

Regina Durán - Liliana Scoponi
y Colaboradores

EL GERENCIAMIENTO AGROPECUARIO EN EL SIGLO XXI

***Hacia un enfoque sistémico
sustentable***

***Incluye planilla de
Control de Costos***

Tablero de Comando

Osmar D. Buyatti
LIBRERIA EDITORIAL

PREFACIO

Este libro se presenta como una actualización de la obra «El Gerenciamiento Agropecuario en el siglo XXI. Bases para una competitividad sustentable» (2005), que fue producto del esfuerzo académico y profesional de más de treinta años de dedicación en el abordaje de diferentes aspectos que hacen a la administración rural, frente a una carencia de modelos y herramientas de gestión adaptados a la realidad de las empresas agropecuarias argentinas.

Los mismos se han ido trabajando y desarrollando en el ámbito de las cátedras que integramos: «Administración Rural» y «Actuación Profesional en Empresas Agropecuarias» para las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público del Departamento de Ciencias de la Administración – Universidad Nacional del Sur, en el cual nos formamos, iniciamos en la docencia y al que agradecemos la oportunidad de crecer y avanzar en áreas de investigación. Es así que mediante diferentes proyectos, se ha abordado la problemática de la actividad agropecuaria con una visión estratégica, sustentable, sistémica y económica, evaluando, adaptando y desarrollando un bagaje instrumental para el apoyo en la toma de decisiones del empresario moderno.

Por otra parte, el ámbito de discusión de las Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria (Universidad Nacional del Centro – Consejo Profesional de Ciencias Económicas Delegación Tandil), en sus diferentes encuentros, y el de otros congresos nacionales e internacionales de la especialidad (Asociación Española de Economía Agraria, CLADEA, UNAM, etc.) han servido para nutrir las ideas que se exponen a lo largo de la obra, las cuales fueron el fruto de trabajos presentados en ellos.

El objetivo ha sido lograr un manual que contenga las bases del gerenciamiento agropecuario para una competitividad sustentable, frente a los desafíos que el siglo XXI presenta al sector agroalimentario. Se pretende enfatizar la necesidad de incorporar la noción de cadena agroalimentaria en la administración primaria, pero a su vez en el marco del concepto amplio y complejo de sustentabilidad (ecológica, económica y socio-política y cultural).

A partir de este enfoque expuesto en la primera parte del libro, se avanza

en el desarrollo teórico y la aplicación práctica de diferentes herramientas que hacen al proceso administrativo en los capítulos de la segunda parte. Especialmente se incorpora el tratamiento del Tablero de Comando y su aplicación en la empresa agropecuaria, en el marco de su proceso de control de gestión, ilustrado con casos de aplicación para diferentes actividades, extensivas e intensivas.

En la tercera se presentan algunos aspectos especiales a considerar en el gerenciamiento agropecuario, tales como empresas de familia, gestión del cambio, negociación, y la relación competencia – cooperación, con la intención de proporcionar una introducción al abordaje de temas que merecen reflexión al considerar el contexto en el que se desenvuelve la empresa rural argentina y su dinámica.

Dadas las características propias de la actividad primaria, que la diferencian de otros sectores de la economía, se incluye en la última parte, un capítulo especial de tratamiento de la administración del riesgo para su cobertura.

La obra se complementa con el acceso al lector de una planilla de cálculo que facilita el ordenamiento y procesamiento de la información necesaria para la determinación de costos agropecuarios, de forma que el usuario pueda experimentar la implementación del sistema de costos propuesto en su propia empresa.

Asimismo, se presenta un trabajo integral de aplicación de los modelos y herramientas tratados en el libro, basados en casos reales de organizaciones que llevan a cabo distintas actividades agropecuarias. Los mismos son producto de una selección de los mejores trabajos realizados por alumnos de la asignatura «Administración Rural» a nuestro cargo, dictada en el marco del Magíster en Economía Agraria y Administración Rural del Departamento de Economía – Universidad Nacional del Sur. Se ha buscado con ello reflejar que resulta posible llevar a la práctica el desafío de un trabajo interdisciplinario para mejorar la información, gestión y control de la empresa agropecuaria, con el abordaje de un enfoque integral y sistémico para la dirección estratégica y sustentable del negocio agropecuario. Esto es lo que hemos pretendido mostrar a lo largo de toda la obra.

Las ejercitaciones y actividades prácticas que acompañan el desarrollo teórico de los diferentes capítulos fueron planteadas al sólo efecto didáctico, recurriendo en algunos casos a simplificaciones enfocadas exclusivamente a la problemática a tratar. Por otra parte, los nombres de los establecimientos y/o productores responden a nombres de fantasía.

Dentro de este proyecto también se ha priorizado la formación de recursos humanos, que se ve reflejada a lo largo de la obra a través de las participaciones incondicionales de las licenciadas en administración Marina Cordisco y

Fernanda Carro, de la doctora Marisa Sánchez y del licenciado en administración Diego Reyes.

Destacamos la colaboración de los alumnos del Magíster en Economía Agraria y Administración Rural del Departamento de Economía – Universidad Nacional del Sur, contadores Alonso, Germán; Castelucci, Gastón; Sainz, Bruno y Tonietti, Diego; licenciados en administración Cordisco, Marina y Merino, Lucía; licenciados en economía Pacetti, Jesica; Pacioni, Magalí; Laiuppa, Albano y Tedesco, Mariano; ingenieros agrónomos Arocena, Lucas y Barelli, Esteban; licenciada en ciencias biológicas Moirano, Natalia; ingeniero industrial Martiarena, Francisco y licenciado en administración agraria Constanzi, Francisco. También a los productores que «abrieron sus tranqueras» para realizar sus trabajos.

Agradecemos a la Dirección del Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur, el habernos permitido que los trabajos de los alumnos citados para la asignatura «Administración Rural», hayan formado parte de la presente publicación.

Bahía Blanca, octubre de 2009.

Magíster Regina Durán
Magíster Liliana Scoponi

DATOS DE LAS AUTORAS:

Regina Durán

- Magíster en Administración Rural (UNS).
- Contadora Pública Nacional (UNS).
- Profesora titular de grado en las cátedras Administración Rural y Actuación Profesional en Empresas Agropecuarias (UNS) y de postgrado en el Magíster en Economía Agraria y Administración Rural, en el Magíster en Administración y en diversas especializaciones de la UNS y otras universidades del país.
- Directora-Decana del Departamento de Ciencias de la Administración (UNS).
- Investigador Categoría II. Directora de Proyectos de Investigación (PGI Ciencia y Tecnología).
- Directora de tesis de grado y de postgrado. Expositora en congresos nacionales e internacionales.
- Disertante de cursos y talleres en temas de su especialidad. Cuenta con publicaciones en revistas nacionales e internacionales. Autora de libros de su especialidad.

Liliana Scoponi

- Magíster en Administración (UNS).
- Contadora Pública Nacional (UNS).
- Profesora Adjunta ordinaria de grado en las cátedras de Administración Rural, Actuación Profesional en Empresas Agropecuarias y Administración General CP (UNS), y de postgrado en la Especialización en Contabilidad Superior, Control y Auditoría (Dpto. Ciencias de la Administración -UNS).
- Asistente de docencia en el Magíster en Economía Agraria y Administración Rural (Dpto. de Economía -UNS).
- Investigador Categoría IV. Co-Directora de Proyectos de Investigación (PGI Ciencia y Tecnología).

- Directora de tesis de grado. Expositora en congresos nacionales e internacionales. Disertante de cursos y talleres en temas de su especialidad.
- Cuenta con publicaciones en revistas nacionales e internacionales.
- Co-autora y colaboradora en libros de su especialidad.
- Consultora de empresas.

Marisa Analía Sánchez

- Doctora en Ciencias de la Computación (UNS).
- Profesora Adjunta Ordinaria dedicación exclusiva Dpto. Ciencias de la Administración (UNS).

Marina Cordisco

- Licenciada en Administración (UNS).
- Asistente de docencia Ordinario dedicación simple y Auxiliar de docencia «A» Ordinario dedicación simple Dpto. Ciencias de la Administración (UNS).

Fernanda Carro

- Licenciada en Administración (UNS).
- Asistente de docencia Ordinario dedicación simple Dpto. Ciencias de la Administración (UNS).

Diego Reyes

- Licenciado en Administración (UNS).

ÍNDICE GENERAL

PRIMERA PARTE LA EMPRESA AGROPECUARIA Y EL CONTEXTO

CAPÍTULO 1.

Situación y perspectivas del Sector Agroalimentario Argentino

Evolución y tendencias del Sector Agroalimentario Mundial	23
Competitividad del Sector Agroalimentario en Argentina	26
Evolución del sector agroalimentario en Argentina	26
El campo en la primera década del nuevo milenio	33
Tributación agropecuaria	38
Desafíos para el Sector Agroalimentario Argentino	46
Integración y asociativismo como medio para multiplicar los esfuerzos	65

CAPÍTULO 2.

La empresa agropecuaria

Ubicación en el marco de las tipologías organizacionales	69
Características de la empresa agropecuaria	71
La sustentabilidad y el rol de la tecnología	80
Procesos administrativos para el gerenciamiento de la empresa rural	87

SEGUNDA PARTE
FUNCIONES BÁSICAS APLICADAS A
LA ADMINISTRACIÓN RURAL

CAPÍTULO 3.
Proceso de Planeamiento

La naturaleza del planeamiento	95
Necesidad de la planificación	96
Condiciones para el planeamiento	97
Horizonte de planeamiento	98
Niveles de planificación	99
Modelos para la confección de planes de producción	104
El presupuesto integral de la empresa	105
La dirección estratégica de la empresa	112
Visión y Misión	118
Objetivos operativos y no operativos	119
Niveles de estrategia	121
Opciones estratégicas	121
Ejercicios de aplicación	127

CAPÍTULO 4.
Proceso Decisorio

Naturaleza del proceso decisorio	149
Tipos de decisiones	151
El Sistema Decisorio	154
Problemas frecuentes en la toma de decisiones	156
Factores de influencia en la toma de decisiones individuales	158
Decisiones individuales vs. Decisiones en grupo	160
La racionalidad de los actores en el sector agropecuario	160

CAPÍTULO 5.

Estructura

Factores internos	164
Centralización vs descentralización	169
Los factores contingentes	171
La configuración resultante	171
La organización empresarial	172
El papel de la comunicación	173

CAPÍTULO 6.

Dirección

Factor humano en la organización	177
El comportamiento humano	177
Proceso de influencia	180
Motivación	183
Proceso de Comunicación	189
El proceso de comunicación y sus elementos	190
Las direcciones de la comunicación	191
Las barreras para una comunicación eficaz	193
El mejoramiento de las comunicaciones	195
Liderazgo	196
Enfoques de liderazgo	197

CAPÍTULO 7.

Proceso de Control

La función de control	207
Proceso de control	209
La responsabilidad del control	211
Técnicas de control	211

Niveles de control	212
Requisitos para un control eficaz	215
Control de gestión	216
¿Qué es el Tablero de Comando?	217
El tablero de comando en empresas agropecuarias	224
Ejercicios de aplicación	258

CAPÍTULO 8.
Los Costos en la Actividad Agropecuaria

Concepto de costo	287
Clasificación de costos	288
Sistemas de costeo	291
Los costos en la actividad agrícola	293
Los costos en la actividad ganadera	294
Estado de costos	304
Análisis Costo- Volumen- Utilidad: algunas aplicaciones	305
Ejercicios de aplicación	312

TERCERA PARTE
CONSIDERACIONES PARTICULARES

CAPÍTULO 9.
Empresas de Familia

Empresa y familia, dos realidades diferentes	372
Fortalezas y debilidades de las empresas de familia	374
El factor humano en la empresa familiar	378
La sucesión: el ciclo de vida, el factor generacional y las crisis derivadas	378
Ejercicio de aplicación	382

CAPÍTULO 10.
La Gestión del Cambio

Factores externos	389
Factores internos	390
La resistencia al cambio	393
Tácticas para reducir las resistencias	394
Cambiar la cultura organizacional	395
Crecimiento y desarrollo organizacional	396
Calidad total y reingeniería	396

CAPÍTULO 11.
Negociación

Conceptos fundamentales sobre negociación	399
El negociador	401
Componentes de la negociación	404
El espacio o lugar donde se negocia	413
La mediación como forma particular de negociación	414

CAPÍTULO 12.
Competencia y Cooperación

Competidores Actuales	416
Sustitutos	417
Competidores Potenciales	418
Proveedores	420
Clientes	420
Otras consideraciones de la competencia	421
Logística como variable de coordinación y entrelazamiento del sistema agroalimentario	429

CAPÍTULO 13.
Gestión y Administración del Riesgo

Fuentes de riesgo	433
Estrategias para administrar el riesgo en la empresa rural	435
Mercados agropecuarios de futuros y opciones	436
Antecedentes históricos	436
Contratos cash, forward y a futuro	438
Funciones y participantes del MAT	442
La cobertura	444
Contratos de futuros	445
Contratos de futuros con cash- settlement	447
Contratos de opciones	448
Ejercicios de aplicación	456

CUARTA PARTE
CASOS REALES DE APLICACIÓN

CAPÍTULO 14.
La informática y su apoyo en las
decisiones de la empresa agropecuaria

<i>Reyes Diego; Durán Regina; Sánchez Marisa</i>	463
--	-----

CAPÍTULO 15.
Establecimiento El Bloque

<i>Alonso, Germán; Constanzi, Francisco; Pacioni, Magali;</i> <i>Sainz, Bruno</i>	477
--	-----

CAPÍTULO 16.
Establecimiento El Tata

Arocena Lucas; Castelucci Gastón; Laiuppa Albano; Tonietti Diego.... 489

CAPÍTULO 17.
Establecimiento Doña Olga

Cordisco Marina; Martiarena Francisco y Moirano Natalia..... 505

CAPÍTULO 18.
Establecimiento Don Mateo

Barelli Esteban; Merino Lucía; Paccetti Jesica; Tedesco Mariano..... 517

Bibliografía 529