	<b>2.262,00</b>	<b>2.384,00</b>	<b>0,05</b>	<b>2.429,00</b>	<b>0,02</b>
<b>Cosecha</b>	784,00	1.004,00	0,28	1.184,00	0,18
<b>Empaque</b>	2.875,00	2.831,00	-0,02	2.842,00	0,01
<b>Flete(a Bs As)</b>	484,00	506,00	0,04	592,00	17,00
<b>Total Cosecha y Comercialización (2)</b>	<b>4.143,00</b>	<b>4.341,00</b>	<b>0,04</b>	<b>4.619,00</b>	<b>0,06</b>
<b>Total Gastos Directos(1+2)</b>	<b>6.405,00</b>	<b>6725,00</b>	<b>0,05</b>	<b>7.048,00</b>	<b>0,05</b>

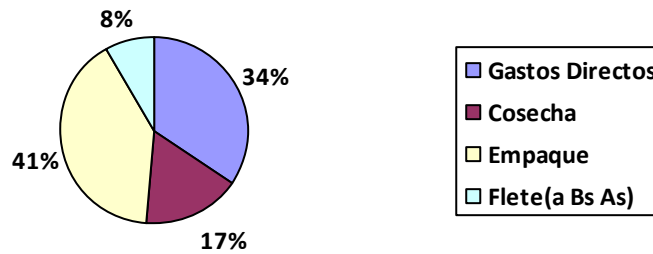
### Gastos de Producción 2009



### Gastos de Producción 2010



### Gastos de Producción 2011



### 3.-Conclusión del Informe

Como resultado de este análisis de costos podemos concluir que la empresa realizó gastos mayores a los estándares por U\$S 890,86 cifra que representa un aumento en los mismos del 12,64 %.

Sin embargo debido a que la mayoría de las plantas se encontraban en etapa de plena producción y su rendimiento fue estable, la producción fue mayor en 0,5 Tn, cifra que represente un 0,05 % de lo esperado.

Pero el elemento que determinó los resultados finales, sin ninguna duda, fue el precio de la palta en 2011, el cual se esperaba sea de los U\$S 1/Kg. y fue de U\$S 1,10/Kg. o sea un 10 % mayor a lo pensado.

El efecto de todo lo dicho fue la obtención de un margen de producción mayor en un 22,33 %. Lo que le permitió a la empresa cerrar un año “muy rentable”.

Este examen creemos es muy provechoso para el directorio debido que a pesar de haber tenido utilidades mayores a las esperadas, fue consecuencia principalmente de el aumento en el precio de la palta. Si este precio se hubiera mantenido según lo estimado la utilidad marginal de la producción hubiera sido menor a la esperada en un 13,24%.

Análisis (si el precio de venta hubiera sido el estándar)

	<u>Estándar</u>	<u>Real</u>	<u>Variación Porcentual</u>
<b>Rendimiento por Hectárea</b>	10 Tn/Ha	10,5 Tn/ha	5 %
<b>Costo por Hectárea</b>	U\$S 7.048	U\$S 7.938.86	12,64 %
<b>Precio de Venta por Kg.</b>	U\$S 1	U\$S 1	0 %
<b>Venta por Hectárea</b>	U\$S 10.000	U\$S 10.550	5,5 %
<b>Margen de contribución Directo de Producción</b>	U\$S 2.952	U\$S 2.561,14	-13,24 %



#### 4.-Conclusiones Finales

Hemos abordado en el presente Trabajo de Seminario, al sector Agropecuario, donde generalmente se destaca la informalidad y bajo nivel organizativo, no siendo el caso de esta empresa. A partir de las herramientas y metodologías aprendidas en nuestros estudios universitarios, quisimos demostrar que se puede mejorar la estructura organizacional de la empresa, y brindarles un informe que les sea de utilidad.

Logramos conocer y entender el sector productivo, nos interiorizamos acerca del tipo de actividad, pudimos observar la gestión y los circuitos más importantes dentro de este proceso, para así, poder brindar un mayor sustento en materia organizativa empresarial, sugiriéndoles mejoras con criterio profesional.

Nuestro país es agroexportador por excelencia, ocupando un lugar privilegiado a nivel mundial, y por consiguiente consideramos que los Profesionales en Ciencias Económicas deben captar los cambios que se vienen, para poder aconsejar a este tipo de empresas.

## **ANEXO**

### 1. – Entrevistas realizadas:

#### **Entrevista N° 1**

Entrevistado: Gerente de Operaciones.

Pregunta: ¿De quien depende?

Respuesta: Del Gerente General, que es el dueño de la empresa.

P: ¿Cantidad de personas a su cargo y las funciones que realizan?

R: Estoy a cargo del Jefe o encargado de empaque y de entre 15 y 50 trabajadores temporarios de empaque en épocas de cosecha, dependiendo siempre del volumen de producción obtenido en el año por la empresa.

P: ¿Cuáles son sus principales objetivos como encargado de esta Gerencia?

R: Mi principal objetivo, es obtener un buen precio para la venta de la fruta, un precio que sea rentable o que el promedio de venta por kilo vendido no baje de determinado monto. Para eso, una vez que el Ingeniero estima cual va a ser el nivel de producción, me contacto con los clientes que tenemos, para arreglar volúmenes de venta. Luego una vez que se va cosechando la palta, negocio el mejor precio posible con los compradores.

P: ¿Cuáles son tus principales funciones en la Gerencia?

R: Luego de que el gerente de producción realiza la estimación de producción anual en el mes de Noviembre yo realizo un presupuesto de los insumos

y gastos del año. Veo los volúmenes de ventas y los costos de los mismos, cuanta producción se determinará al mercado interno y cuanta al mercado externo. También me encargo de realizar los contactos con los clientes de Tucumán y de las relaciones públicas. Además cuando me pasan los requerimientos con los gastos necesarios me encargo de cotizarlos y devolverlos. Por último me encargo de realizar un informe semanal a la alta gerencia.

## **Entrevista N° 2**

Entrevistado: Gerente de Producción

Pregunta: ¿De quien depende?

Respuesta: Del Gerente General.

P: ¿Cantidad de personas a su cargo y las funciones que realizan?

R: Nosotros contamos con 3 Fincas, en las cuales se ubican las plantas según su edad. Hay un jefe para cada finca. También hay un Jefe del Vivero, que es donde se realizan los injertos y se cuidan los plantines, y una vez listos se los planta en la finca. Hay otro Jefe encargado de cuidar el riego de los arboles. A su vez Hay un encargado general que los controla a ellos. Todos ellos dependen de mi persona. En épocas de cosechas y de empaques se contratan por medio de un contratista de 20 a 100 personas dependiendo del nivel de producción y de palta cosechada respectivamente. Yo me encargo de controlar que esas personas realicen su trabajo de manera eficiente, y en caso de que no lo cumplan, le informo al Gerente de Operaciones, porque es el quien trata con los contratistas.

P: ¿Cuáles son sus principales objetivos como encargado de esta Gerencia?

R: Cada tarea tiene su objetivo. Como encargado de la producción, busco obtener un buen rendimiento, que seria un promedio de 8 a 10 Tn/Ha, Contar con un 90% de plantas sanas en las fincas, capacitar a la gente, cumplir con las normas de calidad, y aumentar la producción de plantines en los viveros.

Otro objetivo que estoy implementando actualmente es el de realizar por lo menos tres ensayos que vendrían a ser experimentos con nuevas variedades para ver cuál de ellas podría entrar en el mercado y gustar al consumidor.

P: ¿Cuáles son tus principales funciones en la Gerencia?

R: Mis principales funciones son el educar a la gente bajo mi mando para que realice su tarea lo más eficiente y eficaz posible y siguiendo lo establecido en los manuales de funciones correspondientes. Controlar la producción y el listado de contratistas y cargarlos en el sistema. Elevar los requerimientos para la compra de insumos y gastos y luego de que vuelvan cotizados aprobarlos para su efectiva compra. Elaborar informes semanales a la alta dirección.

### **Entrevista N° 3**

Entrevistado: Gerente de Administración y Control de Gestión

Pregunta: ¿De quien depende?

Respuesta: Del Gerente General.

P: ¿Cantidad de personas a su cargo y las funciones que realizan?

R: Tengo dos personas a mi cargo, un estudiante de ciencias económicas que ingresó hace poco a la empresa, que va a ser el encargado de realizar la facturación, de analizar las cuentas corrientes de los clientes, de tener a su cargo un Fondo Fijo, de informar las obligaciones a vencerse, de emitir las órdenes de pago y los informes correspondientes. Otra chica, contadora, encargada de realizar las liquidaciones de sueldos para lo cual se comunica con el resto de las gerencias para que le informen las novedades laborales de los empleados como ser ausencias, enfermedades, etc., además se encarga de brindarme informes de finanzas, de armar las bases de los impuestos que son mandados al estudio para su liquidación, y luego controlar los mismos cuando vuelven.

P: ¿Cómo encargado de esta gerencia, cual es su principal objetivo?

R: Hacerme cargo de todas las obligaciones en tiempo y forma, no tan solo de las comerciales, sino también de las laborales con los empleados de la empresa.

P: ¿Cuáles son tus principales funciones en la Gerencia?

R: Mis principales funciones son las de tomar las decisiones de administración y dar las pautas a seguir en la programación de tareas. Me encargo de las relaciones con los bancos o entidades financieras cuando sea necesario. Además me encargo de aprobar los pagos, refinanciar las deudas con los proveedores y coordinar las tareas con mi equipo de trabajo. Por último realizo semanalmente un informe a la alta dirección.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) General:

HICK Hebert y GULLET C., Administración I, 4ª edición (s.d.).

KAST Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., Administración en las organizaciones, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, 4ª Edición, Mc Graw – Hill (México, 1993),

LATTUCA, Antonio J., MORA, Cayetano A., Informe N° 5 – Manual de Auditoría, 2ª Edición, Editorial Amalevi (Rosario – Argentina 1991).

### b) Especial:

FRONTAURA, Pablo Illanes, El sistema empresa: una visión integral de la administración, (s.d.).

KLEIN, Miguel Jorge, Cursogramas – Técnicas y Casos, 4ª Edición, Ediciones Macchi (Bs. As. 1993).

MALDONADO, V. Rafael, Cultivo y Producción de la Palta, 1ª Edición, Editorial Grupo Latino (México 2006).

### c) Otras Publicaciones:

Anexo I, R. 800/08.

BLAO Peter M. and SCOTT W. Richard, Formal Organización: A comparative analysis, Chandler publishy company, (San francisco, 1962).

DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2010).

[www.avocadosource.com/books/lemusgamalier2005.pdf](http://www.avocadosource.com/books/lemusgamalier2005.pdf)

[www.eumed.net/libros/2007b/299/2.htm](http://www.eumed.net/libros/2007b/299/2.htm)

[www.paltahass.cl/index.php?op=b1&lang=esp&core=b](http://www.paltahass.cl/index.php?op=b1&lang=esp&core=b)

## ÍNDICE ANALÍTICO

	<u>Págs.</u>
Resumen.....	
Prólogo.....	1.-

### CAPÍTULO I

#### Las organizaciones: Su estructura

1.-Las Organizaciones.....	3.-
2.-Objetivos de las organizaciones.....	4.-
3.-Elementos de las Organizaciones.....	5.-
4.-Características de las organizaciones.....	6.-
5.-Tipo de organizaciones.....	7.-

### CAPÍTULO II

#### La Empresa, su estructura y componentes

1.- Introducción .....	8.-
2.- Organigramas .....	9.-
3.- Cursogramas .....	11.-
4.- Control Interno .....	11.-
5.- Informes para la Dirección .....	14.-



## CAPÍTULO III

### Funciones del Departamento Producción

1.- Definición .....	17.-
2.- Tecnología .....	17.-
3.- Actividades de Producción .....	18.-
4.- Tipología de la Producción .....	19.-
5.- Análisis de la Función Productiva .....	20.-
6.- Programación y Control de la Producción .....	21.-

## CAPÍTULO IV

### Empresas Agropecuarias: Productoras de Palta

1.- Definición de empresa Agropecuaria: Características.....	23.-
2.- La palta: Definición y características .....	24.-
3.- Manejo del cultivo .....	25.-
4.- Producción Argentina de palta .....	27.-
5.- Exportación Argentina de palta .....	30.-
6.- Importación en Argentina .....	31.-

## CAPÍTULO V

### Paltera de Tucumán S.A.

1.- Fundamentos del trabajo realizado .....	33.-
2.- Análisis de la Empresa .....	35.-
3.- Visión, Misión y Objetivos .....	37.-
4.- Clientes .....	38.-
5.- Estructura Organizacional .....	38.-
6.- Puntos débiles al control interno y sugerencias .....	41.-
7.- Manuales de Funciones y Código de Procedimiento .....	43.-

## CAPÍTULO VI

### Procesos de Producción de la Empresa

1.- Cursogramas .....	56.-
2.- Manual de Procedimientos .....	61.-

## CAPÍTULO VII

### Informe para la Dirección

1.- Cotejo de costos de producción estándar versus reales de la empresa .....	65.-
2.- Informe del costo de producción por hectárea .....	67.-
3.- Conclusión del Informe .....	69.-
4.- Conclusiones Finales .....	70.-
Anexo .....	71.-
Índice Bibliográfico.....	75.-
Índice Analítico .....	77.-