



Proyecto Final de Grado.

Título: “Evaluación de alternativas de inversión para  
la empresa agropecuaria Don José SRL”

Sola, María Noelia

DNI: 32.143.272

Tutor: Lic. Moneta Pizarro, Adrián Maximiliano

**Carrera de Contador Público**  
**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Centro Regional Universitario Córdoba IUA**

*Febrero 2019*



# Índice General

Indice general.....	2
Indice de tablas.....	6
Indice de gráficos.....	7
Dedicatorias.....	8
Agradecimientos.....	9
Glosario.....	11
Listado de símbolos y convenciones.....	13
Resumen.....	15
Introducción.....	16
Capítulo 1: Presentación del establecimiento agropecuario.....	20
1.1 Descripción del establecimiento agropecuario.....	20
1.2 Objetivos.....	22
1.3 Análisis F.O.D.A.....	22
1.3.1 F.O.D.A. Est. Agropecuario-sector agropecuario y ganadero argentino.....	22
1.3.2 F.O.D.A. Est. Agropecuario-sector lácteo argentino.....	23
1.4 Entorno.....	24
1.4.1 Entorno internacional.....	24
1.4.1.1 El comercio internacional de bienes agrícolas.....	25
1.4.2 Entorno nacional.....	26
1.4.2.1 Sector agrícola - ganadero.....	26
1.4.2.2 Un poco de historia.....	27
1.4.2.3 Comparación con brasil: el shock externo favorable no es todo.....	30
1.4.2.4 Perspectivas de la prod. agrícola – ganadera arg.....	31
1.4.2.5 Sector lácteo.....	32



1.4.2.5.1 Un poco de historia.....	33
1.4.2.5.2 El sector lácteo hoy.....	36
1.4.3 Entorno – conclusión.....	38
Capítulo 2: Análisis de la situación actual del establecimiento agropecuario.....	41
2.1 Análisis organizacional.....	41
2.1.1 Valores – misión - visión.....	41
2.1.2 Estructura organizacional.....	42
2.1.3 Cultura organizacional.....	44
2.1.4 Comunicación.....	45
2.2 Análisis estratégico.....	47
2.2.1 Evaluación del funcionamiento de la estrategia actual.....	47
2.2.2 Cadena de valor.....	49
2.2.3 Análisis F.O.D.A. de la empresa.....	52
2.3 Análisis de los estados contables.....	53
2.3.1 Diagnóstico de la situación del establecimiento.....	53
2.3.2 Objetivos.....	54
2.3.3 Requisitos de la información contable.....	54
2.3.4 Elementos de los estados contables.....	55
2.3.4.1 Estado de situación patrimonial o balance general:.....	55
2.3.4.2 Estado de resultados o de recursos y gastos:.....	56
2.3.4.3 Estado de evolución del patrimonio neto.....	57
2.3.4.4 Estado de flujo de efectivo:.....	57
2.3.4.5 Información complementaria:.....	57
2.3.5 Análisis e interpretación de los estados contables.....	57
2.3.5.1 Interpretación de los estados contables:.....	58
2.3.5.2 Proceso de análisis de los estados contables:.....	58



2.3.6	Análisis de la situación económica – financiera del establecimiento.....	59
2.3.6.1	Análisis de la situación económica:.....	59
2.3.6.2	Análisis de la situación financiera:.....	61
2.3.6.2.1	Análisis de la situación financiera a corto plazo.....	61
2.3.6.2.2	Análisis de la situación financiera a largo plazo.....	63
2.4	Conclusiones.....	67
Capítulo 3: Presentación de las alternativas de inversión y análisis de las fuentes de financiación.....		69
3.1	Proyecto sistema de riego.....	69
3.1.1	Beneficios del proyecto.....	70
3.1.2	Inversiones.....	71
3.2	Proyecto de feed lots.....	72
3.2.1	Beneficios del proyecto.....	73
3.2.2	Inversiones.....	76
3.2.3	Impacto ambiental.....	77
3.3	Fuentes de financiamiento.....	78
3.3.1	Banco Nación Argentina.....	79
3.3.2	Asociación Mutual Arroyito (A.M.A.).....	80
3.3.3	Selección fuente de financiamiento.....	81
Capítulo 4: Análisis de viabilidad de los proyectos.....		83
4.1	Análisis de viabilidad proyecto sistema de riego.....	83
4.1.1	Viabilidad comercial.....	83
4.1.2	Viabilidad técnica.....	83
4.1.3	Viabilidad de gestión.....	83
4.1.4	Viabilidad impacto ambiental.....	84
4.1.5	Viabilidad financiera.....	84



4.1.6 Viabilidad legal.....	84
4.2 Análisis de viabilidad proyecto feed lots.....	85
4.2.1 Viabilidad comercial.....	85
4.2.2 Viabilidad técnica.....	85
4.2.3 Viabilidad de gestión.....	85
4.2.4 Viabilidad impacto ambiental.....	85
4.2.5 Viabilidad financiera.....	85
4.2.6 Viabilidad legal.....	86
4.3 Comparación de los proyectos.....	86
4.4 Elección del proyecto.....	86
4.5 Calculo de la VAN y la TIR del proyecto seleccionado.....	87
4.5.1 Estimación del flujo de fondos.....	87
4.5.1.1 Ingresos.....	87
4.5.1.2 Egresos.....	88
4.5.1.3 Tasa.....	88
4.5.1.4 Flujo de fondo estimado.....	88
4.5.2 Calculo de la VAN.....	91
4.5.3 Calculo de la TIR.....	91
Capítulo 5: Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	95
Anexo N° I: Estado contable al 31 de diciembre de 2011.....	99
Anexo N° II: Estado contable al 31 de diciembre de 2012.....	103
Anexo N° III: Estado contable al 31 de diciembre de 2013.....	106
Anexo N° IV: Calculo de la VAN.....	110
Anexo N° V: Calculo de la TIR.....	111



## Índice de Tablas

Tabla N° 1. Comercio Mundial: Exportaciones de Productos Agrícolas vs. resto de productos .....	26
Tabla N° 2. Índice de Rentabilidad Financiera. Años 2011-201 .....	60
Tabla N° 3. Índice de Rentabilidad Económica. Años 2011-2013 .....	61
Tabla N° 4. Índice de Liquidez Corriente. Años 2011-2013 .....	62
Tabla N° 5. Índice de Liquidez Seca. Años 2011-201 .....	63
Tabla N° 6. Índice de Liquidez Total. Años 2011-2013 .....	64
Tabla N° 7. Índice de Propiedad del Activo. Años 2011-2013 .....	65
Tabla N° 8. Índice de Endeudamiento. Años 2011-2013 .....	66
Tabla N° 9. Índice de Inmovilización del Activo. Años 2011-2013 .....	66
Tabla N° 10. Monto Total a Invertir Proyecto Sistema de Riego .....	72
Tabla N° 11. Monto Total a Invertir Proyecto Feed Lots .....	76
Tabla N° 12. Comparación de ambos proyectos .....	86
Tabla N° 13. Flujo de fondos estimados .....	88



## Índice de Gráficos

Gráfico N°1: Mapa zona geográfica del establecimiento.....	21
Gráfico N°2: Producción Argentina de granos, en miles Toneladas (1990 – 2012) .....	30
Gráfico N° 3: Argentina y Brasil: producción de granos y stock vacuno (2000 – 2012) .....	31
Gráfico N° 4: Esquema de la Cadena láctea en Argentina.....	33
Gráfico N° 5: Producción de Leche en Argentina (1985 – 2007).....	36
Gráfico N° 6: Mapa de las principales cuencas lecheras.....	37
Gráfico N° 7: Tambos comerciales por cuenca lechera.....	37
Gráfico N° 8: Aporte a la producción total de leche por las principales 5 principales provincias lecheras.....	38
Gráfico N° 9: Organigrama del Establecimiento Agropecuario.....	43
Gráfico N° 10: Estrategias Genéricas de Michael Porter. Modelo de Estrategias Competitivas Genéricas.....	48
Gráfico N° 11: Cadena de Valor.....	50



## Dedicatorias

A mi papá que me guía del cielo.

A mi mamá que me acompaña en cada proceso de mi vida.

A mis hermanos y cuñada, por ayudarme cada vez que los necesito.

A mis amigas de toda la vida y a los amigos que la facultad me dio por no dejarme nunca abandonar este camino.

A todos y a cada uno de ellos les quiero dedicar el presente trabajo.

*Sola, María Noelia*



## Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer al Centro Regional Universitario Córdoba IUA por haberme recibido como alumna, por formarme como profesional y por brindarme un cálido acompañamiento a lo largo de estos años.

En segundo lugar, quiero ofrecer un especial agradecimiento al tutor del presente trabajo que con su dedicación supo guiarme en el desarrollo, y supero ampliamente mis expectativas.

Por último, quiero agradecer a todas las personas que pusieron su granito de arena para que éste trabajo logre conformarse de la siguiente manera.

A todos mis más sinceros agradecimientos.

*Sola, María Noelia*



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

**FORMULARIO C**

**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Departamento Desarrollo Profesional**  
**Lugar y fecha:**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado**

Integrantes: Sola, María Noelia – Contador Público –

Profesor Tutor del PG: Lic. Moneta Pizarro, Adrián Maximiliano

Miembros del Tribunal Evaluador:  
Profesores

Presidente:  
1er Vocal:

.....  
.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## Glosario

**Análisis de la viabilidad:** es el estudio que dispone el éxito o fracaso de un proyecto a partir de una serie de datos base de naturaleza empírica: medio ambiente del proyecto, rentabilidad, necesidades de mercado, factibilidad política, aceptación cultural, legislación aplicable, medio físico, flujo de caja de la operación, haciendo un énfasis en viabilidad financiera y de mercado. Es por lo tanto un estudio dirigido a realizar una proyección del éxito o fracaso de un proyecto.

**Análisis financiero:** según Sbdar (2011) el análisis financiero es “una técnica que se aplica a los Estados Financieros para determinar un diagnóstico en lo referente a la Situación Económica y Financiera actual de la empresa, y medir de la misma si los recursos económicos han sido eficientemente manejados o utilizados para tener la visión de la proyección de la empresa”.

**Cadena de valor:** es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985)

**Commodities:** es una palabra de origen inglés, cuya traducción significa mercadería. La mercadería en economía es cualquier producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.

**FACPCE:** Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

**Feedlot:** es un término inglés, de uso corriente en algunos países Iberoamericanos como Argentina, para designar la versión contemporánea de lo que antaño eran los corrales de engorde de ganado. Según la Cámara Argentina de *Feed lots* (CAF), es lo que se conoce como engorde a corral, consiste en una técnica de producción de carne donde, mediante una nutrición a base de granos se producen más kilogramos de carne en menor tiempo, acortando así la duración del proceso de engorde, logrando una buena terminación de los animales y la posibilidad de vender en cualquier época del año.



Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (I.N.T.A): es un organismo estatal descentralizado con autarquía operativa y financiera, dependiente del Ministerio de Agroindustria de la Nación. Fue creado en 1956 y desde entonces desarrolla acciones de investigación e innovación tecnológica en las cadenas de valor, regiones y territorios para mejorar la competitividad y el desarrollo rural sustentable del país.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (I.N.T.I.): Institución dedicada a brindar ayuda a productores industriales, especialmente de pequeña escala.

Normas contables: Fowler Newton (2010, p.7) define las normas contables como “las reglas para la preparación de la información contables”.



## Listado de Símbolos y Convenciones

%: porcentaje, símbolo matemático, que representa una cantidad dada como una fracción en 100 partes iguales.

&: Et, alternativa gráfica de la conjunción copulativa latina et, de la que deriva la conjunción española y, que es lo que significa.

Kg: kilogramo, unidad básica de masa del Sistema Internacional de Unidades (SI), y su patrón se define como la masa que tiene el prototipo internacional, compuesto de una aleación de platino e iridio, que se guarda en la Oficina Internacional de Pesas y Medidas (BIPM) en Sévres, Paris.

Ha: hectárea o hectómetro cuadrado, medida de superficie equivalente a 100 áreas o 10000 metros cuadrados.

\$: pesos, moneda nacional de la República Argentina desde 1992.

l: litro, unidad de volumen equivalente a un decímetro cúbico.

m<sup>3</sup>: metro cúbico, unidad de volumen; se corresponde con un volumen de un cubo de un metro de arista.

CO<sub>2</sub>: dióxido de carbono, gas incoloro y vital para la vida en la Tierra.

CH<sub>4</sub>: metano, sustancia no polar que se presenta en forma de gas a temperaturas y presiones ordinarias. Es incoloro, inodoro e insoluble en agua.

N<sub>2</sub>O: óxido nitroso, gas incoloro con olor dulce y ligeramente toxico, con efecto anestésico y disociativo.

CFC: clorofluocarbonos, son derivados de los hidrocarburos saturados obtenidos mediante la sustitución de átomos de hidrogeno por átomos de flúor y/o cloro.

DNI: Documento Nacional de Identidad, documento único de identificación con el que cuentan los nativos argentinos y los extranjeros con domicilio en el país.

VAN: Valor Actual Neto, procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.



TIR: Tasa Interna de Retorno, media geométrica de los rendimientos futuros esperados de una inversión.

qq: quintal, unidad de peso equivalente a 100 kg.

Cmg; contribución marginal, mide la tasa de variación del coste dividida por la variación de la producción.

$\Sigma$ : sumatoria, notación matemática que permite representar sumas de varios sumandos o incluso infinitos sumandos.

FNC: flujos netos de caja en cada periodo t.

k: tasa de actualización (interés).

t: periodo de tiempo.

>: mayor que...

etc.: y así

11° ed: décimo primera edición

Ed.: editorial

s.f.: sin fecha

N°: número



## Resumen

El objetivo general del presente trabajo es analizar la situación actual del establecimiento agropecuario Don José S.R.L. ubicado en el interior de la Provincia de Córdoba, como así también la del mercado en el cual se desenvuelve para encontrar un proyecto adecuado que le permita cubrir las necesidades de crecimiento actuales.

El trabajo está organizado de la siguiente manera: en el capítulo 1 se realiza una presentación del establecimiento agropecuario, en el capítulo 2 se realiza un análisis de la situación al 2014 del establecimiento, en el capítulo 3 se presentan las alternativas de inversión y se analizan las fuentes de financiación, en el capítulo 4 se analiza la viabilidad de los proyectos determinando la mejor opción para la organización y en el capítulo 5 se abordan las conclusiones generales del trabajo.

Luego de realizar los análisis pertinentes la opción que mejor se adapta a la organización es la implementación del proyecto de **sistema de riego**, porque mediante este se lograría intensificar y efectivizar una actividad muy conocida como es la lechería.

Palabras Clave: empresa agropecuaria, lechería, evaluación de proyectos, sistema de riego.



## Introducción

Este trabajo analiza las alternativas de inversión y financiación entre el proyecto de Feedlot y el Sistema de Riego para la empresa agropecuaria Don José S.R.L.

Don José S.R.L. es una empresa de tipo familiar, dedicada, desde sus orígenes, principalmente a la lechería y en forma secundaria al cultivo de cereales y oleaginosas, se encuentra situada al Este de la provincia de Córdoba, departamento San Justo, localidad Villa Concepción de El Tío.

Si bien al 2014 se trata de un establecimiento de tipo familiar que posee una importante antigüedad en el rubro de la lechería, sus propietarios notan que han llegado a un techo de producción y beneficios. Razón que los ha impulsado a implementar aquellos cambios que le sean necesarios y que les permitan superar dicha situación, así como también, les permitan crecer a tal punto de convertirse en una empresa de mayor envergadura, fuertemente posicionada en su zona de influencia, aumentando progresivamente los volúmenes productivos y los estándares relacionados a la calidad de estos.

El objetivo general es analizar minuciosamente tanto dicha situación del establecimiento como así también la del mercado en el cual se desenvuelve para encontrar un proyecto adecuado que le permita cubrir las necesidades de crecimiento actuales.

Los objetivos específicos del trabajo son: analizar la situación económica – financiera del establecimiento agropecuario, evaluar su potencial de crecimiento, determinar qué proyecto de inversión se adecua mejor a la situación actual, seleccionar el medio de financiamiento más apropiado, toma de decisión y puesta en marcha del proyecto seleccionado.

En este trabajo se analizan las alternativas de inversión y financiación entre el proyecto de Feedlot y Sistema de Riego.

El **Feedlot** consiste en un sistema de engorde intensivo de vacunos o engorde a corral; es una tecnología en la cual se le suministra a los animales dietas de alta concentración energética y alta digestibilidad. (Pordomingo, 2013)



Los Feedlot van ganando cada vez mayor espacio en la ganadería argentina, alentados por la necesidad de intensificar la producción, aumentar el giro del capital hacienda y disminuir la incidencia del costo financiero.

Pero para que un emprendimiento de este tipo sea exitoso se necesita conjugar una serie de factores económicos, técnicos y operativos; entre otros, el monto de la inversión inicial, costos y espacio físico.

Por otro lado, se denomina **sistema de riego o perímetro de riego**, al conjunto de estructuras, que hace posible que una determinada área pueda ser cultivada con la aplicación del agua necesaria a las plantas. El sistema de riego consta de una serie de componentes dependiendo se trate de riego superficial (principalmente en su variante de riego por inundación), por aspersión, o por goteo. (Ruiz Canales y Molina Martines, 2010)

Ambas alternativas comparten la particularidad de poder concretarse en empresas del sector agropecuario, pero cada una presenta particularidades que deben ser analizadas para elegir cuál es la mejor opción dependiendo de las condiciones del mercado y de la empresa donde se desee instalar.

Por último, para llevar a cabo este trabajo, se toma contacto con los socios del establecimiento agropecuario y al plantearse la intención de presentar dicho trabajo de grado enfocado a su necesidad de crecimiento se obtuvo pleno apoyo de estos, quienes facilitaron el acceso a toda la información y documentación solicitada, así como también autorizaron a transcribir fielmente toda la información contable, es decir estados e informes.

Lo único que se modificó para el presente trabajo es el nombre del establecimiento, resguardando el nombre real de la empresa. Se llegó a esta determinación de común acuerdo con los socios, sobre todo por una cuestión de seguridad y privacidad de los mismos.

Este trabajo está organizado del siguiente modo; en el capítulo 1 se presenta el establecimiento agropecuario, sus objetivos de crecimiento tanto a mediano como a largo plazo, analizando sus fortalezas y debilidades para desarrollarse en un entorno cada vez más competitivo a nivel nacional e internacional; en el capítulo 2 se lleva a cabo el análisis de la situación actual del establecimiento, sus valores, misión y visión a futuro, su estructura y cultura organizacional así como su estrategia actual de



**Trabajo Final de Grado *Contador Público***  
***Sola, María Noelia***  
***Don José S.R.L.***

funcionamiento y el diagnóstico de la misma, evaluando tanto su situación económica como financiera a corto y largo plazo para afrontar sus ideales de crecimiento; en el capítulo 3 se presentan las alternativas de inversión, tomando como base dos proyectos posibles, por un lado la implementación de un sistema de riego y por otro la de un *feed lot*, se analizan las ventajas y desventajas de cada uno, así como también la inversión necesaria para llevarlos a cabo y las fuentes de financiación vigentes a las cuales recurrir; en el capítulo 4 se analiza la viabilidad tanto comercial, técnica, legal, de gestión, de impacto ambiental y financiera de cada uno de los proyectos, se los compara analizando ventajas y desventajas de cada uno determinando así la opción que más se adecua a la organización; el capítulo 5 cuenta con las conclusiones generales del presente trabajo.



Trabajo Final de Grado *Contador Público*  
*Sola, María Noelia*  
*Don José S.R.L.*

# CAPÍTULO 1



## Capítulo 1: Presentación del establecimiento agropecuario

Se inicia el presente trabajo definiendo **empresa** como “unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado” (Mochón y Beker, 1997, p127).

Dentro del grupo empresas, entendemos por **empresa agropecuaria** a aquellas unidades económicas donde se integran los recursos naturales con la técnica para producir bienes o servicios con el objeto de optimizar sus beneficios.

Para lograr este objetivo se necesita la conjunción de una serie de factores de producción:

- ✓ Tierra.
- ✓ Trabajo.
- ✓ Capital.
- ✓ Tecnología.
- ✓ Factor Empresarial – Empresario.

Siendo este último, quien tiene por función principal la tarea de combinar los factores restantes en las proporciones adecuadas y asumir los riesgos de las decisiones.

Esta actividad posee características muy particulares que la diferencian notablemente de las empresas no agropecuarias, entre las cuales se pueden destacar:

- ✓ El proceso productivo es de tipo biológico.
- ✓ La producción requiere de tierra, no solo como sostén físico sino como insumo activo.
- ✓ Las condiciones climáticas del medio son un factor necesario para la producción.



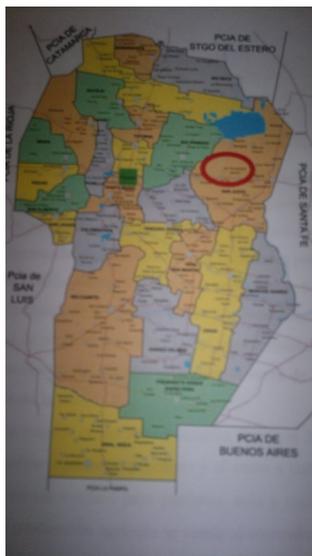
## 1.1 Descripción del Establecimiento Agropecuario

El establecimiento agropecuario “DON JOSÉ S.R.L.” inicia su actividad a partir del año 1989, momento en el cual sus actuales socios reciben como herencia paterna la superficie de campo sobre la cual fue montada la unidad productiva.

Su actividad principal es la producción lechera, y de manera secundaria el cultivo de cereales y oleaginosas.

Geográficamente el establecimiento se localiza dentro de los márgenes de la conocida “**Cuenca Lechera**” al noreste de la provincia de Córdoba, situado exactamente en la zona rural de Villa Concepción de El Tío, Departamento San Justo.

El establecimiento agropecuario dispone de cuatrocientas (400) hectáreas de campo propias y ciento veinte (120) hectáreas más arrendadas ubicadas contiguas al campo propio.



*Gráfico N°1: Mapa zona geográfica del establecimiento. Fuente: Elaboración propia*

En la actualidad la producción láctea es entregada a la empresa SANCOR C.U.L. la cual paga un diferencial de precio por calidad de producto, siendo esta destinada a la elaboración de productos para el consumo tanto nacional como internacional.

Además, el establecimiento desarrolla un sistema de producción semi – intensivo, es decir el veinte por ciento (20%) de la superficie total del terreno se destina a pasturas perennes y el resto a cultivos anuales, dentro de los cuales se destacan:



verdeo para pastoreo, soja y maíz para el autoconsumo; el excedente de esta producción agrícola se vende al mercado de granos de Rosario.

Como subproductos del sistema, el establecimiento realiza la venta de novillos y vacas refugio a frigoríficos de la zona.

## 1.2 Objetivos

Los socios del establecimiento agropecuario “Don José S.R.L.” se han planteado para los próximos años los siguientes objetivos:

- I. Incrementar los volúmenes productivos en un veinte por ciento (20%) dentro de los próximos cinco (5) años.
- II. Posicionar al establecimiento agrícola entre los cinco (5) principales productores lecheros en su zona de influencia.
- III. Fomentar el desarrollo de sistemas productivos más competitivos tanto para estándares nacionales como internacionales a través de tecnologías innovadoras aplicadas.

## 1.3 Análisis F.O.D.A.

El análisis D.A.F.O., también conocido como “Matriz o Análisis F.O.D.A”, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, organización, proyecto, sector, mercado o industria analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). (Wikipedia, s.f.)

Esta herramienta permite conocer la situación real en la que se encuentra una empresa, organización o proyecto y planificar una estrategia para el futuro.

De la combinación de Fortalezas y Oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización; mientras que las limitaciones están determinadas por una combinación de Debilidades y Amenazas las cuales colocan una seria advertencia para ser tenida en cuenta por la misma.

### 1.3.1 F.O.D.A. establecimiento agropecuario / Sector Agropecuario y Ganadero Argentino

#### A) Análisis Interno:

##### ✓ Fortalezas:

- Producir a bajo costo alimentos de alta calidad.



- Superficie de tierras disponibles para expandir la producción.
- Bajo costo de mano de obra.
- Diversidad climática, alta disponibilidad de agua y excelentes suelos.
- Adopción temprana de tecnología aplicada de punta.
- Cercanía de las zonas de producción a los puertos de salida.

✓ **Debilidades:**

- Reducción de márgenes de ganancias de los productores por el impacto de la alta carga impositiva.
- Estructura impositiva compleja e ineficiente.

B) *Análisis Externo:*

✓ **Oportunidades:**

- Fuerte apoyo científico (I.N.T.A; I.N.T.I.; etc)
- Sistemas integrados de producción agrícola y ganadera.
- Inversiones de empresas multinacionales en el país.
- Oportunidad de agregar valor a la producción primaria.

✓ **Amenazas:**

- Intervención creciente del gobierno.
- Altas tasas de interés.
- Proyectos de ley para regular la utilización de tierra.

### 1.3.2 F.O.D.A. establecimiento agropecuario / Sector Lácteo Argentino

A) *Análisis Interno:*

✓ **Fortalezas:**

- Bajos costos de producción.
- Mayor difusión de sistemas de pago por parámetros objetivos de calidad.
- Disponibilidad de tecnología.

✓ **Debilidades:**



- Bajo poder de negociación con la industria.
- Baja capacitación de la mano de obra para el trabajo en el tambo.

*B) Análisis Externo:*

✓ **Oportunidades:**

- Disponibilidad de leche a precios competitivos internacionalmente.
- Gran potencial de crecimiento horizontal.

✓ **Amenazas:**

- Tendencia a la baja de los precios de la leche.
- Incremento de hectáreas cultivadas con soja, dados sus tentadores precios de mercado.

## **1.4 Entorno**

### **1.4.1 Entorno Internacional**

“El aporte del sector agropecuario y agroindustrial a la economía y a la sociedad ha sido y sigue siendo muy relevante” (O’Connor, E.; 2012, ensayo).

Este aporte actualmente no recae solamente en la producción primaria de cereales y carnes, sino en las relaciones que por estos se genera en temas referidos a la tecnología aplicada a la producción; la innovación en los métodos y maquinarias; el comercio tanto a nivel regional, nacional e internacional; los sistemas de transporte y sus actuales requerimientos; el personal humano cada vez con mayor requerimiento de capacitación, entre otros, transformándose así la agroindustria en uno de los principales ejes de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Liboreiro, (s.f) destaca:

- ✓ Continúa tendencia al crecimiento poblacional mundial. Aunque si bien la tasa de crecimiento neta tiende a ser cada vez menor, la cantidad adicional de pobladores que se agregarán al mundo entre 2010 y 2020, será aproximadamente de 77 millones, lo que corresponderán un 20% a India, un 10% a China, 4,8% a Estados Unidos y Unión Europea y el porcentaje restante a los demás países en desarrollo.



- ✓ Mayor crecimiento de la producción, consumo y comercio en países en desarrollo; esto repercute en el empuje avasallador de estos países en la demanda mundial de importaciones de productos básicos de la minería metálica y no metálica, y de los originados en el sector agropecuario.
- ✓ Incorporación de millones de personas a la fuerza de trabajo en China, lo que podría ser la mayor migración rural – urbana de la historia, lo que lleva consigo abaratar los costos, poniendo así un techo a los salarios del resto del mundo, a los niveles de inflación y a las tasas de interés.
- ✓ Amesetamiento de los crecimientos en los rendimientos por hectárea y por animal de producción.
- ✓ Crisis económica – financieras internacionales, principalmente aquellas ocurridas en Japón, Estados Unidos y Unión Europea, cada una con características diferentes.
- ✓ Crecimiento en las importaciones de los servicios tanto como porcentaje del PBI mundial como del total del comercio mundial.

#### **1.4.1.1 El Comercio Internacional de Bienes Agrícolas**

El contexto mundial referido a las negociaciones agrícolas ha sufrido una importante serie de modificaciones a lo largo del tiempo:

- Aparición de nuevos polos de poder en países en desarrollo;
- Incremento de los precios internacionales de los commodities agrícolas;
- Desactualización de un mandato negociador en un contexto distinto al actual.

En los últimos tiempos, los niveles de subsidios a la producción y a la exportación, así como también los créditos a las exportaciones de productos agrícolas han presentado caídas en los países que históricamente más los han utilizados.

Se puede interpretar que esto se ha debido a una serie de razones:

- en primer lugar, se mantuvieron los topes autorizados para usarse en niveles de dólares nominales, mientras que por otro lado aumentaba el valor de la producción y del comercio mundial en los productos del sector;



- en segundo lugar, las cuantías de subsidios otorgados por estos países a sus agricultores y exportadores tendieron a disminuir a medida que los precios internacionales aumentaban.

Mientras tanto los aranceles a la importación fueron perdiendo importancia frente a otras preocupaciones que forman parte de la nueva agenda del comercio internacional, como lo son las barreras no arancelarias, los estándares privados, el cambio climático y los derechos y restricciones a las exportaciones.

Sin embargo, los países importadores, tanto desarrollados como en desarrollo mantienen fuertes resistencias para bajar los escalonamientos arancelarios (mayor cuantía de impuestos a la importación a medida que aumenta el grado de procesamiento); esta reducción es crítica para un país que desee aumentar el grado de procesamiento con el que exporta sus productos.

*Tabla N° 1. Comercio Mundial: Exportaciones de Productos Agrícolas vs. Resto de productos*

#### 1.4.2 Entorno Nacional

<b>Comercio Mundial</b>			
<b>Exportaciones de Productos Agrícolas vs. Resto de productos</b>			
		VALOR	PART. %
Total		18543,50	
Bienes		14851	
Servicios		3692,50	
Agrícolas		1425,30	100
Agrícolas por Países			
Unión Europea		532,2	37,3
Estados Unidos		142,5	10
Brasil		68,5	4,8
Canadá		52,1	3,7
China		51,6	3,6
Indonesia		35,9	2,5
Tailandia		35,1	2,5
Argentina		34,5	2,4
Malasia		28,9	2
Australia		27,1	1,9
India		23,2	1,6

*Fuente: UCA - PAC en base a OMC*

#### Sector Agrícola - Ganadero

Entendemos al sector agropecuario como el más dinámico e innovador de la economía argentina.



Siendo por esta razón que tiene su bien ganada fama de ofrecer productos de altísima calidad, valorados y codiciados en todo el mundo, producidos con una gran eficiencia y con un alto grado de desarrollo tecnológico.

#### 1.4.2.2 Un Poco de Historia

De acuerdo a lo expresado por Bernabé, M. (sf, sección ensayo), Argentina fue considerada desde finales del siglo XIX como “**el granero del mundo**” debido a la excepcionalidad de sus tierras para la producción de granos de muy buena calidad con elevados rindes y para la cría de ganado cuyas carnes aún hoy son consideradas como las mejores del mundo.

- ✓ **1950 – 1960:** etapa de desprestigio a la actividad agropecuaria con la teoría del “deterioro de los términos del intercambio”, la cual suponía que la producción industrial era más eficiente para una nación que la producción agropecuaria.
- ✓ **1970 – 1980:** etapa de aplicación de teorías económicas con fuerte presencia del Estado en todos los ámbitos, sumados a las ideas keynesianas con su esquema de situación de importaciones fueron las que llevaron a la descapitalización del sector rural.
- ✓ **1990:** etapa de hiper inflación que llevó a la ruina a muchos productores agropecuarios.
- ✓ **1991:** etapa regida por la “**Ley de Convertibilidad**”, donde se establece un tipo de cambio donde un peso equivale a un dólar. Al principio fue una medida lógica para frenar los procesos hiper inflacionarios, aunque termino siendo la medida más catastrófica que tuvo que enfrentar el sector y llevó a la quiebra a más de 250 mil productores, dada la distorsión de precios relativos que generó tan rígida política cambiaria; puesto que el valor de los bienes que el campo producía era muy bajo comparado con los costos internos que debía afrontar la explotación agropecuaria que se encontraban al nivel de los países más caros del mundo.
- ✓ **1995 – 1996:** etapa de recuperación de los precios de los productos agrícolas en el mercado mundial; eliminación de las retenciones a las exportaciones del agro; cambios tecnológicos entre los que podemos destacar, por un lado, la ciencia se incorporó a través de la biotecnología, lo que se ve reflejado en la calidad del propio grano. Por otro lado, la aparición de la **siembra directa** fue una



revolución tecnológica sin precedentes; esta técnica desarrollada principalmente en Alemania y Francia que introduce una nueva máquina de siembra que realiza todas las labores de preparado de la tierra, incrementando los niveles de producción y ahorrando tiempos, combustibles y desgaste de las maquinarias.

También fue un avance la incorporación de la agricultura de precisión; concepto que se basa en la existencia de variabilidad en el campo, lo cual requiere el uso de las tecnologías de **Sistemas de Posicionamiento Global (GPS)**, sensores, satélites e imágenes aéreas junto con **Sistemas de Información Geográfica (SIG)** para estimar, evaluar y entender dichas variaciones. Esta información recolectada puede ser usada para evaluar con mayor precisión la densidad óptima de siembra, estimar fertilizantes y así predecir con más exactitud la producción de los cultivos.

- ✓ **1997:** etapa donde el aumento de los precios agrícolas coincidió con una altísima descapitalización de los dueños de sus tierras, los que se encontraban sin hacienda, sin capital de explotación y endeudados en dólares, con un tipo de cambio desfavorable. Esta situación dio lugar a la aparición de una nueva figura atractiva, los denominados “**Pools de Siembra**” como los fondos de inversión, puesto que el alza en los precios internacionales de los commodities volvió atractivo el negocio financiero.
- ✓ **1998 – 1999:** etapa de una nueva disminución de la actividad dada la caída de los precios internacionales.
- ✓ **2000 – 2001:** etapa regida por una serie de desaciertos económicos, como la no actualización por inflación, la aplicación de retenciones a los granos, retenciones a las exportaciones de carne, retenciones sobre el Impuesto al Valor Agregado (IVA), distorsiones en los mercados ante prohibiciones de exportar y la aplicación de precios máximos como en el caso de la carne, fueron dejando al productor agropecuario fuera del mercado exterior y sumido solo a la demanda del minúsculo mercado interno.
- ✓ **2002:** derogación de la “**Ley de Convertibilidad**”, provocando así la devaluación del peso respecto al dólar, determino que hacer agricultura se convirtiera en un gran negocio financiero, ante la seguridad de que el dólar se mantendría estable por un periodo más o menos prolongado (2 o 3 años) fruto de



la caída de los salarios reales, la paralización de las importaciones, y la decisión gubernamental de no cumplir con los compromisos de la deuda, determinó un freno a la demanda de dólares y permitió la estabilización de la moneda.

Dado que los precios y las tarifas quedaron congelados, el rendimiento en pesos argentinos de la agricultura pasó a ser muy importante y sumado a esto comenzó un periodo de alza en los precios internacionales de las commodities.

Todo este clima notablemente beneficioso para un país como la Argentina fue lastimosamente desaprovechado por el gobierno de turno; mientras que, por el contrario, países como Brasil, por ejemplo, se percataron de la oportunidad inédita y pusieron todo su esfuerzo en sacar el mayor provecho de ello, ganando nuevos mercados e ingresando al mundo desarrollado.

En los últimos diez años la política económica nacional, ha tenido un creciente sesgo desfavorable para la competitividad de este sector. Se ha observado una continua pérdida de renta agropecuaria a manos del sector público y de manera derivada, por algunos tramos de la cadena agroindustrial debido a algunas políticas específicas de redistribución de la renta. Entre esto se destaca la reintroducción de los derechos de exportación y el incremento de sus alícuotas, las restricciones o prohibiciones de exportaciones, y la introducción de mecanismos de regulación de precios, como el ROE (Registro de Operaciones de Exportación) y sus efectos negativos sobre el precio interno de los granos, las retenciones a las exportaciones de carne y lácteos, llegando a la actual crisis de las producciones regionales, originadas principalmente en un tipo de cambio atrasado, una elevada suba de costos asociados a la inflación observada y el repentino incremento de la presión impositiva sobre el sector agropecuario.

Una vez más, uno de los sectores más dinámicos y competitivos de la economía es fruto de la mayor presión tributaria, derivada de un déficit fiscal creciente para financiar un gasto público que equivale al 47% del PBI.

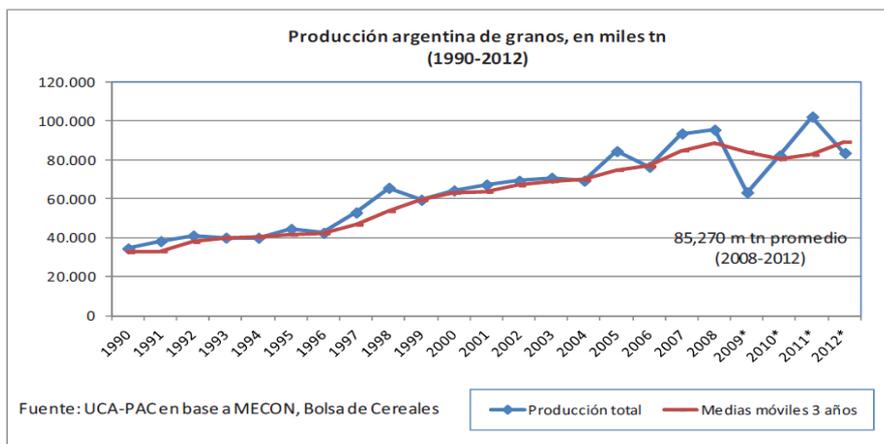


Gráfico N°2: *Producción Argentina de granos, en miles Toneladas (1990 – 2012).*

*Fuente: UCA - PAC en base a MECON, Bolsa de Cereales.*

### 1.4.2.3 Comparación con Brasil: El shock externo favorable no es todo.

O'Connor, E. (2012) consideró interesante comparar los resultados de la política económica nacional aplicada al sector agropecuario con la aplicada en Brasil sobre igual sector y ante una misma circunstancia para así tener una perspectiva más clara de cuanto influye un gobierno y sus políticas en un sector económico determinado.

Como primera diferencia se encontró que en la política brasilera no existen ni retenciones, ni prohibiciones, muy por el contrario, el Estado apoya al sector con políticas horizontales de competitividad, es decir le ofrece la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad, le otorga asistencia al comercio exterior, entre otras tantas medidas.

Brasil cuenta con una visión de “**Agribusiness**” donde existe una fuerte y sólida integración entre la producción primaria y la industrial, permitiéndole esto un alza del 95% en la producción de granos durante la última década y un incremento del 21,3% en el stock vacuno.

Mientras tanto en Argentina, la producción de granos aumento solo un 30% en igual periodo y el stock vacuno cayó un 13%.

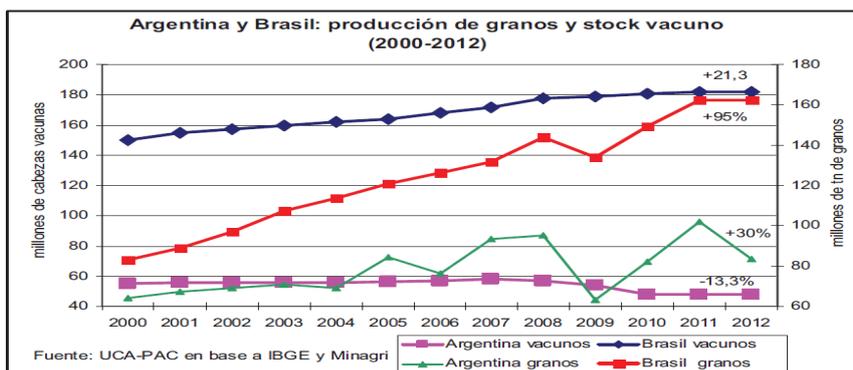


Gráfico N° 3: Argentina y Brasil: producción de granos y stock vacuno (2000 – 2012).

Fuente: UCA - PAC en base a IBGE y Minagri.

#### 1.4.2.4 Perspectivas de la Producción Agrícola – Ganadera Argentina

La expectativa del sector está basada en la idea de que el crecimiento de la demanda mundial será mayor que el de la oferta mundial en productos provenientes del agro.

Según los datos tomados de la revista “Voces del Fenix” publicación N° 12, (s.f.); la participación del comercio de productos agrícolas decayó desde un 15 % en el año 1980 hasta un 8% en 2006 con respecto al total del comercio mundial de bienes, pero desde ese año creció interrumpidamente.

Ante este escenario la Argentina juega con algunos puntos a favor, por un lado, los precios reales al alza y el crecimiento de la cuantía absoluta del comercio mundial, y por otro, porque nuestro país es uno de los pocos países que aún tiene capacidad potencial para expandir su superficie cultivable, sus rendimientos y su producción.

Para poder aprovechar esta situación favorable, nuestro país debería encarar un proyecto de agro de industrialización de alta escala, donde el desarrollo económico encuentre un motor en el sector agropecuario y sus respectivas cadenas.

Por tal motivo, el gobierno nacional ha elaborado el llamado **Plan Estratégico Agropecuario y Agroindustrial 2020 (PEA 2020)**, en el cual se establece que la Argentina es un líder global en la alimentación y agricultura, y que la riqueza provendrá de la industrialización de las zonas rurales.

Dicho plan proporciona metas cuantitativas para los distintos productos agropecuarios. En particular alcanzar en dicho año 157,5 millones de toneladas de granos, lo que equivale a un aumento del 54% con respecto a 2011, esto se lograría con



42 millones de hectáreas sembradas, alza del 27% con respecto a 2010 (O'Connor, 2012).

Los hechos recientes indican que mientras la producción de trigo y girasol no han recuperado los niveles de comienzos del año 2000, la producción de maíz si ha tenido alguna muestra de tendencia alcista, pero de forma intermitente. Por otro lado, la siembra de soja sigue presentando indicadores alcistas, todo esto bajo una cosecha promedio de 82 millones de toneladas en los últimos cuatro años, sequías e intervenciones mediante.

Bajo esta situación, la actual rotación de cultivos no colabora con la sustentabilidad del sistema y por ende sus impactos sobre los rendimientos a mediano plazo no serían neutrales. Mientras que, por el lado de la ganadería, por sus características biológicas, la recomposición del stock lleva años.

Ante un escenario de precios internacionales estables hacia 2020, la actual política hacia la producción agropecuaria sugiere un **path dependence**, donde la producción tendría dificultades para lograr las metas más ambiciosas hacia 2020. En este sentido, el ciclo económico 2013 – 2020 podría seguir a un ciclo de producción agropecuaria menos favorable que el acontecido en las dos décadas precedentes.

Para lograr una agro industrialización de gran escala se necesita un cambio en las políticas sectoriales; las políticas públicas podrían ser consideradas desde ángulos diferentes y en función del logro de objetivos distintos, que incluyan al crecimiento, el desarrollo regional y la equidad con la generación de empleo agroindustrial, reduciendo la pobreza rural (Llach, Harriague y O'Connor, 2004). Esto contribuiría de manera notable a la generación de un federalismo más sano en nuestro país.

#### **1.4.2.5 Sector Lácteo**

El sector lácteo es considerado como uno de los sectores de mayor generación de empleo y amplitud territorial, conformándose así en la actividad más dinámica e importante para las economías regionales.

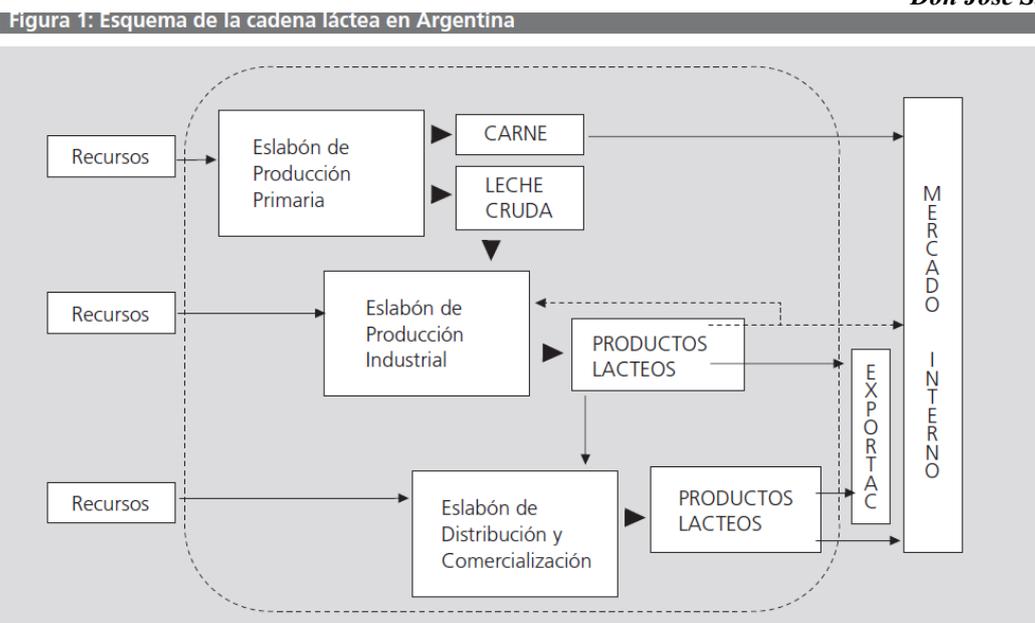


Gráfico N° 4: Esquema de la Cadena láctea en Argentina. Fuente: Mancuso W. & Teran J.; “El Sector Lácteo Argentino”, INTA.

#### 1.4.2.5.1 Un Poco de Historia

Mancuso & Teran (s.f., sección ensayo) han presentado los hechos sucedidos para llegar a la posición actual del sector en nuestro país pudiendo ser resumidos de la siguiente manera:

- ✓ **1886:** inicio de la lechería “comercial” en Argentina, se comienzan a armar los primeros tambos a partir de pequeños productores ganaderos de los alrededores de la Ciudad de Buenos Aires para abastecer de la materia prima a las primeras fábricas de manteca.
- ✓ **1890:** instalación de las primeras fábricas a vapor para la elaboración de manteca.
- ✓ **1895 – 1900:** construcción de los primeros frigoríficos para exportación de manteca.
- ✓ **1903 – 1939:** apertura del mercado Londinense para la manteca argentina. Interés de capitalistas para invertir en la industria láctea y sumado esto al advenimiento del “tren lechero”, las cuencas del interior consiguen el impulso necesario al enviar la leche producida por ellas hacia las usinas centrales en Buenos Aires.



- ✓ **1940 – 1960:** constante expansión del sector, mejoras y desarrollo de caminos y vehículos especializados para el traslado de la producción.

Bajo este contexto se desarrollaron dos grandes “**Cuencas Lecheras**”; por un lado la “Cuenca de Abasto” desinada a la leche fresca para el consumo de Buenos Aires, abarcando las principales áreas rurales que rodean al casco urbano de Buenos Aires; y por otro lado la “Cuenca de Industria” destinada a la producción de manteca, caseína y quesos, constituida principalmente en las áreas más alejadas, centro – oeste y sur de Santa Fe, centro – este de Córdoba, noroeste de Buenos Aires y sur de Entre Ríos.

- ✓ **1970 – 1980:** periodo de crecimiento “lento” en la producción, solo un 2% anual promedio; esquema ligado a la necesidad de cubrir la demanda del consumo interno, sin espíritu exportador y con recurrentes ciclos estacionales vinculados a factores climáticos principalmente. El sistema abarca alrededor de 4000 tambos, cuya alimentación se basa en el aprovechamiento de pasturas naturales.
- ✓ **1990 – 1998:** cambio importante en la relación de precios, basado en un buen esquema económico de “Convertibilidad”, un peso un dólar, y con una mejora relativa en el precio de la leche en relación a los principales insumos necesarios para producirla. Se registro un aumento sostenido en la demanda interna lo que provocó un incremento sin precedentes en las importaciones de lácteos argentinos, esto estimuló a invertir en el sector generando un crecimiento notable del 72% en solo diez años.
- ✓ **1999:** año de producción récord en litros anuales, en un marco de lento crecimiento en la cantidad de vacas de tambo (2,2 millones) y una importante caída en el número de tambos (cerca de 22000 tambos). La industria láctea realizo una importante inversión en plantas de secado de leche, dadas las perspectivas de incremento en las exportaciones a Brasil principalmente.
- ✓ **2002:** se retrajeron las exportaciones de lácteos y afectó los precios en el mercado interno, repercutiendo negativamente sobre el producto local; sumado a condiciones climáticas adversas, origino la mayor crisis para el sector, al producirse la salida de la convertibilidad monetaria en nuestro país.

La importante caída de los precios recreo el comportamiento cíclico de la lechería en las décadas anteriores, potenciada por la depresión que experimento el consumo



interno, se produjeron además notables atrasos en los plazos de pago en las principales industrias. Así la producción cayó abruptamente alcanzando un volumen apenas superior a los 8000 millones de litros.

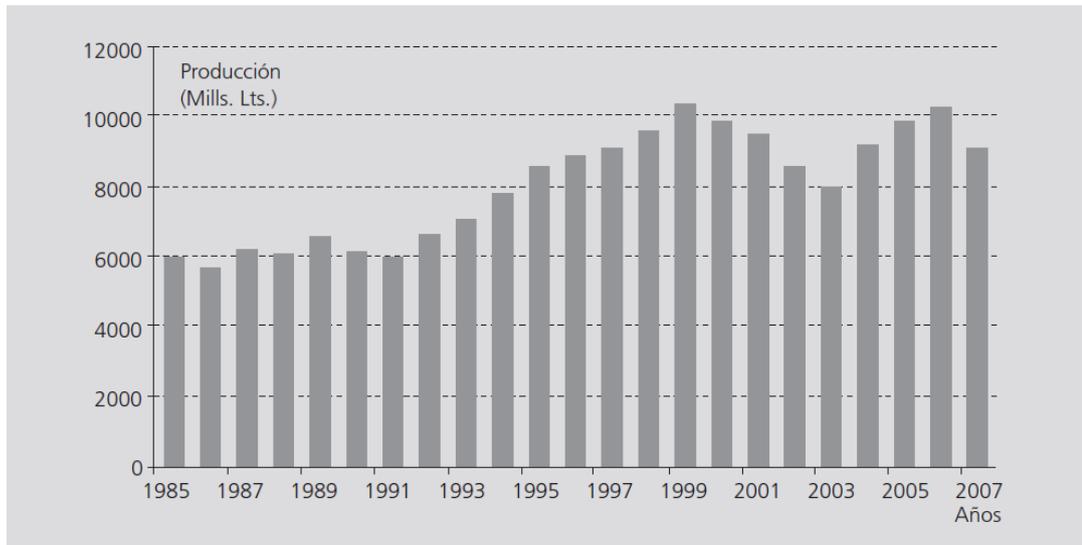
Este periodo fue considerado como nefasto para la lechería argentina, donde alrededor de 7000 tamberos dejaron la actividad y la gran mayoría de los establecimientos que continuaron lo hicieron liquidando parte de su rodeo.

Al mismo tiempo la agricultura, principalmente la soja, experimentó una constante expansión con atractivos márgenes económicos, lo que acentuó la “corrida” de los tambos y la consecuente disminución de la producción de lácteos.

- ✓ **2003:** etapa de cambios nuevamente en el sector, apoyada en el aumento del consumo interno y en un salto de las exportaciones en productos lácteos, mejora la relación de precios entre la leche cruda y los concentrados, al tiempo que se vuelve más competitiva la rentabilidad de la lechería frente a la agricultura.
- ✓ **2005:** importante crecimiento de la producción superando los 9800 millones de litros, esto se dio en un contexto de intensificación en los sistemas de producción con cambios en las prácticas de manejo y en la escala de los rodeos, que redundó en un constante aumento de la entrega diaria por tambo.
- ✓ **2006:** incremento de la producción en alrededor de 10161 millones de litros de leche cruda.
- ✓ **2007:** la producción se retrajo un 11% debido a serios problemas climáticos en las principales cuencas lecheras de Córdoba y Santa Fe.



Figura 2: Producción de leche en Argentina (1985 - 2007).



*Gráfico N° 5: Producción de Leche en Argentina (1985 – 2007). Fuente: Mancuso W. & Teran J.; “El Sector Lácteo Argentino”, INTA.*

#### 1.4.2.5.2 El Sector Lácteo Hoy

“En la actualidad se estima persisten en el sector alrededor de 12500 establecimientos lecheros” (Mancuso y Teran, s.f., ensayo).

Con respecto al sector industrial relacionado, se destacan quince (15) empresas principales las cuales procesan 18 millones de litros y son los principales responsables del crecimiento exportador; los litros restantes son elaborados por pequeñas y medianas industrias (PYMES) del sector que tienen como destino el mercado interno.

Actualmente se pueden diferenciar doce “Cuencas Lecheras”, entre las que se destacan por su importancia: las cuencas centro de Santa Fe, noreste de Córdoba y oeste de Buenos Aires.

Figura 4: Mapa de las principales cuencas lecheras

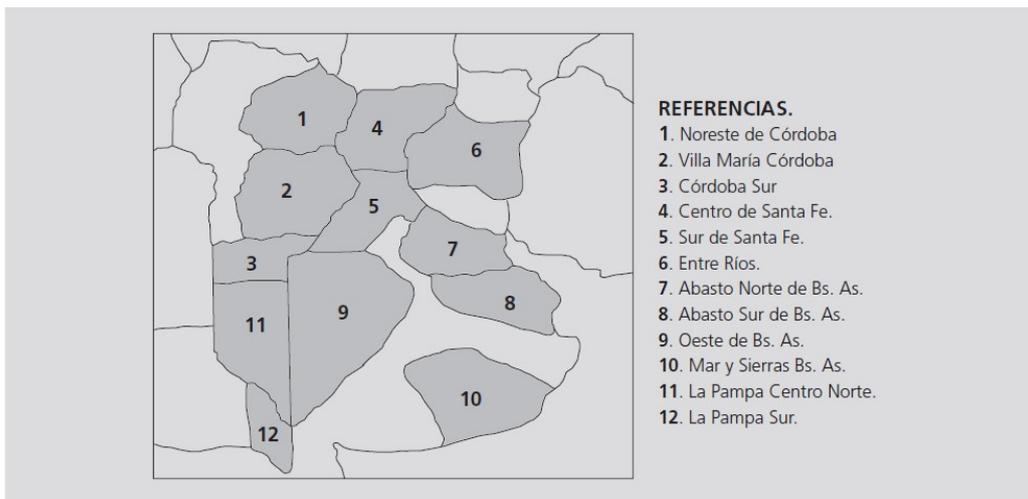


Gráfico N° 6: Mapa de las principales cuencas lecheras. Fuente: Mancuso W. & Teran J.; “El Sector Lácteo Argentino”, INTA.

Dentro de ellas, se consideran “comerciales” a aquellos tambos que entregan y/o elaboran un volumen igual o mayor a los 100 litros/promedios diarios anuales, poseen un total de vacas igual o superior a veinticinco (25) cabezas y declaran poseer instalaciones mínimas de ordeño.

Figura 5: Tambos “comerciales” por cuenca, sobre un total de 10461 en 5 provincias lecheras.

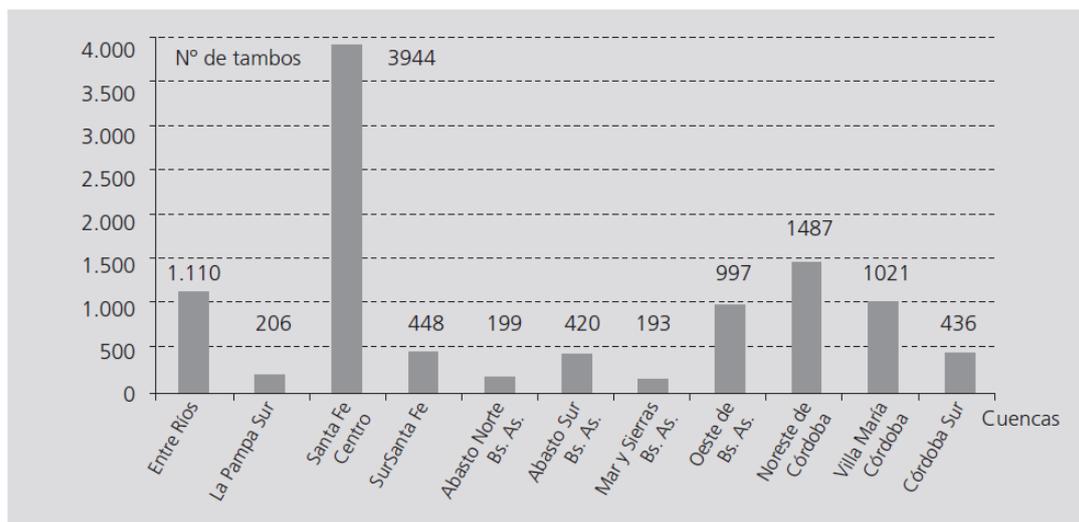


Gráfico N° 7: Tambos comerciales por cuenca lechera. Fuente: Mancuso W. & Teran J.; “El Sector Lácteo Argentino”, INTA.

El tambo medio argentino posee alrededor de 250 hectáreas, de las cuales el 85% se destinan al rodeo de tambo y el resto a la agricultura, con la característica de que el 64% de los tambos arriendan la mitad de su superficie operada. Su productividad



media estimada es de 150 Kg / GB / ha / año; 120 Kg / proteína / ha / año o 4200 litros de leche / ha / año.

Figura 6: Aporte a la producción total de leche por las 5 principales provincias lecheras.

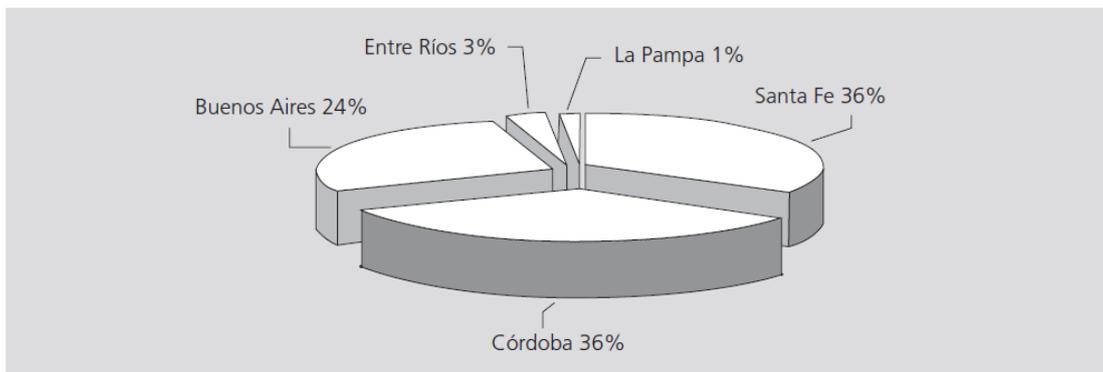


Gráfico N° 8: Aporte a la producción total de leche por las principales 5 principales provincias lecheras. Fuente: Mancuso W. & Teran J.; “El Sector Lácteo Argentino”, INTA.

La producción láctea Argentina posee un potencial enorme de crecimiento, aunque deba superar la falta de acuerdos sectoriales formales entre sus principales actores. La recurrencia de ciclos intra e interanuales de precios y producción genera un ambiente de incertidumbre y desconfianza entre ellos, que limita el potencial crecimiento en volumen y calidad.

La cadena láctea debe trazar estrategias viables para alcanzar las metas deseadas, teniendo en cuenta que el consumo doméstico de productos lácteos tiene un techo, el cual ya se alcanzó y para continuar creciendo, es necesario buscar colocaciones en mercados internacionales.

### 1.4.3 Entorno – Conclusión

Las principales variables que se deberán tener en cuenta con respecto al entorno son:

✓ **Ambiente Físico:**

- Variables Climáticas: lluvias, heladas, vientos, granizo, etc.
- Variables Biológicas: presencia de plagas, enfermedades, etc.
- Variables de Recursos: características de los suelos, fertilidad, erosión, presencia y características de la napa freática, etc.



✓ **Mercados:**

- Precios de los productos y funcionamiento de los mercados.
- Precios y disponibilidad de insumos, equipos y servicios.
- Precios y disponibilidad de tierras en alquiler.

✓ **Variables Macro:**

- Tipo de cambio.
- Impuestos.
- Tasas de interés y disponibilidad crediticia.
- Inflación, precios relativos insumos/productos.
- Apertura de mercados externos, aranceles, restricciones a la exportación/ importación.
- Medidas de intervención estatal.
- Previsibilidad política y económica.



Trabajo Final de Grado *Contador Público*  
*Sola, María Noelia*  
*Don José S.R.L.*

# CAPÍTULO 2



## Capítulo 2: Análisis de la situación actual del establecimiento agropecuario

### 2.1 Análisis Organizacional

El análisis organizacional constituye una descripción del operar de una organización y esencialmente del actuar de los individuos que las componen y direccionan, así como de la influencia del medio donde se desenvuelven, de las estructuras y comportamientos y de la respuesta y adaptación a los requerimientos propios del mercado al que pertenece. En definitiva, es también un estudio del comportamiento organizacional, es decir: “el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización” (Amorós, s.f.),

Este debe ofrecer una observación simple de realidades organizacionales complejas siendo fiel a la representación del funcionamiento organizacional sin alejarse de un contexto sistémico y global de la misma, vinculando variables entre sí y con los resultados obtenidos internamente, para así determinar relaciones causales. La meta es pronosticar el impacto de distintos eventos en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.

#### 2.1.1 Valores – Misión - Visión

De acuerdo al estatuto constitutivo de la sociedad, los valores, misión y visión de la empresa son los siguientes:

✓ **VALORES:**

Para alcanzar los objetivos, los socios del establecimiento agropecuario “DON JOSÉ S.R.L.” pretenden consolidar y afianzar los siguientes valores heredados de sus antecesores y a los cuales adhieren completamente:

- I. Perseguir y fomentar la más alta calidad en todos sus productos.
- II. Mantener y fortalecer la responsabilidad, el compromiso y la ética tanto para con sus clientes, sus competidores y con el medio ambiente y social en el cual se desenvuelven.
- III. Forjar lazos entrañables en todos los niveles de relaciones tanto personales como laborales.



✓ **MISION:**

Contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad a través de la producción de alimentos de excelente calidad, agregando valor a los mismos; sin descuidar ni dejar de lado la responsabilidad social empresaria y del medio ambiente en el cual se desenvuelve.

✓ **VISION:**

El establecimiento agropecuario “DON JOSÉ S.R.L.” pretende alcanzar un posicionamiento líder en la región donde desarrolla sus actividades y ser reconocido por:

- I. Excelencia en todas las actividades del establecimiento.
- II. Satisfacer las necesidades de sus consumidores en cuanto a niveles de calidad y servicios.
- III. Generar rentabilidad sostenida para sus propietarios.
- IV. Crecer con proyección nacional e internacional.
- V. Trabajar en equipo, fomentando el dialogo abierto entre todas las partes.
- VI. Contribuir activa y positivamente a la sociedad, trabajando con ética, responsabilidad y compromiso con el medio ambiente.

### 2.1.2 Estructura Organizacional

A la estructura organizacional de cualquier empresa se la puede representar a través de un **organigrama**.

Este representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen. Es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de la organización. Todo organigrama debe ser fácil de entender para lo cual debe contener únicamente los elementos indispensables (Wikipedia, sf.).

El tipo de organigrama de este establecimiento agropecuario, dada su tipología de empresa familiar en crecimiento, se puede decir que consiste en un organigrama de tipo vertical (que muestra las jerarquías de arriba hacia abajo).

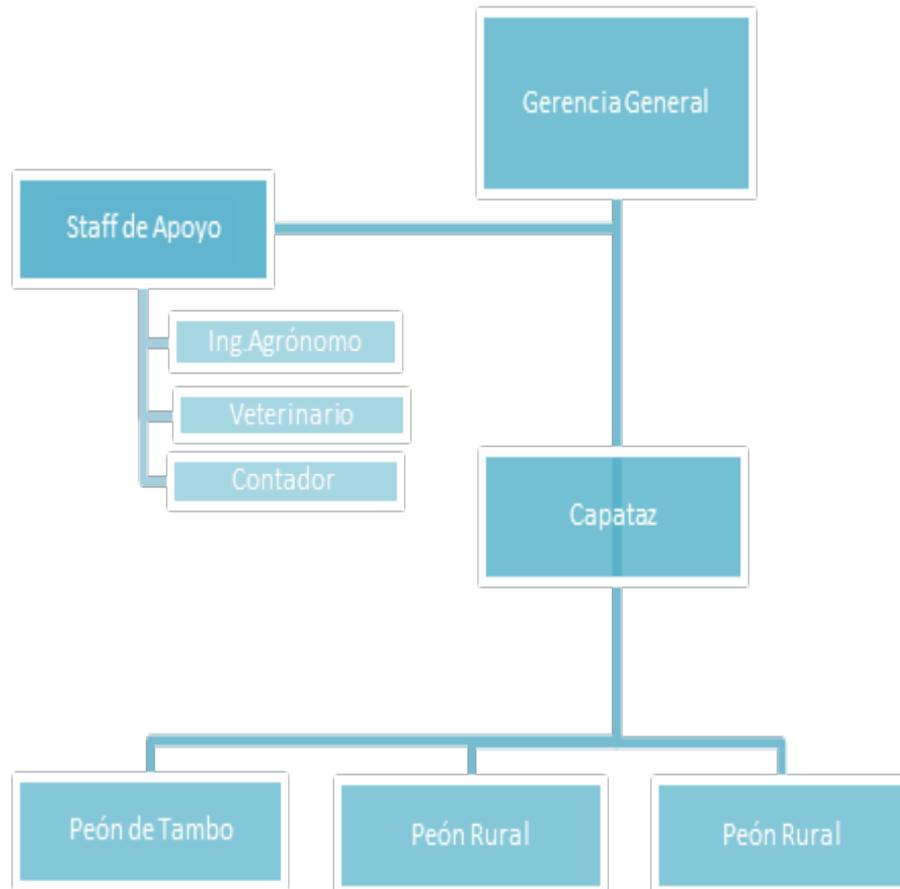


Gráfico N° 9: Organigrama del Establecimiento Agropecuario. Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el establecimiento

- ✓ **Gerencia General:** área donde se toman las decisiones más importantes; se definen políticas y estrategias. Actualmente la misma está ocupado por los tres socios que conforman la sociedad.
- ✓ **Capataz:** puesto que posee la tarea de coordinar y controlar el desarrollo de las actividades cotidianas del establecimiento. En este momento está cubierto por una sola persona de total confianza de los socios.
- ✓ **Peón de Tambo:** puesto que tiene como principal tarea todo aquello relacionado a la producción de leche. En la actualidad y dadas las características de la tarea está cubierto por una sola persona que se dedica de manera exclusiva, pero además cuenta con la colaboración de los peones rurales, ya que esta actividad se desarrolla en horarios fuera de la jornada normal de trabajo.



- ✓ **Peones Rurales:** puesto que tiene a su cargo las tareas necesarias y cotidianas que deben llevarse a cabo en el establecimiento para mantenerlo en funcionamiento, como, por ejemplo, control de los animales, pastoreo de los mismos, mantenimiento de alambrados, caminos y herramientas, entre otras. En este momento este cargo está cubierto por dos personas.
- ✓ **Staff de Apoyo:** el establecimiento cuenta con este puesto de soporte, que si bien no pertenece a la estructura interna del mismo, son áreas de constante interacción. Dentro del mismo encontramos a un médico veterinario, el cual tiene a cargo toda la tarea de sanidad de los animales que se encuentran en el establecimiento; un ingeniero agrónomo, quien se encarga de toda la planificación de siembra, cosecha y demás temas relacionados al cultivo. Por último, cuentan con un contador quien tiene a su cargo todo lo relacionado a la actividad impositiva, laboral y de registros que se requieren para el desarrollo de la actividad.

### 2.1.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un concepto del mundo contemporáneo, que ha cobrado gran relevancia en todas las organizaciones desde el punto de vista de su análisis y descripción, en vistas de formular una misión y visión del negocio a futuro. En 1992, Schein manifiesta que no podrá entenderse el aprendizaje organizacional, el desarrollo y el cambio planificado, si la cultura de la organización no es considerada como una fuente primaria de resistencia al cambio. En este sentido, manifiesta también que si los gerentes y líderes de la organización no toman conciencia de las culturas en las cuales se encuentran inmersos, dichas culturas serán las que los dirijan a ellos.

Gómez Cabranes (1997) sostiene:

“la cultura empresarial es el proceso- producto de construcción socio - histórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido por los miembros de esa organización) que configura la vida cotidiana de la empresa, y le confiere una identidad que la distingue de otras.

A lo largo de su desarrollo, cada empresa va configurando su propio carácter e idiosincrasia, bajo la influencia de la personalidad y valores del fundador y los líderes. Se considera a la cultura de la empresa como un “Iceberg”, como la parte emergente,



visible, que se encuentra a su vez apoyada en una base sustentadora, invisible. En este sentido se distinguen tres niveles de cultura:

- Uno externo, observable (las formas culturales o significantes).
- Uno interno, no observable (los contenidos o significados).
- Y por último aquello que constituye lo subyacente.

Podemos caracterizar también a la cultura de una empresa como fuerte o débil, teniendo en cuenta el nivel de consenso entre los valores y creencias de los individuos que conforman la organización.

Otra variable determinante de la cultura es la que corresponde a la Apertura-Cierre, determinada por el grado de permeabilidad de la entidad a la realidad cultural existente, a los cambios y necesidades del contexto.

De acuerdo a estos conceptos teóricos previos y a lo expuesto por los socios del establecimiento, podemos establecer que si bien no existe dentro del mismo una cultura organizacional determinada como tal, dada la informalidad en la que se desempeñan las tareas si podemos destacar que existen premisas generales conocidas y aceptadas por todas las personas que de una u otra manera forman parte del establecimiento agropecuario, entre las que destacamos:

- ✓ Superación constante en los niveles de calidad de sus productos.
- ✓ Relación directa con todos los factores del mercado que pueden influenciarlo.
- ✓ Apertura a los cambios tecnológicos e innovación.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con el medio ambiente en el cual desarrolla su actividad.

#### **2.1.4 Comunicación**

De esta manera, relevar dentro de la etapa de análisis interno de la empresa los flujos y tipos de comunicación se torna necesario para diagnosticar cómo se desempeña la organización en este aspecto.

Según Ocampo Villegas (2007), en lo que respecta entonces a los **flujos de comunicación**, encontramos los siguientes tipos:



- ✓ **Comunicación Descendente:** el flujo comunicacional desciende desde los niveles más altos de la organización hacia los inferiores. Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, funciones, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza misma de la organización; dar orden.
- ✓ **Comunicación Ascendente:** aquella que fluye desde los niveles jerárquicos y operarios inferiores hacia los más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen proactivamente en la toma de decisiones participando en el proceso de creación e innovación de la organización. Este flujo de comunicación es indispensable porque refleja la retroalimentación del sistema.
- ✓ **Comunicación horizontal:** aquella en la que la comunicación fluye entre miembros de un mismo nivel jerárquico o funcional. Es útil por cuanto la misma permite la sinergia entre distintos departamentos y el trabajo coordinado. Puede darse en ausencia de una autoridad y contribuye a la consolidación de la estructura organizativa.
- ✓ **Comunicación Formal:** aquella establecida expresamente por la organización, en forma de protocolos, manuales, reglamentos, etc. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula dentro de la organización.
- ✓ **Comunicación Informal:** se da cuando la misma fluye internamente en la empresa sin canales preestablecidos y surge básicamente de la espontaneidad de los colaboradores y empleados.

Dadas las características del establecimiento sobre el cual se desarrolla este trabajo, es decir tratándose de una empresa puramente familiar desde sus orígenes, que desarrolla una actividad primaria por excelencia, para la cual requiere un trato cotidiano y permanente entre las partes, podemos establecer que el tipo de comunicación que más se adecua y es llevada a cabo corresponde a la comunicación de tipo “informal”.

Si bien son los socios del establecimiento quienes toman las decisiones relevantes en la vida organizacional, son los peones los que están en el día a día de las tareas rurales razón por la cual, junto a la estrecha relación que existe ya casi de tono familiar entre estos y sus patrones, la comunicación se torna espontánea y sin mayores requisitos que el respeto mutuo.



## 2.2 Análisis Estratégico

El análisis interno de la situación de la empresa prepara el ámbito para equiparar la estrategia tanto a las circunstancias de su mercado externo como a sus recursos internos y a sus capacidades competitivas.

Thompson y Strickland (1999) proponen abordar técnicas analíticas básicas para la administración, debido a que exponen las fortalezas y deficiencias de los recursos de la compañía, sus mejores oportunidades de mercado, las amenazas externas a su rentabilidad futura y su posición competitiva en relación a sus rivales.

El enfoque del análisis de la empresa está orientado en:

- ✓ Funcionamiento de la estrategia actual de la compañía.
- ✓ Análisis de cada área estratégica de la empresa (precios y costos) por medio de la herramienta Cadena de Valor.

### 2.2.1 Evaluación del Funcionamiento de la Estrategia Actual

Este punto hace referencia a analizar y observar el resultado estratégico y ver si las distintas partes de la estrategia tienen consistencia lógica con la que se plantea.

Lo primero que se intenta es determinar el enfoque competitivo de la compañía, esto es, si está luchando por obtener un liderazgo en costos, diferenciación o centrarse en un grupo específico de clientes.

Existen variados enfoques y modelos de estrategias que una empresa puede adoptar, y que varían según una serie de cuestiones como pueden ser:

- ✓ Las dimensiones de la empresa.
- ✓ Si cuenta con uno o varios tipos distintos de negocio.
- ✓ Un producto o distintos tipos de productos.
- ✓ Si opera en un único mercado o en varios mercados.
- ✓ Si sus fronteras son nacionales u opera en mercados extranjeros.

Ciertos modelos son los que se presentan como los más reconocidos y utilizados, por su capacidad de adaptación al general de las empresas. En este sentido, una de las herramientas para utilizar al respecto es la conocida como “Modelo de Estrategias Competitivas Genéricas”, de Michael Porter (1991).

Elegimos esta herramienta por considerarla como la más apropiada para indagar el enfoque competitivo de la empresa en análisis. La misma brinda distintas opciones estratégicas que servirán de referencia teórica para encuadrar a la compañía en uno de los modelos que la herramienta plantea.

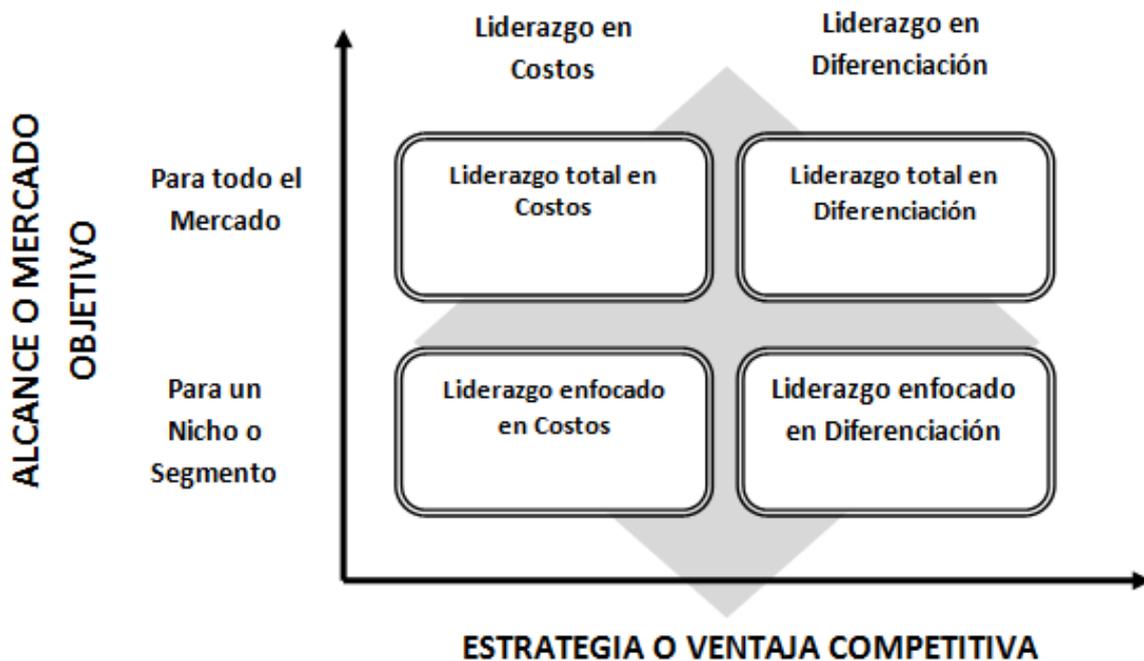


Gráfico N° 10: *Estrategias Genéricas de Michael Porter. Modelo de Estrategias Competitivas Genéricas. Fuente: Porter, M. (1991) Estrategia Competitiva. Pág. 144, Figura 5.1*

Si bien del gráfico anterior pueden observarse cuatro opciones estratégicas de negocios para establecer la posición estratégica que desee adoptar la empresa y defenderla contra sus competidores (los cuatro cuadrantes dentro de la matriz), la realidad es que el modelo plantea dos opciones estratégicas centrales; Liderazgo en Costos y Liderazgo en Diferenciación.

- ✓ **Estrategia de liderazgo en costos:** representa el conjunto de acciones integradas que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible en relación con el de sus competidores (Hitt, 2008). De esta manera, la empresa que la aplique se dirige a un amplio segmento de clientes meta (cuadrante superior izquierdo), concentrándose en encontrar la manera de reducir sus costos en relación con los de sus competidores y al mismo tiempo que mantienen niveles competitivos de sus productos o servicios.



- ✓ **Estrategia de liderazgo en diferenciación:** representa el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos (Hitt, 2008). De esta manera, una empresa que la aplica, en lugar de enfocarse en los costos, se concentra siempre en invertir y desarrollar atributos que diferencian a un bien o servicio de formas que los clientes valoran. Así, buscan diferenciarse de sus competidores en la mayor cantidad posible de dimensiones.
- ✓ **Estrategia de enfoque:** esta implica concentrarse en satisfacer a un segmento o nicho particular de la industria o sector excluyendo a otros. Consiste en un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para un segmento específico del mercado, en donde la meta de la estrategia puede ser:
  - Un grupo particular de compradores (por ejemplo, jóvenes o personas de edad mayor).
  - Un segmento diferente para cada línea de productos.
  - Un mercado geográfico específico.

De acuerdo a todo lo expuesto podemos determinar que el establecimiento agropecuario actualmente se encuentra desarrollando una combinación de estrategias, es decir, por un lado presenta una estrategia de enfoque dado que su actividad principal está direccionada a un mercado en particular, el mercado lácteo, mientras que por otro lado también persigue una estrategia de diferenciación, ya que está constantemente buscando la manera de mejorar su calidad, su servicio y todo aquello que le permita distinguirse por sobre el resto de los establecimientos de su zona de influencia.

### **2.2.2 Cadena de Valor**

Uno de los elementos más reveladores de si la posición de negocios de una compañía resulta poderosa o precaria, es si sus precios y costos son competitivos con los de sus rivales. Los negocios de las compañías se componen de un conjunto de actividades que se emprenden en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo de su producto o servicio. Cada una de estas actividades origina ciertos costos. Los cuales combinados de todas estas actividades definen la estructura de costos internos de la compañía. Además, el costo de cada actividad



contribuye a descubrir si la posición o costo total de la compañía en relación con la de sus rivales es favorable o desfavorable.

La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. Ésta junto a la forma en la cual se desempeña cada actividad, reflejan la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas, la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución.

Hermida, Serra y Kastika, (1999) hacen referencia a que la cadena de valor “desagrega” a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes.

Consideramos pertinente el uso de esta herramienta para el análisis de la empresa en estudio, ya que la misma es de suma utilidad en compañías que tienen transformación de materias primas en productos finales, entre ellos, adquisición de insumos, producción, distribución, apoyo de ventas y estrategias de mercadotecnia y servicio. Las actividades de apoyo sirven de respaldo y estructura funcional para las tareas de las actividades primarias. Distribuidas de esta forma, permitirá una descripción más gráfica de las funciones que desarrolla la organización.

### **Actividades de Apoyo**



*Gráfico N° 11: Cadena de Valor. Fuente: Hermida, Serra y Kastika (1999)*  
*“Administración y Estrategia”.*

**Actividades Primarias:** aquellas que tienen relación con la creación física del producto. Se distinguen cinco categorías:



- ✓ **Logística Interna:** proceso y estructura de compras, almacenamiento de materias primas, manejo de materiales, control de inventarios. Constituyen un vehículo importante para la optimización de los costos, negociación de los precios y plazos de pago.
- ✓ **Operaciones:** aquellas actividades que transforman los insumos en el producto final, como así también el mantenimiento de los equipos y maquinarias.
- ✓ **Logística Externa:** almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- ✓ **Mercadotecnia y Ventas:** actividades asociadas a la publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones del canal.
- ✓ **Servicio:** prestación de servicios para realzar y mantener el valor del producto; momento en el que realiza una evaluación de los servicios y de la empresa; y de esa evaluación, dependerá la continuidad o no de este.

**Actividades De Apoyo:** tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias. Se distinguen cuatro categorías:

- ✓ **Infraestructura de la empresa:** sobre esta se apoya la cadena completa. Incluye la administración general, contabilidad, finanzas, planeación, administración de la calidad y asuntos legales.
- ✓ **Administración de los recursos humanos:** se ocupa de determinar habilidades y capacidades requeridas para realizar la búsqueda, contratación, entrenamiento y compensaciones del personal.
- ✓ **Desarrollo tecnológico:** tiene implicancias desde la investigación y el diseño del producto, hasta el diseño de *know how*, equipos, además de procedimientos y conocimientos.
- ✓ **Abastecimiento:** función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa; no sólo se hace referencia a los insumos que se adquieran en el área compras, sino también a las maquinarias que se adquieran para la planta, los elementos de protección para los empleados como cascos, guante, etc.; hasta una asesoría en marketing que requiera la alta gerencia.



**Margen:** diferencia entre el valor total y el costo implicado en crear un producto. El fin de cualquier estrategia genérica es la de crear un valor superior a los costos en los que incurre la firma para generar dicho bien o servicio.

**Ventaja Competitiva:** Conociendo de manera desagregada cada una de las actividades de la organización, se identifican aquellas que generan más valor dentro de la cadena. Si, además, se hace posible desarrollar estas funciones a un costo menor que los competidores, o de manera tal que genere una diferenciación, se estaría logrando entonces una ventaja competitiva. Ésta surge de las habilidades distintivas con las que cuenta una empresa.

El establecimiento agropecuario desarrolla su actividad principal, la lechería, con la firme conciencia de trabajar para perseguir la mejor calidad en su producto en todas las etapas de su desarrollo, aprovechando las condiciones naturales del entorno y la protección del medio ambiente.

Como dijimos anteriormente, el establecimiento y sus socios son parte activa de la cooperativa tampera de la zona y es desde aquí donde surgen los lineamientos para la producción de leche y sus especificaciones en el sistema de aseguramiento de la calidad a través del manual de gestión integral de la empresa tampera, que contribuye a lograr leche de alta calidad para productos diferenciados en empresas sustentables.

### 2.2.3 Análisis F.O.D.A. de la Empresa

#### A) *Análisis Interno:*

##### ✓ **Fortalezas:**

- Superficie de tierra disponible para ampliar su producción.
- Proximidad a los puertos de entrega de cereales.
- Ubicación estratégica en la “Cuenca Lechera del Noreste de Córdoba”.
- Miembro activo de la Cooperativa Tampera “Las Cañitas Limitada”.
- Empresa familiar de renombre en la zona de influencia.

##### ✓ **Debilidades:**

- Escasa disponibilidad de mano de obra.
- Bajo poder de negociación con la industria



B) *Análisis Externo:*

✓ **Oportunidades:**

- Posibilidad de agregar valor a la producción.
- Capacidad para integrar la actividad agropecuaria – ganadera y la lechería en un mismo establecimiento.
- Escenario optimista en el mercado internacional

✓ **Amenazas:**

- Tendencia a la baja en el precio de la leche.
- Fuerte presión tributaria gubernamental.
- Constantes cambios climáticos en la zona de influencia.

### **2.3 Análisis de los Estados Contables**

Actualmente se puede distinguir que el éxito o fracaso de las empresas agropecuarias pasa por contar con una buena o mala administración de los nuevos y cada vez más complejizados sistemas de producción, donde las innovaciones tecnológicas y las operaciones con grandes sumas de capital son moneda corriente.

El análisis y diagnóstico se complejiza aún más debido a que se deben tener dos visiones: una global de todo el sistema y otra por cada una de las actividades que realiza.

De acuerdo con Mayer Paz (2010), la administración rural es la disciplina que estudia la combinación y manejo de recursos escasos, propendiendo a facilitar la toma de decisiones a nivel de los establecimientos productivos con el fin de obtener los mejores resultados económicos manteniendo la productividad de los recursos y sustentabilidad en el tiempo.

#### **2.3.1 Diagnóstico de la situación del establecimiento**

Muchas son las razones por las cuales se debe realizar un diagnóstico, quizás la más importante consiste en determinar la brecha existente entre la situación deseada y la real.

Para determinar esta brecha, una de las herramientas utilizadas consiste en el análisis e interpretación de los estados contables, a través de diversas técnicas que hacen



más fructíferas la lectura de la información contenida, facilitando la toma de decisiones disminuyendo el grado de incertidumbre y de esta forma emitir un diagnóstico situacional completo y apropiado.

Para lograr que este sea considerado óptimo y logre arribar a mejorar la toma de decisiones, las empresas requieren información, cual se va produciendo durante el ciclo productivo para lo que es necesaria la utilización de registros que deben ser exactos, sencillos, económicos, funcionales, completos y accesibles. Toda esta información y precisión en ellos le permitirá a la empresa ser competitiva y desarrollarse en el mercado.

### **2.3.2 Objetivos**

Según la Resolución Técnica (RT) N°16 de la FACPCE, “el objetivo de los estados contables es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el periodo que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas.”

Consiste, por lo tanto, en formar una opinión sobre diversos aspectos relacionados al establecimiento mediante la utilización de un conjunto de relaciones cuantitativas y su cotejo con bases de aceptación generalizadas, a través por ejemplo, de indicadores de rentabilidad, solvencia, liquidez, endeudamiento y por medio de estos parámetros poder arribar a la correcta toma de decisiones financieras tales como: nuevas inversiones, fusiones empresariales, obtención de créditos, y de acuerdo con los principales intereses de los diferentes agentes sociales actuales o potenciales en la actividad empresarial de manera directa o indirecta.

En este trabajo en particular, el objetivo de dicho análisis consiste fundamentalmente en conocer la situación actual del establecimiento sobre la rentabilidad de los recursos financieros utilizados, la capacidad de autogenerar recursos, la posibilidad de autofinanciar proyectos en busca de lograr el crecimiento necesario.

### **2.3.3 Requisitos de la información contable**

Para cumplir con su finalidad y de acuerdo con lo expresado en la RT 16 de FACPCE, la información contenida en los estados contables debe reunir los siguientes requisitos:



A) Una descripción sintética de la información contenida en los estados contables con los siguientes atributos:

- Pertinencia (atingencia)
- Confiabilidad (credibilidad)
- Comparabilidad
- Claridad (comprensibilidad)

B) Consideraciones sobre las restricciones que condicionan el logro de las cualidades indicadas:

- Oportunidad
- Equilibrio entre costo – beneficio

### 2.3.4 Elementos de los Estados Contables

Los elementos que la contabilidad, según la RT16 de la FACPCE, debe considerar son:

#### 2.3.4.1 Estado de Situación Patrimonial o Balance General:

El ESP “es un momento determinado, el estado de situación patrimonial o balance general expone el activo, el pasivo y el patrimonio neto y en su caso la participación minoritaria en sociedades controladas” (RT 18, capítulo III, punto A.1, 2004).

Según la RT16 de la FACPCE, los elementos relacionados directamente con la situación patrimonial son:

- ✓ **Activo:** un ente tiene activo cuando debido a un hecho ya ocurrido, controla sus beneficios económicos que produce un bien (material o inmaterial con un valor de cambio o de uso para el ente). En cualquier caso, se considera que tiene valor para un ente cuando representa efectivos equivalentes de efectivo o tiene aptitud para generar (por si o en combinación con otros bienes) un flujo de efectivo positivo o equivalente de efectivo.
- ✓ **Pasivo:** un ente tiene pasivo cuando debido a un hecho ya ocurrido está obligado a entregar activos o a prestar servicios a otra persona (física o jurídica) o es altamente probable que ocurra; o bien la cancelación de la



obligación es ineludible o altamente probable y deberá efectuarse en una fecha determinada o determinable o debido a la ocurrencia de cierto hecho o requerimiento del acreedor.

- ✓ **Patrimonio Neto:** resulta del aporte de sus propietarios o asociados y de la acumulación de resultados.

$$\text{Patrimonio Neto} = \text{Activo} - \text{Pasivo} \quad (1)$$

Representación gráfica de la situación individual de un ente.

Fuente: RT16, 2º parte, 4.1.3 (2004)

#### 2.3.4.2 Estado de Resultados o de Recursos y Gastos:

El Estado de Rdo. de recursos y gastos “suministra información de las causas que generaran el resultado atribuible al periodo” (RT 18, capítulo IV, punto A.1, 2004)

Según la RT16, se define cada componente como:

- ✓ **Ingresos:** aumentos del patrimonio neto originados en la producción o venta de bienes, en la prestación de servicios o en otros hechos que hacen a la actividad principal del ente.
- ✓ **Gastos:** disminuciones del patrimonio neto relacionados con los ingresos.
- ✓ **Ganancias:** aumentos del patrimonio neto que se originan en operaciones secundarias o accesorias o en otras transacciones, hechos o circunstancias que afectan al ente, salvo las que resultan de ingresos o de aportes de los propietarios.
- ✓ **Perdidas:** disminuciones del patrimonio neto que se originan en operaciones secundarias o accesorias o en otras transacciones hechos o circunstancias que afectan al ente.

Mientras que los ingresos tienen gastos, las ganancias no los tienen (pero pueden tener impuestos que los graven) y las pérdidas no están acompañadas por ingresos (pero pueden reducir las obligaciones impositivas).



### **2.3.4.3 Estado de Evolución del Patrimonio Neto**

El Estado de Evolución de Patrimonio Neto “informa la composición del patrimonio neto y las causas de los cambios acaecidos durante los periodos representados en los rubros que lo integran” (RT 18, capítulo V, punto A.1, 2004)

Las partidas integrantes del patrimonio neto deben clasificarse y resumirse de acuerdo con su origen: aportes de los propietarios (o asociados) y los resultados acumulados. El capital expresado en moneda de cierre debe exponerse discriminando sus componentes a su valor nominal y el ajuste por inflación de ellos. Los resultados acumulados, distinguiendo los no asignados de aquellos en los que su distribución se ha restringido mediante normas legales, contractuales o por decisiones del ente.

### **2.3.4.4 Estado de Flujo de Efectivo:**

Según la RT8 de la FACPCE, este estado debe informar la variación en la suma de las siguientes componentes patrimoniales:

- ✓ El efectivo (incluyendo los depósitos a la vista)
- ✓ Los equivalentes de efectivo, considerándose como tales a los que se mantienen con el fin de cumplir con los compromisos de corto plazo más que con fines de inversión u otros propósitos.

### **2.3.4.5 Información Complementaria:**

La información complementaria “forma parte de los estados contables básicos, debe contener todos los datos que siendo necesarios para la adecuada comprensión de la situación patrimonial y de los resultados del ente, no se encuentren expuestos en el cuerpo de dichos estados” (RT 18, capítulo VII, punto A.1, 2004)

## **2.3.5 Análisis e Interpretación de los Estados Contables**

Este persigue determinar la situación económica – financiera de un ente por medio de los datos contenidos en sus estados contables.

Estos datos por si mismos no son una fuente de información, sino que mediante una serie de técnicas son transformados en la información necesaria para la toma de decisiones, ya sea para la corrección de lo sucedido o para planificar las acciones futuras en términos contables y financieros.



El análisis de los estados financieros consiste en el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objeto primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre resultados futuros.

La importancia radica, principalmente, en facilitar la toma de decisiones para los inversores o terceros interesados en la situación económica y financiera del ente.

### **2.3.5.1 Interpretación de los Estados Contables:**

La interpretación propiamente dicha, consiste en la transformación de la información contenida en los estados financieros de un ente en una forma más sencilla que permita que la misma sea utilizada para conocer la situación económica y financiera y así facilitar la toma de decisiones.

Para lograrlo, es necesario decodificar o “traducir” esta información en un lenguaje más apropiado al usuario común, razón por la cual un buen analista además de contar con la formación técnica – contable adecuada deberá poseer una amplia formación sobre temas empresariales y de negocio.

### **2.3.5.2 Proceso de análisis de los Estados Contables:**

Este proceso consiste en la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos analíticos, los cuales permiten deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

Muchas con las técnicas que pueden utilizarse, las cuales comprenden la comparación, el análisis estructural, empleo de números índices, el análisis mediante gráficos, pero actualmente la más utilizada es el análisis por medio de ratios.

Estos indicadores o razones muestran las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista, a este le sirve para la predicción del futuro del ente, para la administración del negocio, será útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y como punto de partida para la planeación de las operaciones que vayan a influir sobre futuros eventos.

Es necesario destacar que las relaciones financieras expresadas en términos de indicadores o razones tienen poco significado por sí mismas, no se pueden determinar si indican situaciones favorables o desfavorables a menos que exista la manera de



compararlas con normas o puntos de referencia o rangos encontrados en otros negocios dentro de la misma organización, o en una de similares características.

Por medio de la observación de tendencias y signos o de la comparación de los resultados reales con los planeados, podemos destacar los siguientes estándares de comparación:

- ✓ *Estándares mentales del analista:* comprende su propio criterio sobre lo adecuado o inadecuado formado a través de su experiencia y estudio.
- ✓ *Razones o indicadores de la misma empresa obtenidos de años anteriores.*
- ✓ *Razones o indicadores calculados en base a lo presupuestado.*
- ✓ *Razones o indicadores promedio del sector al cual pertenece.*

### **2.3.6 Análisis de la Situación Económica – Financiera del Establecimiento**

#### **2.3.6.1 Análisis de la Situación Económica:**

Al analizar la situación económica del establecimiento, lo que se persigue es determinar cuál es su capacidad para generar recursos.

Estos resultados pueden ser analizados teniendo en cuenta por un lado su valor absoluto, es decir distinguirlos como ganancias o pérdidas y por otro lado, en términos relativos, es decir, midiendo su rentabilidad.

Entendemos por rentabilidad económica, a la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa o capitales invertidos, independientemente de la estructura financiera o composición de pasivo. (Rentabilidad Económica, Sf., de <http://www.economia48.com>)

El valor de la empresa en su conjunto está fuertemente ligado a la perspectiva de generación de resultados en relación con el capital invertido.

Para el diseño de esta tasa es necesario establecer las utilidades y las bases de su generación correspondiente al indicador que se desea establecer siempre referido a un momento de tiempo determinado, inicio o fin del ejercicio, o bien en un promedio de varios periodos.

Podemos destacar indicadores de rentabilidad importantes, tales como:

- A) *Rentabilidad de la inversión de los propietarios o Rentabilidad Financiera:*  
esta es denominada también como Rentabilidad del Patrimonio Neto, refleja



la tasa de retorno de la inversión de los capitales propios; comparando los resultados de un periodo con el patrimonio de la empresa con lo cual se determinará cuánto gana el propietario por cada peso que invirtió en la empresa.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad del Periodo}}{\text{Patrimonio Neto}} \cdot 100 \quad (2)$$

En función de la información que brindan los estados contables del establecimiento agropecuario de los últimos tres períodos se presenta en el siguiente cuadro la Rentabilidad Financiera de la empresa:

Tabla N° 2. Índice de Rentabilidad Financiera. Años 2011-2013.

Conceptos / Años	2011	2012	2013
Resultado	59.897,24	96.466,54	150.816,23
PN	140.085,32	236.551,86	387.368,09
Rentabilidad Financiera	<b>43%</b>	<b>41%</b>	<b>39%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de los Estados Contables de la empresa.*

Se puede observar que en promedio en los últimos tres años los socios han obtenido \$0,41 centavos de ganancia por cada peso de capital invertido en el establecimiento.

Pero también se observa que, aunque si bien el último año (2013) dio un resultado positivo, este es el 9% inferior en relación al mismo periodo del año 2011 y un 5% inferior en comparación al año 2012.

Es decir, la empresa tiene una alta rentabilidad financiera, pero viene experimentando una leve disminución en los últimos dos años. Una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación al acceso de nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.



- B) Rentabilidad del Activo o Rentabilidad Económica: denominada también como la rentabilidad de la inversión total, busca establecer cuál ha sido la eficiencia en la gestión de los recursos totales, dejando de lado si era capital propio o de terceros. Esta tasa tiene vital importancia ya que es la que define la eficiencia con la que operan los bienes.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Utilidad ante de Intereses}}{\text{Activo}} \cdot 100 \quad (3)$$

Esta tasa cumple una doble función, por un lado, permite medir el rendimiento del activo, mientras que por otro lado refleja la eficiencia de los funcionarios como responsables de su explotación y de los resultados que generan.

En función de los datos presentados en los estados contables del establecimiento agropecuario se obtiene la Rentabilidad Económica de los últimos tres períodos según el siguiente cuadro:

Tabla N° 3. Índice de Rentabilidad Económica. Años 2011-2013.

Conceptos / Años	2011	2012	2013
Resultado antes de Intereses	59.231,23	53.583,71	-14.665,02
ACTIVO	140.085,32	236.551,86	387.368,09
Rentabilidad Económica	42%	23%	-4%

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de los Estados Contables de la empresa.*

Según los resultados obtenidos se observa que la empresa está perdiendo eficiencia en la gestión de sus recursos llegando a tasas negativas lo que implica un alto riesgo de descapitalización

### 2.3.6.2 Análisis de la Situación Financiera:

#### 2.3.6.2.1 Análisis de la situación financiera a Corto Plazo

Se hace referencia a la capacidad de pago que tiene la empresa de aquellos compromisos que vencen en el corto plazo.

✓ *Liquidez corriente*



Mide la capacidad de pago de las deudas a corto plazo con el total de activos realizables a corto plazo. Evalúa la capacidad de la empresa para cumplir en término sus compromisos.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \cdot 100 \quad (4)$$

El incumplimiento determina una calificación crediticia negativa, restringe las fuentes de crédito, incrementa la tasa de interés, entre otras. En casos extremos la situación deriva en quiebra o paralización de actividades.

Una situación de paridad de activos y pasivos corrientes (índice de liquidez corriente igual a 1) exige para el normal cumplimiento de los compromisos un sincronismo entre el vencimiento de los pasivos y la cobranza de los activos, que puede resultar prácticamente imposible. Ello hace necesario contar con un margen de seguridad, constituido por un excedente de activo corriente sobre pasivo corriente. Considerándose como una situación saludable aquella relación que supera a 1,2 puntos.

Según los datos brindados por el establecimiento agropecuario en los estados contables de los últimos tres períodos:

Tabla N° 4. Índice de Liquidez Corriente. Años 2011-2013.

Conceptos / Años	2011	2012	2013
Activo Corriente	\$ 472.980,42	\$ 658.273,07	\$ 729.786,69
Pasivo Corriente	\$ 265.978,20	\$ 326.309,03	\$ 391.522,69
Índice de Liquidez Corriente	<b>1,78</b>	<b>2,02</b>	<b>1,86</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de los Estados Contables de la empresa.*

Como se observa los índices de los últimos tres períodos que arroja la empresa son superiores al 1.2 que se considera como aceptable. Por lo tanto, se puede inferir que la empresa puede afrontar a sus compromisos de corto plazo sin inconvenientes.

✓ *Liquidez seca*

Mide la capacidad de pago de las deudas a corto plazo (12 meses) que tiene la empresa con sus activos más líquidos, excluyendo los bienes de cambio, que son los



menos líquidos de los activos corrientes Es decir, que parte de la deuda se cancela sin vender bienes de cambio.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}} \cdot 100 \quad (5)$$

Se considera normal un índice mayor a 0.8 y se considera que existe un riesgo potencial con un índice de 0.6.

Los estados contables del establecimiento agropecuario arrojan los siguientes índices de liquidez seca de los últimos tres períodos:

Tabla N° 5. Índice de Liquidez Seca. Años 2011-2013.

Conceptos / Años	2011	2012	2013
Activo Corriente – Bs de Cambio	\$ 140.437,96	\$ 201.868,65	\$ 113.529,79
Pasivo Corriente	\$ 265.978,20	\$ 326.309,03	\$ 391.522,69
Índice de Liquidez Seca	<b>0,53</b>	<b>0,62</b>	<b>0,29</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de los Estados Contables de la empresa.*

En este caso los índices develan que corre ciertos riesgos en su liquidez en el caso que los bienes de cambio no se efectivicen.

Al ser una empresa agropecuaria los bienes de cambio se liquidan todos en un mismo momento siendo un atenuante e integra el riesgo de la actividad.

#### **2.3.6.2.2 Análisis de la situación financiera a Largo Plazo**

Evaluar esta situación permite establecer si la empresa podrá pagar los compromisos que pudiera tener con terceros:

✓ *Liquidez total:*

$$\text{Liquidez Total} = \frac{\text{Activo Cte.} + \text{Creditos no Cte.} + \text{Bienes de Cambio no Cte.}}{\text{Pasivo Corrientes} + \text{Pasivo no Corrientes}} \cdot 100 \quad (6)$$

Evalúa la capacidad de la empresa de cumplir en término con los compromisos totales, con prescindencia del corto y largo plazo, complementando así el análisis del índice de liquidez corriente. Adquiere particular importancia cuando existen pasivos no



corrientes con vencimientos significativos de relativa proximidad, por cuanto puede anticipar los problemas de liquidez que se exteriorizarán en próximos ejercicios en la medida que la empresa no pueda apelar al endeudamiento a largo plazo.

Tabla N° 6. Índice de Liquidez Total. Años 2011-2013.

Conceptos / Años	2011	2012	2013
Activo Corriente + Créditos no Corrientes + Bienes de Cambio no Corrientes	\$ 472.980,42	\$ 658.273,07	\$ 924.231,89
Pasivo Corriente + Pasivo no Corriente	\$ 334.882,30	\$ 423.487,61	\$ 656.049,36
Índice de Liquidez Total	<b>1,41</b>	<b>1,55</b>	<b>1,41</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de los Estados Contables de la empresa.*

En promedio de los tres períodos el índice de Liquidez Total es de 1,45 lo que indica que por cada peso total de deuda (de corto o largo plazo) la empresa cuenta \$1,45 pesos de bienes realizables para afrontar dichas deudas lo infieren que la empresa puede hacer frente a sus compromisos.

El resultado de los índices de liquidez depende de la naturaleza del negocio y rama de actividad, siendo menores en aquellas ramas o empresas que tienen flujos de fondos más predecibles. La evidencia empírica muestra que su contribución en términos de medición de la liquidez se daría en las tendencias más que en un valor aislado. Esto es, la evidencia empírica parece mostrar que, si una firma sistemáticamente viene declinando su índice de liquidez a través del tiempo, es altamente probable que su situación de liquidez se torne comprometida.

En el caso del establecimiento Don José S.R.L. se evidencia que la situación financiera tuvo caída de sus índices en el último período. Si esta situación no se revierte en los próximos, su estructura financiera se transformará en un punto débil pudiendo comprometer el crecimiento de la empresa.

✓ *Propiedad del activo:*



Este índice expresa qué porcentaje del activo está financiado por recursos propios.

$$\text{Propiedad del Activo} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo}} \cdot 100 \quad (7)$$

Según los datos del establecimiento agropecuario en sus estados contables se obtuvieron los siguientes índices:

Tabla N° 7. Índice de Propiedad del Activo. Años 2011-2013.

Conceptos / Años	2011	2012	2013
Activo	\$ 474.967,62	\$ 660.039,47	\$ 1.043.417,45
PN	\$ 140.085,32	\$ 236.551,86	\$ 387.368,09
Propiedad del Activo	<b>29,49</b>	<b>35,84</b>	<b>37,12</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de los Estados Contables de la empresa.*

Éstos indican que en el último año (siendo el mayor) que sólo el 37,12 % del activo en el establecimiento Don José S.R.L. está financiado con capital propio.

✓ *Endeudamiento:*

El índice de endeudamiento tiene por finalidad medir la estructura de financiación y evidenciar el riesgo implícito por la utilización de fondos de terceros.

El índice de endeudamiento consiste en comparar los fondos prestados por terceros con el aporte de los propietarios, al efecto de financiar los activos que la empresa necesita para su actividad.

El índice ofrece una medición de la estructura de financiación de la empresa, la que es una consecuencia de la política en cuanto al tipo y proporción de los fondos que utiliza para el financiamiento de los activos.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} \cdot 100 \quad (8)$$



El índice de endeudamiento tiene por objeto determinar cuántos pesos de terceros hay invertidos en la empresa por cada peso aportado por los propietarios. Esta relación tiene una interpretación clara y directa, cuando aumenta el índice aumenta el endeudamiento, cuando disminuye el índice se reduce el endeudamiento.

Aplicado este índice en los datos del establecimiento agropecuario se obtiene:

Tabla N° 8. Índice de Endeudamiento. Años 2011-2013.

Conceptos / Años	2011	2012	2013
Pasivo	\$ 334.882,30	\$ 423.487,61	\$ 656.049,36
PN	\$ 140.085,32	\$ 236.551,86	\$ 387.368,09
Endeudamiento	<b>2,39</b>	<b>1,79</b>	<b>1,69</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de los Estados Contables de la empresa.*

Al resultar el índice mayor que uno, significa que hay más pesos invertidos por terceros que por los propietarios. Lo que evidencia el riesgo particular de la empresa y de la actividad en general.

El índice de endeudamiento, además de dar el peso relativo de los distintos orígenes de fondo, sirve como control del índice de liquidez (activo corriente / pasivo corriente) para el caso en que deudas a corto plazo se transformen en deudas a largo plazo, porque, en tal caso, a una mayor liquidez se opone un mayor endeudamiento. Esta medida sirve así de instrumental de vigilancia del índice de liquidez.

✓ *Inmovilización del activo:*

El índice de inmovilización del activo consiste en determinar qué parte de los recursos están invertidos a largo plazo y, por lo tanto, inmovilizados en la coyuntura.

La inmovilización es una calificación se refiere a que es de esperar que los bienes que se destinan al cumplimiento de los fines de la entidad seguirán haciéndolo indefinidamente.

$$\text{Inmovilización del activo} = \frac{\text{Activo no Corriente}}{\text{Activo}} \cdot 100 \quad (9)$$

En función de los datos de la empresa se obtuvo:



Tabla N° 9. Índice de Inmovilización del Activo. Años 2011-2013.

Conceptos / Años	2011	2012	2013
Activo no Corriente	\$ 1.987,20	\$ 1.766,40	\$ 313.630,76
Activo	\$ 474.967,62	\$ 660.039,47	\$ 1.043.417,45
Inmovilización del Activo	<b>0,42%</b>	<b>0,27%</b>	<b>30%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de los Estados Contables de la empresa.*

En los últimos tres períodos este índice no tuvo un comportamiento constante siendo en el último período cuando la empresa ha inmovilizado gran parte de su activo, pero en este caso es por aumento de los bienes de cambio de largo plazo lo que no tendría el efecto de inmovilización coyuntural del activo ya que se espera que se realice en el próximo ejercicio otorgando liquidez al activo

## 2.4 Conclusiones

La empresa en los últimos períodos ha experimentado un aumento en sus recursos principalmente en bienes de cambio. Dicho incremento fue realizado en un mayor porcentaje por capital de terceros que capital propio.

Sumando a lo anterior, si bien los índices en general no evidencian una situación alarmante, por el riesgo mismo de la actividad se debería considerar el monitoreo permanente de dichos índices para no entrar en una situación difícil de revertir a futuro.

Esto se evidencia principalmente en el índice de endeudamiento ya permite evaluar la estructura de financiación de la empresa, poniendo de relieve el grado de dependencia de la financiación externa.

Cuando el nivel de endeudamiento crece, aumentan las posibilidades de inversión a tasas mayores que a la que se tomó la deuda pudiendo hipotéticamente a aumentar la rentabilidad de la empresa. Pero también ante un alto endeudamiento la gerencia ve disminuida las fuentes de fondos, así como a pagar un costo creciente por cada peso prestado adicional. Los acreedores elevan las tasas de interés e imponen garantías adicionales para compensar el crecimiento del riesgo, que supone el crecimiento del endeudamiento.



# CAPÍTULO 3



### **Capítulo 3: Presentación de las alternativas de inversión y análisis de las fuentes de financiación.**

Como fue señalado anteriormente, el establecimiento agropecuario se encuentra en un momento de su vida empresarial donde debe tomar algún tipo de decisión estratégica que le permita superar el techo productivo en el que se encuentra y avanzar para lograr sus objetivos a largo plazo.

Es por esto que luego de pensar en las alternativas de proyectos posibles a ser llevados a cabo, sus socios seleccionan los dos que consideran más próximos y relacionados a su filosofía de trabajo y desarrollo empresarial, destacando principalmente más allá de los beneficios económicos, aquel que más se adecue a sus arraigadas políticas tanto de relaciones laborales amenas como aquellas relacionadas a la conservación y protección del ambiente natural donde se desenvuelve su actividad productiva.

A continuación, se presentan ambos proyectos, describiendo cada uno y cuáles son sus ventajas y desventajas, así como también sus costos, riesgos y beneficios; cerrando el mismo con el análisis de las fuentes de financiamiento existentes en el mercado y la selección de la que más se adapte a las necesidades del proyecto seleccionado.

#### **III.1 Proyecto Sistema de Riego**

Una alternativa sería la implementación de un sistema de riego, que tendría como objetivo general incrementar la productividad de la actividad agropecuaria y apuntar a un sistema más competitivo que permita aumentar la producción y la calidad del alimento para el ganado bovino e indirectamente de la leche que es el producto final.



El proyecto requiere de una gran inversión inicial en bienes de capital, que incluye la compra de un equipo de riego, la adquisición de vaquillonas para incrementar el rodeo y la ampliación del tambo. En consecuencia, será necesario también un aumento en la contratación de mano de obra para el establecimiento agropecuario y por lo tanto un incremento en el flujo de gastos.

Pensando a futuro, a través de la implementación de este proyecto se persigue llegar a producir leche de alta calidad basándose en estándares internacionales.

### **III.1.1 Beneficios del Proyecto**

El problema de estancamiento en la producción y en la calidad tiene como posibles causas la alta sensibilidad del sistema de secado a los cambios climáticos observados en su zona.

Los parámetros productivos afectados en el manejo actual son:

- ✓ Producción de materia seca medida en kg/ha.
- ✓ Producción de leche medida en lts/ha.

Según los datos del proyecto elaborado por la empresa, la implementación del nuevo sistema de riego propuesto permitiría incrementar entre 500 y 600 milímetros adicionales de agua que, distribuidos estratégicamente, y suponiendo que los nutrientes del suelo no fueran limitantes, posibilitarían a su vez, un potencial de rendimiento de 26 toneladas de materia seca al año. Esto representaría un adicional de 12 toneladas sobre el potencial natural de la zona geográfica.

Con la implementación de este nuevo sistema de riego se podrían realizar hasta 3 cultivos anuales o 2 cultivos con un alto potencial productivo.

En términos estrictamente agrícolas, la aplicación de estas nuevas tecnologías posibilitaría, entre otras cosas, un cultivo adicional de maíz por año, generando esto un valor agregado de 8 toneladas anuales por hectárea adicionales.

Un escenario semejante se da en la explotación tambrera, la producción adicional de forraje y granos (alfalfa, soja y maíz) supone adicionar un potencial de 10000 litros de leche por hectárea. Esto a valores actuales, supone una facturación por hectárea al año de \$15500 adicionales.



Actualmente se produce un promedio de 10000 kg/ha de materia seca. Con este proyecto se podría incrementar la producción a un promedio 18000 Kg/ha, es decir incrementando así casi al doble la producción de materia seca y consecuentemente aumentará la carga animal, la producción de leche y los requerimientos de mano de obra.

Para poder incorporar esta nueva tecnología se requerirá, adicionalmente, realizar un trabajo de excavación, movimiento de tierra y apotramiento dentro de la superficie de terreno.

Según datos del proyecto, a precios del año 2011, este incremento en la producción permitiría un aumento en la facturación de \$13600/ha (8000 l/ha \* \$1,70/l; tomando los 8000 litros como incremento productivo a partir de la implementación de la tecnología y \$1,70 como precio tentativo del litro de leche).

Por otra parte, el aumento del potencial productivo exigiría la utilización de insumos adicionales (fertilizantes y agroquímicos). Además, requiere mayor cantidad de mano de obra y capacitación laboral en tareas tales como ensilaje, pulverizaciones, tambo, cosechas y fletes, entre otros.

El incremento de la facturación media por hectárea y del ingreso neto facilitaría la reinversión y las mejoras en los procesos productivos e instalaciones de ordeño y alimentación, pudiendo acceder en consecuencia el tambo a implantar sistemas de aseguramiento de calidad de la leche producida y a habilitaciones como tambo productor de leche para exportación, como por ejemplo la habilitación UE (Unión Europea), que actualmente se exige no solo para las ventas que tienen como destino países integrados a esa comunidad, sino que también sean utilizados por otros operadores del mercado internacional.

### **III.1.2 Inversiones**

Según datos del proyecto, para lograr una adecuada rutina en los trabajos de tambo, será necesario realizar reformas que permitan aumentar la capacidad funcional del mismo. Esto requerirá de una inversión importante, pasando de una máquina de doce bajadas a una de veinte bajadas, aumentando la superficie de sala de ordeño, alargue de fosa, techos para corral de espera, pisos de hormigón, bretes, oficinas, entre otros.



A partir de la incorporación de la nueva tecnología de riego se incrementará la producción de alimento para el rodeo, por lo que le permite al establecimiento aumentar la carga animal, logrando así incrementar sus propios niveles de eficiencia.

La situación ideal recae en la compra de 70 vaquillonas con preñez avanzada, para que las mismas entren en producción rápidamente.

✓ **Monto**

El monto total estimado a invertir en el sistema de Riego es el siguiente:

Tabla N° 10. Monto Total a Invertir Proyecto Sistema de Riego.

EQUIPO DE RIEGO	\$	650.000,00
TUBERÍA PARA CONDUCCIÓN DEL AGUA	\$	380.000,00
VAQUILLONAS	\$	580.000,00
AMPLIACIÓN TAMBO	\$	630.000,00
PUESTA EN MARCHA SIST. DE RIEGO	\$	215.000,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>2.455.000,00</b>

*Fuente: Elaboración propia en base datos de mercado año 2011*

Por lo tanto, el crédito a solicitar oscila entre el 2.400.000 y 2.500.000 de pesos.

✓ **Plazo**

Debido a que el monto a invertir es elevado las modalidades de crédito a corto y mediano plazo no son opción porque el establecimiento no podría afrontar el pago de cuotas con importes muy elevados. Se recomienda que el plazo de crédito supere los 5 años.

✓ **Garantía**

La empresa puede ofrecer como garantía la propiedad de las 400 hectáreas propias.

### **III.2 Proyecto de Feed Lots**

La segunda alternativa planteada por los socios del establecimiento agropecuario para salir del estancamiento sería buscar la diversificación de su actividad principal a través de la implementación del proyecto de *feed lot*.



Según Gil, (2005) históricamente nuestro país se ha caracterizado por presentar un esquema de producción de carne vacuna basada en el pastoreo (capacidad de los rumiantes para aprovechar los forrajes fibrosos y transformarlos en carne) logrando de esta manera el ser humano consumir un alimento de alta calidad biológica a partir de materiales que no puede consumir directamente. (Gil, 2005).

En la actualidad, existen dos sistemas de producción de carne:

- ✓ **Sistema Extensivo:** a este lo podemos encuadrar como el más antiguo, netamente pastoril, a base de forrajes que son cosechados directamente por los animales sin ninguna intervención por parte del hombre en el proceso de alimentación de estos
- ✓ **Sistema Intensivo:** conocido como engorde a corral o *feed lots*, es más actual y donde el total del alimento consumido por los animales es suministrado directamente por el hombre.

Pero como suele ser en la mayoría de los casos, se puede encontrar un tercer sistema de producción conocido como “**semi intensivo**” donde se combinan perfectamente un sistema de engorde a corral en la primera etapa de crecimiento del animal y una terminación de este con un planteo pastoril.

### III.2.1 Beneficios del Proyecto

Según la Cámara Argentina de *Feedlot* (CAF), lo que se conoce como engorde a corral, sistema intensivo o *feedlot*, consiste en una técnica de producción de carne donde, mediante una nutrición a base de granos se producen más kilogramos de carne en menor tiempo, acortando así la duración del proceso de engorde, logrando una buena terminación de los animales y la posibilidad de vender en cualquier época del año.

Podemos decir que el objetivo del *feedlot* es obtener una alta producción de carne por animal, de calidad y con una alta eficiencia de conversión (kilos de alimento / kilo de carne).

En el sistema de engorde a corral se mantiene al ganado vacuno confinado en corrales sin cobertura vegetal por un periodo mayor a 90 días, suministrándole una dieta de alta concentración energética y alta digestibilidad, utilizándose alimentos balanceados que mezclan diferentes ingredientes junto con suplementos dietarios. La dieta se definirá de acuerdo con la raza, la procedencia y el tipo de animales a engordar.



En nuestro país actualmente se llevan a cabo dos tipos de producción de engorde:

- ✓ El engorde de hacienda propia: los dueños del *feedlot* crían a sus propios animales en corrales dentro del mismo campo para su terminación con una alimentación balanceada.
- ✓ El servicio de hotelería: el dueño del *feedlot* ofrece el servicio de engordar animales a terceras personas las cuales pagan un *cannon* por dicho servicio de estadía, sanidad y alimentación de sus animales; es decir los terceros “alquilan” la estructura y el “*know – how*”.

Gil (2005), expresa que en el caso puntual de que el engorde a corral sea llevado a cabo dentro del mismo sistema agrícola – ganadero donde el forraje constituye el alimento principal consumido por el vacuno en todo su periodo de invernada; los objetivos de esta técnica toman una dimensión aun mayor, podemos destacar:

- ✓ Dar valor agregado al cereal transformándolo en carne.
- ✓ Liberar campo para otras actividades con mayor rentabilidad por hectárea.
- ✓ Engorde de oportunidad.
- ✓ Disminución de la duración del ciclo de invernada.
- ✓ Logro de un buen grado de terminación de los animales.
- ✓ Cambio de categoría de los animales rápidamente en categorías de mayor valor.
- ✓ Aprovechamiento de la estacionalidad de los precios de la hacienda.
- ✓ Cubrir la escases estacional de oferta y calidad forrajera.
- ✓ Aprovechamiento de ciertos tipos de residuos o subproductos industriales.

Al llegar la hacienda al *feedlot* en camiones es descargada por la manga para luego ser trasladada a un corral de recepción. En este corral los animales descansan, se hidratan y comienzan a adaptarse y es aquí mismo donde se los comienza a observar en búsqueda de algún síntoma de enfermedad y se los va acostumbrando a los comederos y a la dieta de alta concentración de grano.



Una vez recuperados del viaje de traslado los animales son pesados, se los identifica mediante una marca de fuego y/o caravana y se le realiza el plan sanitario correspondiente, donde se incluye la aplicación de vacunas, antiparasitarios y de ser necesario el capado y/o descornado de los animales.

Una vez finalizados estos procedimientos sanitarios son trasladados a los corrales definitivos donde son alimentados diariamente con una ración balanceada para cubrir sus necesidades de mantenimiento. El personal del establecimiento recorre los corrales todos los días, haciendo la lectura de cada comedero y cada bebedero, observando su estado general y de ser necesario lleva a cabo la limpieza de estos.

Una vez finalizada la tarea de mantenimiento y puesta en orden de los mismos, se ingresa la fórmula indicada para ese día que figura en la computadora del *mixer* y prepara la ración correspondiente (cantidades exactas de cada ingrediente).

En este sistema de engorde, el alimento balanceado va modificando su composición de acuerdo al tiempo de permanencia del animal en el establecimiento o bien hasta que se logra el nivel de producción deseado (máxima ganancia diaria de peso). Siendo este el momento en el que la tropa se encuentra lista para ser enviada a faena.

Algunos conceptos importantes a tener en cuenta en esta etapa:

- ✓ A mayor peso vivo del animal, mayor consumo de alimento para cubrir los requerimientos de mantenimiento.
- ✓ Para obtener altas ganancias diarias de peso (g/d) de alimento debe tener alta concentración de energía (alta digestibilidad).
- ✓ Dietas de forraje tienen menor cantidad de energía metabolizable (EM) que las dietas concentradas (alta proporción de granos).

Entre los productos que se obtienen del sistema de engorde a corral, por un lado, se encuentra el producto objetivo, el vacuno terminado para la faena y por otro lado una serie de elementos contaminantes del ambiente como lo son: gases de fermentación ruminal eliminados por el eructo del animal, el estiércol y los efluentes de desagüe en todo el predio.

Entre los más destacados podemos mencionar:



- ✓ Gases de Fermentación Rumial: el principal gas eliminado es el metano y la cantidad depende del volumen de alimento consumido y de la composición de la ración. El volumen que puede producir varía entre 120 m<sup>3</sup> por año en una vaca productora de carne y 60 a 80 m<sup>3</sup> por año en un novillo en engorde.
- ✓ Excretas: la materia fetal y la orina forman un solo tipo de residuo, que se denomina estiércol, ya que no se pueden separar. Un vacuno excreto por día alrededor del 5 al 6% de su peso vivo. En un novillo de 400 kg de peso vivo sería alrededor de 20 a 25 kg diarios de estiércol. Dado su porcentaje de humedad del 80 – 85%, finalmente serían unos 3 kg diarios de residuo sólido por animal, en promedio, que se eliminarían al corral.

### III.2.2 Inversiones

La explotación debe abarcar como mínimo las siguientes instalaciones: Corrales, bebederos, comederos, sombras, manga, balanza, planta de alimentos: silos, tolva de recepción, celdas para acopio de alimento molido, insumos embolsados, *mixer* o mezclador, moledoras, tractores, carros distribuidores, planta de tratamiento de efluentes.

#### ✓ *Monto*

El monto total estimado a invertir en el proyecto es el siguiente:

Tabla N° 11. Monto Total a Invertir Proyecto *Feed Lots*.

CORRALES	\$ 60424,00
BEBEDEROS	\$ 176372,00
COMEDEROS	\$ 463140,00
MIXER	\$ 503640,00
500 TERNEROS	\$1200000,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 2.403.576,00</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de mercado año 2011*

Por lo tanto, el crédito a solicitar oscila entre el 2.400.000 y 2.500.000 de pesos.

#### ✓ *Plazo*



Debido a que el monto a invertir es elevado las modalidades de crédito a corto y mediano plazo no son opción debido a que la empresa no podría afrontar el pago de cuotas altas del crédito.

### ***Garantía***

La empresa puede ofrecer como garantía la propiedad de las 400 hectáreas propias.

### **III.2.3 Impacto Ambiental**

Ambos tipos de sistema de producción de carne, tanto extensivo como intensivo, tienen notorios efectos sobre el medio ambiente donde se desarrollan.

Uno de ellos es el “efecto invernadero” o “calentamiento global” provocado por la participación de cuatro gases principales los cuales pueden en su mayoría provenir de la actividad ganadera: dióxido de carbono ( $\text{CO}_2$ ), metano ( $\text{CH}_4$ ), óxido nitroso ( $\text{N}_2\text{O}$ ) y los clorofluorocarbonos (CFC). La acción de estos recae en atrapar la radiación infrarroja en la atmósfera, impidiendo que escape al espacio y así el planeta sufre un calentamiento atmosférico gradual.

- ✓ La producción de  $\text{CO}_2$  se puede decir que proviene de la deforestación de los montes para liberar superficie para cultivo o para el pastoreo directo, lo cual provoca la disminución en el consumo de  $\text{CO}_2$  por fotosíntesis y por otro lado también se elimina este gas por el uso de combustible para la maquinaria agrícola.
- ✓ Las emisiones de  $\text{CH}_4$  provienen de la fermentación ruminal de las fracciones carbonada, a través del eructo y del estiércol.
- ✓ Las emisiones de  $\text{N}_2\text{O}$  provienen del uso de los fertilizantes químicos con nitrógeno en cultivos para forrajes y obtención de cereales para la dieta de los animales en engorde.

Otro de los impactos corresponde al causado por los efluentes que se originan por la recolección de los desagües a raíz de las precipitaciones y al causado por el manejo de las excretas de los animales. Este proyecto genera grandes cantidades diarias de residuos orgánicos, además de patógenos, los cuales vehiculizados por el agua pueden llegar a provocar enfermedades en las personas que vivan próximas al establecimiento.



Como tercer impacto, podemos mencionar que figuran los contaminantes del aire, la emisión de amoníaco, donde el contenido de urea del estiércol es hidrolizado por las encimas produciendo amoníaco que se volatiliza y ocasiona un olor desagradable y las partículas de polvo que pueden levantarse, principalmente en zonas semiáridas o épocas calurosas de baja precipitación y ventosas, pudiendo crearse zonas de baja visibilidad en las rutas adyacentes, inconvenientes en las poblaciones lindantes agravando entre otras cosas las enfermedades respiratorias.

También se destaca la proliferación de moscas, que si bien no es considerada como contaminación directa se suele incrementar notablemente la cantidad de este insecto en el medio local próximo al establecimiento como consecuencia de la abundancia de estiércol fresco.

### **III.3 Fuentes de Financiamiento**

Según Domínguez (2005), entendemos al financiamiento empresarial como la obtención de recursos o medios de pago que se destinan a la adquisición de bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines.

Uno de los problemas principales sobre los que toda empresa debe decidir en su gestión financiera consiste en la elección de las fuentes de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento de una empresa tienen un componente estratégico similar a la de las decisiones de inversión.

El problema básico que resolver en esta etapa no recae en la decisión de contar con fondos o no, sino en una adecuada búsqueda, evaluación y selección de las fuentes de origen.

La selección de cualquier fuente debe ser consecuencia de una política de financiamiento, estratégicamente planificada y basada en una evaluación integral de las ventajas y desventajas de cada tipo de deuda o de capitales propios.

Las decisiones de inversión están sometidas a las de financiamiento y a sus condiciones sin perder de vista cuestiones de vital importancia como el costo, el riesgo y el control.

La actitud más frecuente ante una falta de recursos es buscar afuera de la empresa, omitiendo muchas veces detectar las posibilidades internas las cuales pueden ser mucho más fáciles de conseguir y a un menor costo.



Los proyectos que la empresa está analizando son mutuamente excluyentes debido a que si lleva a cabo uno de los mismos impide que se haga el otro ya que, por más que ambos proyectos sean viables se debe optar por uno de los dos.

Por otra parte, en función de lo analizado y con respecto a la situación financiera del establecimiento se infiere que el mismo no cuenta con capital propio para llevar a cabo ninguno de los proyectos propuesto, por lo tanto, se analizan las distintas alternativas de créditos.

Ante la necesidad de obtener financiamiento externo al establecimiento para poder llevar a cabo alguno de los dos proyectos planteados los socios de este han decidido buscarlo dentro de las fuentes disponibles en su zona de residencia.

### **III.3.1 Banco Nación Argentina**

Esta entidad bancaria dispone en la actualidad un amplio menú de instrumentos financieros a corto y mediano plazo, con la finalidad de responder a las exigencias del mercado, generando alternativas de crédito convenientes y accesibles que le permitan a los productores obtener liquidez inmediata para solventar sus actividades de producción y venta o bien para proyectarse hacia el mercado internacional.

Entre las principales líneas de financiación que existen en la actualidad podemos destacar:

- ✓ **Crédito hipotecario con proyecto de inversión:** mediante este tipo de crédito el interesado debe recurrir a la institución bancaria con un proyecto ya determinado que desea llevar a cabo. Se requiere presentar como bien para la garantía la superficie de campo donde se pretende llevar a cabo el proyecto, el cual generalmente está destinado a la adquisición de animales para el rodeo, para proyectos de *feed lots*, nuevas infraestructuras para el mejoramiento en la producción, entre otros. Este tipo de crédito posee una tasa de interés fija del 20% anual a un plazo de 5 años.
- ✓ **Crédito hipotecario sin proyecto de inversión:** para acceder a este tipo de crédito el interesado debe presentar como garantía un bien que sea equivalente al 200% del valor que desea obtener como préstamo. Para este caso la tasa de interés es al 25% anual fija por un plazo de 5 años.



- ✓ **Crédito para inversiones de actividades productivas:** esta línea de crédito está dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas agropecuarias, que tenga como destino: la adquisición de bienes de capital de origen nacional nuevos o usados; la adquisición de bienes de capital de origen extranjeros incluidos rodados y maquinarias agrícolas nuevos o usados; instalación y/o montaje requeridos para la puesta en marcha de los bienes de capital financiero; gastos de evolución u otras inversiones en general de tipo nacional o extranjeras. Para este tipo de préstamo no se requiere de ningún tipo de garantía, sino que la modalidad es la siguiente: el plazo de este será de 5 años, siendo los primeros 36 meses a una tasa fija del 17,5% y una vez cumplido dicho plazo se toma el total más 3 puntos porcentuales fijo con sus oscilaciones en el tiempo hasta concluir el plazo total.
- ✓ **Descubiertos en cuentas corrientes:** este se utiliza para aquellas circunstancias que exigen obtener recursos de forma inmediata. Este tipo de financiamiento puede otorgarse a sola firma, a una tasa de interés del 36% anual o bien con garantía donde la tasa de interés se reduce al 31% anual, en ambos casos el plazo estipulado es a 5 años.
- ✓ **Tarjeta Agro nación:** mediante esta modalidad de tarjeta de crédito otorgada por el banco el productor o contratista rural puede financiar las compras de insumos necesarios para la actividad contando con una amplia red de comercios adheridos, promociones y beneficios exclusivos a la tasa más conveniente del mercado (21% anual) dependiendo de cada comercio en particular.

### **III.3.2 Asociación Mutual Arroyito (A.M.A.)**

Esta entidad mutual nace en 1994 para responder a los requerimientos de la población de Arroyito, Córdoba y su zona de influencia que necesitaban contar con un servicio social de sepelio.

Recién en el año 2004, luego de ya estar instalada en la sociedad se crea el servicio de ayuda económica mutual con captación de fondos.

En la actualidad AMA cuenta con 2792 socios titulares y 9421 socios participantes y además de los servicios antes mencionados se agregan: servicio de



ahorro mutual; obra social Sancor salud; tarjeta Cabal; Caruso seguros; servicios de ortopedia; Cobro Express; Banco de células madres, entre otros.

En este momento y dadas las circunstancias económicas y financieras en las que se encuentra nuestro país, la asociación mutual ofrece a sus socios la posibilidad de financiarse bajo estas condiciones:

- ✓ **Préstamo Personal a 12 meses:** para obtener dicho crédito el interesado debe presentar ante la identidad mutual: fotocopia de DNI del titular y de un garante; fotocopia de las seis últimas declaraciones juradas de IVA y fotocopia de la última declaración jurada de ganancias. La tasa de interés actual es del 3,20% mensual.
- ✓ **Préstamo Personal a 18 meses:** para obtener dicho crédito el interesado debe presentar ante la identidad mutual: fotocopia de DNI del titular y de un garante; fotocopia de las seis últimas declaraciones juradas de IVA y fotocopia de la última declaración jurada de ganancias. La tasa de interés actual es del 3,40% mensual.
- ✓ **Préstamos Especiales:** para socios de la entidad, que presenten proyectos de inversión especiales que requieran de montos de dinero que excedan los límites previstos para la línea de préstamos personales se analizarán estos casos en particular y se determinará la viabilidad de estos y los montos a prestar.

### III.3.3 Selección Fuente de Financiamiento

Según las opciones de crédito que se encuentran en el mercado y dadas las características similares en ambos proyectos la línea de crédito que más se adecua es el **Crédito hipotecario con proyecto de inversión** del Banco Nación Argentina ya que la empresa cuenta con un proyecto de inversión concreto y puede ofrecer la garantía que el crédito requiere.

La principal ventaja de esta línea crediticia es su tasa fija para la totalidad del plazo del crédito, a diferencia del *Crédito para inversiones de actividades productivas* de la misma institución, que es fija sólo los 36 primeros meses.



Trabajo Final de Grado *Contador Público*  
*Sola, María Noelia*  
*Don José S.R.L.*

# CAPÍTULO 4



## **Capítulo 4: Análisis de viabilidad de los proyectos**

Una vez presentados ambos proyectos de inversión y analizando minuciosamente sus ventajas y desventajas, costos, riesgos y beneficios y así arribar a la decisión mas apropiada para el establecimiento agropecuario se recurre al análisis de viabilidad de cada uno de ellos en particular.

Lo que se persigue con dicho análisis es evaluar las posibilidades de éxito o fracaso de cada proyecto a partir de una serie de datos de naturaleza empírica como: medio ambiente, rentabilidad, necesidades de mercado, factibilidad política, aceptación cultural, legislación aplicable, medio físico, flujo de caja, entre otros (Wikipedia, s.f.).

Una vez concluido este análisis se seleccionará cual proyecto se adecua mas al establecimiento sin dejar de respetar sus valores, misión y visión empresarial.

### **4.1 Análisis de Viabilidad Proyecto Sistema de Riego**

#### **4.1.1 Viabilidad Comercial**

El mercado de *commodities* agropecuarios y ganadero se comporta casi como un mercado de competencia perfecta, donde vendedores y compradores tienen alto grado de atomización, y si bien es cierto que los productores no pueden influenciar el mercado por ese gran grado de atomización que presentan, hay herramientas que están a disposición que permiten que un productor logre diferenciarse de otro que comercializa el mismo producto: calidad del producto, cobertura de precios (mercado a término y mercado de futuros y opciones), contratos anuales de producción, son algunas de ellas.

En este caso el establecimiento mejoraría la calidad de sus cosechas dejando de depender exclusivamente del factor climático y pudiendo de este modo lograr mejores rindes, y la cantidad de quintales entregados al Mercado de granos de Rosario.

#### **4.1.2 Viabilidad Técnica**

El establecimiento es apto para la incorporación de un nuevo sistema de riego dado que cuenta con las instalaciones y el capital humano que este requiere. Así como también cuenta con



proximidad a un caudal natural de agua lo que hace mucho más accesible la provisión del recurso natural.

#### **4.1.3 Viabilidad de Gestión**

La gestión o administración de un proyecto es de vital importancia. Una gestión eficiente hace más probable que los beneficios netos obtenidos sean iguales o mayores a los estimados en el proyecto.

Este estudio se basó en analizar lo siguiente:

- ✓ Estructura organizativa que más se adecue a las necesidades de puesta en marcha y operación del proyecto.
- ✓ Con base en la estructura organizacional, se deben definir las necesidades de personal y estimar los costos de mano de obra.
- ✓ Requerimiento de sistemas para una gestión eficiente (sistema contable, inventarios, cobranzas, abastecimiento o proveedores, clientes o socios, etc.).

Se concluye que la empresa cuenta con la capacidad de gestión que el proyecto requiere, dado que posee una estructura organizativa, administrativa, financiera y de recursos humanos necesarios, ya desarrollada que se amolda perfectamente a la incorporación del nuevo proyecto de riego.

#### **4.1.4 Viabilidad Impacto Ambiental**

La implementación del sistema de riego en la superficie agrícola anteriormente descrita, no presenta ningún impacto ambiental nocivo, dado que se encuentran las condiciones necesarias aptas como por ejemplo la proximidad al cauce de un río cuya desembocadura se encuentra en la laguna de Mar Chiquita.

Y por otro lado el sistema operativo de riego no presenta ninguna variable de contaminación en todo su ciclo.

#### **4.1.5 Viabilidad Financiera**

Según lo estudiado en los capítulos anteriores la inversión necesaria para llevar a cabo este proyecto no es posible de afrontar con recursos propios de la empresa.

La estructura financiera de la empresa es aceptable con lo que se puede inferir que podrá acceder al financiamiento externo necesario para llevar a cabo el proyecto en el caso que esa sea la decisión final.



#### **4.1.6 Viabilidad Legal**

No se encontró dentro del marco legal vigente para el área de influencia del proyecto alguna norma o ley que impida la realización de este.

### **4.2 Análisis de Viabilidad Proyecto Feedlot**

#### **4.2.1 Viabilidad Comercial**

El mercado ganadero se comporta al igual que el agrario por lo que el desarrollo comercial no tiene influencia significativa en este mercado.

Los bienes serán comercializados principalmente en el mercado interno, a través de remates ferias.

#### **4.2.2 Viabilidad Técnica**

El establecimiento cuenta con la infraestructura apropiada para llevar a cabo este proyecto aunque deberá llevar a cabo modificaciones en sus instalaciones para prepararlas, pero no así con la capacidad del capital humano dado que se requiere un conocimiento técnico específico en la materia.

#### **4.2.3 Viabilidad de Gestión**

Para realizar este análisis se tomaron las mismas variables que para analizar el sistema de riego y se concluye que la capacidad de gestión de la empresa actual es la adecuada para llevar a cabo el proyecto.

#### **4.2.4 Viabilidad Impacto Ambiental**

El sistema de Feed Lots, como se explicó anteriormente, tiene un alto impacto nocivo para el ambiente donde se desarrolla.

Y atendiendo a las políticas de ambiente que la empresa ha implementado este proyecto no respondería a los lineamientos que ésta propone para el ambiente donde actúa.

#### **4.2.5 Viabilidad Financiera**

La suma a invertir para dicho proyecto no es posible afrontarla con fondos propios.



En función del monto a solicitar a terceros y de que la situación de la empresa, si bien es aceptable, es probable que los prestamistas realicen un estudio más profundo sin poder anticipar si la empresa pudiera acceder a fuentes externas para financiar el monto de este proyecto.

#### 4.2.5 Viabilidad Legal

No se encontró dentro del marco legal vigente para el área de influencia del proyecto alguna norma o ley que impida la realización de este.

#### 4.3 Comparación de los Proyectos

Para un mejor análisis se presenta en forma comparativa la información anteriormente expuesta:

Tabla N° 12. Comparación de ambos proyectos

VARIABLES	SISTEMA DE RIEGO	FEED LOT
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo Impacto Ambiental Negativo</li><li>• Flexibilidad en el uso de la superficie regada.</li><li>• Anula riesgo de pérdida de producción por sequias</li><li>• Conocimiento del Know How.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menor plazo en el circuito de liquidez.</li><li>• Inversión en bienes de mayor realización.</li></ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor capital inmovilizado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto Impacto Ambiental Negativo</li><li>• Inversión no diversificada.</li><li>• Mayores riesgos de pérdida de producción.</li><li>• No conocimiento del Know How.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4 Elección del Proyecto

En función de lo expuesto a lo largo del presente trabajo y luego de comparar ambas posibilidades de proyectos de inversión, se decide recomendar la implementación del proyecto de **sistema de riego** para lograr el crecimiento deseado por los socios del establecimiento agropecuario “Don José S.R.L” respetando sus valores, su misión y su visión empresarial.



Entre las razones por las que se ha llegado a esta determinación se puede mencionar que mediante la implementación de este proyecto se lograría intensificar y efectivizar una actividad muy conocida por el establecimiento desde sus orígenes como es la lechería y a su vez les permitiría diversificar en otra actividad relacionada como es la producción de cereales, los cuales se ven favorecidos por este sistema al anular el riesgo de pérdida en la producción debido a causas climáticas.

En función de lo expuesto a lo largo del presente trabajo se decide descartar al Sistema de *feed lots* debido a que el impacto ambiental es altamente nocivo y no responde a la política ambientalista de la empresa; además en este proyecto se centra toda la inversión en una misma actividad la cual es considerada más riesgosa dadas las condiciones naturales propias del ciclo de desarrollo de los animales.

#### **4.5 Cálculo de la VAN y la TIR del proyecto seleccionado**

Dado que se ha optado por el proyecto de sistema de riego, se procede a realizar el cálculo de rentabilidad de este.

##### **4.5.1 Estimación del Flujo de Fondos**

La estimación del flujo de fondo va a permitir definir a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) la factibilidad económica del proyecto. Es decir, si el proyecto agrega o no valor a la empresa.

En este caso se tomarán sólo los flujos de fondo incrementales, es decir, sólo aquellos que se generen a partir de llevar a cabo el proyecto.

##### **4.5.1.1 Ingresos**

El proyecto permite incrementar 139 hectáreas donde se estipula destinar la mitad a la actividad tambera y la otra mitad a la actividad agropecuaria.

Se proyectan los ingresos en función del volumen de producción y venta estimado, considerando que se trata de un emprendimiento dedicado a la producción de productos primarios, no tiene restricciones en cuanto a las cantidades vendidas y demandadas.

La venta de leche tendrá un incremento por la incorporación de 70 animales al tambo, de los cuales se calcula que el 80% se destinan a ordeño con un promedio mensual de 52.080 litros.



La venta de carne tendrá el incremento propio a la mayor cantidad de animales afectados a la actividad. Ingresos por la venta del 15% de animales como Descarte, a un promedio de 500kgs. También se considera que se tendrá un promedio de 30 terneros machos nuevos neto de mortalidad por año que alcanza a los 300kg.

La producción de grano se estima como una cosecha final al año de trigo con un incremento de rendimiento de 20qq/ha en virtud de someter las hectáreas al riego.

#### **4.5.1.2 Egresos**

Los egresos son proyectados en función de los volúmenes de producción estimada.

Dentro de los egresos operativos en el rubro compras y gastos de explotación se incluye todos los insumos (semillas, agroquímicos, inoculantes, gastos de laboreo, mano de obra asesoramiento energía eléctrica, veterinaria, impuestos).

En los gastos de administración se estipulo un monto fijo y reducido en virtud de que la Contribución Marginal (Cmg) del proyecto no implica mayores costos en este rubro.

En el rubro gastos de comercialización se determinó un porcentaje del 6% de los ingresos operativos de cada periodo. El mismo incluye gastos de flete, facturación, comisiones, etc.

Los ingresos anteriores menos los egresos completan el flujo operativo que para obtener el flujo de fondo neto a descontar se debe incorporar los conceptos financieros que forman parte del crédito externo.

#### **4.5.1.3 Tasa**

La tasa que se utiliza para descontar los fondos es la tasa de retorno requerida por la empresa. La misma equivale a un 20% correspondiéndose al rendimiento promedio de la actividad.

#### **4.5.1.4 Flujo de Fondo estimado**

En el siguiente cuadro se exponen los flujos de fondo en cada período:

Tabla N° 13. Flujo de fondos estimados

CUADRO FLUJOS DE FONDOS												
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
<b>INGRESOS</b>												
Lechería		\$ 1.062.432,00	\$ 1.062.432,00	\$ 1.062.432,00	\$ 1.062.432,00	\$ 1.062.432,00	\$ 1.062.432,00	\$ 1.062.432,00	\$ 1.062.432,00	\$ 1.062.432,00	\$ 1.062.432,00	\$ 10.624.320,00
Ganadería		\$ 115.125,00	\$ 115.125,00	\$ 115.125,00	\$ 115.125,00	\$ 115.125,00	\$ 115.125,00	\$ 115.125,00	\$ 115.125,00	\$ 115.125,00	\$ 115.125,00	\$ 1.151.250,00
Agricultura		\$ 154.000,00	\$ 353.500,00	\$ 343.000,00	\$ 353.500,00	\$ 343.000,00	\$ 349.300,00	\$ 349.300,00	\$ 349.300,00	\$ 349.300,00	\$ 349.300,00	\$ 3.293.500,00
Crédito Bancario	\$ 2.400.000,00											
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 2.400.000,00</b>	<b>\$ 1.331.557,00</b>	<b>\$ 1.531.057,00</b>	<b>\$ 1.520.557,00</b>	<b>\$ 1.531.057,00</b>	<b>\$ 1.520.557,00</b>	<b>\$ 1.526.857,00</b>	<b>\$ 15.069.070,00</b>				
<b>EGRESOS</b>												
Sistema de Riego	\$ 2.411.968,44											\$ 2.411.968,44
Costo de producción		\$ 665.778,50	\$ 765.528,50	\$ 760.278,50	\$ 765.528,50	\$ 760.278,50	\$ 763.428,50	\$ 763.428,50	\$ 763.428,50	\$ 763.428,50	\$ 763.428,50	\$ 3.717.392,50
Gastos Administrativos		\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 120.000,00
Gastos de Comercialización		\$ 79.893,42	\$ 91.863,42	\$ 91.233,42	\$ 91.863,42	\$ 91.233,42	\$ 91.611,42	\$ 91.611,42	\$ 91.611,42	\$ 91.611,42	\$ 91.611,42	\$ 446.087,14
												\$
Impuesto a las Ganancias		\$ -687.822,93				\$ 1.092.065,53						
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 2.411.968,44</b>	<b>\$ 769.671,92</b>	<b>\$ 881.391,92</b>	<b>\$ 875.511,92</b>	<b>\$ 881.391,92</b>	<b>\$ 875.511,92</b>	<b>\$ 879.039,92</b>	<b>\$ 6.695.448,00</b>				
<b>FLUJO DE FONDO OPERATIVO</b>	<b>\$ -11.968,44</b>	<b>\$ 561.885,08</b>	<b>\$ 649.665,08</b>	<b>\$ 645.045,08</b>	<b>\$ 649.665,08</b>	<b>\$ 645.045,08</b>	<b>\$ 647.817,08</b>	<b>\$ 3.139.336,94</b>				
AMORTIZACIÓN DE DEUDA		\$ -	\$ 141.176,47	\$ 282.352,94	\$ 282.352,94	\$ 282.352,94	\$ 282.352,94	\$ 282.352,94	\$ 282.352,94	\$ 282.352,94	\$ 282.352,94	\$ 2.400.000,00
INTERESES			\$ 380.200,00	\$ 165.000,00	\$ 136.200,00	\$ 107.400,00	\$ 80.550,00	\$ 48.330,00	\$ 19.332,00	\$ 1.933,20	\$ 454,80	\$ 788.800,00
<b>FLUJO DE FONDO NETO</b>	<b>\$ -11.968,44</b>	<b>\$ 561.885,08</b>	<b>\$ 128.288,61</b>	<b>\$ 197.692,14</b>	<b>\$ 231.112,14</b>	<b>\$ 255.292,14</b>	<b>\$ 284.914,14</b>	<b>\$ 317.134,14</b>	<b>\$ 346.132,14</b>	<b>\$ 363.530,94</b>	<b>\$ 365.009,34</b>	<b>\$ 1.362.301,64</b>

Fuente: Elaboración propia – Ver anexo N° V





#### 4.5.2 Cálculo de la VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización ( $k$ ) o de descuento ( $d$ ) es el resultado del producto entre el costo medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del periodo. (Wikipedia, s.f.)

##### **Fórmula:**

$$VAN = \sum_{t=0}^k FNC; v = \frac{1}{1+k} \quad (1)$$

##### ✓ **Criterios para la aceptación:**

\* Si el valor presente neto es positivo, significa que aumentará el capital de la empresa en la misma magnitud, por lo tanto, el proyecto es aceptable.

\* Si el valor presente neto es negativo, disminuirá el capital de la empresa, por lo tanto, el proyecto no debería aceptarse.

\* Si el valor presente neto es nulo, no aumentará ni disminuirá el capital de la empresa, por lo tanto, es indiferente efectuar o no el proyecto.

##### ✓ **Cálculo:**

$$V.A.N = \$ 1.107.919$$

*Fuente: Elaboración propia – Ver anexo N° III*

El resultado positivo del Valor Actual Neto significa que el proyecto es aceptable.

Los flujos netos de caja de cada período amortizan el capital invertido, abonan el costo de capital y aumentan el capital de la empresa.



### 4.5.3 Cálculo de la TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir. (Wikipedia, s.f.)

Es el rendimiento de una unidad de capital invertido, en cada unidad de tiempo.

Esta tasa hace que el valor presente neto sea igual a cero, iguala la inversión inicial con la suma de los flujos netos de caja actualizados.

✓ **Fórmula:**

$$0 = \sum_{t=0}^k FNC; v = \frac{1}{1+TIR} \quad (2)$$

✓ **Criterios de Aceptación:**

\* Si la tasa interna de rentabilidad es mayor que la tasa de costo de capital significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto, es más conveniente.

\* Si la tasa interna de rentabilidad es menor que la tasa de costo de capital significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto, es menos conveniente.

\* Si la tasa interna de rentabilidad es igual que la tasa de costo de capital, significa que se cubre el costo del capital invertido, por lo tanto, el proyecto es indiferente.

✓ **Cálculo:**

$$\mathbf{T.I.R. = 23\% > 0.20 \text{ Anual}}$$

*Fuente: Elaboración propia – Ver anexo N° IV*

Una tasa interna de retorno mayor a la tasa de costo de capital significa que el proyecto es aceptable.

De esta manera, los flujos netos de caja de cada período amortizan el capital invertido, abonan el costo de capital y queda una utilidad para la empresa.



# CAPÍTULO 5



## Capítulo 5: Conclusiones

Al inicio del presente trabajo se plantearon una serie de objetivos a alcanzar para que luego del análisis y desarrollo de la investigación orienten hacia la toma de decisión mas apropiada para la situación del establecimiento agropecuario.

Gracias a la buena predisposición de los socios se pudo acceder a toda la información interna necesaria para analizar la situación económica y financiera del establecimiento, la cual combinada con el análisis de los factores externos del ambiente nacional e internacional realizado permitió arribar de manera óptima al objetivo principal de brindar toda la información necesaria sobre el proyecto mas apropiado para cubrir las necesidades de crecimiento.

Dada la circunstancia actuales del establecimiento, se presentan dos posibles alternativas de proyectos viables a implementar, por un lado, el sistema de riego, con el que se persigue el crecimiento a través de la continuidad de un recurso ya conocido y desarrollado por la empresa, la lechería, como actividad principal y el cultivo de cereales como secundaria y por otro lado, la posibilidad de diversificar las actividades a través de la implementación de un feedlot, siendo este un emprendimiento totalmente nuevo para el establecimiento pero con gran auge en el sector.

Luego de evaluar ambos proyectos, sus beneficios, la inversión a realizar, el impacto ambiental provocado en caso de la implementación, las fuentes de financiamiento disponibles en el mercado y la viabilidad de cada uno de ellos, se llega a la conclusión que la implementación del proyecto de sistema de riego es el mas optimo para el establecimiento dado que además de presentar una rentabilidad aceptable en todos sus parámetros, respeta tanto sus valores, su misión y visión corporativa.



## Bibliografía

- Amorós, Eduardo. (s/f). *Comportamiento Organizacional*. Ensayo. Disponible en: <http://books.google.com.ar>, 11/08/2015.
- Bernabé, María I. (s/f). *La paradoja del sector agropecuario*. Ensayo. UCA.
- Cámara Argentina de Feed Lot. (s/f). [Homepage]. Disponible en: <http://www.feedlot.com.ar/sitio/>
- Domínguez Gómez, Efrén. (2005). *Trabajo de diploma en opción al título de licenciado en economía*. Universidad de Matanzas.
- Fowler Newton, E. (2001). *“Cuestiones Contables Fundamentales”*. Ediciones Machi. Buenos Aires.
- Fowler Newton, E. (2003). *“Contabilidad Básica”*. Editorial La Ley. Buenos Aires.
- Fowler Newton, E. (2010). *“Contabilidad superior”*. Sexta edición. Editorial: La Ley. Buenos Aires, Argentina.
- Gil, Susana. (2005). *Sistema de producción de carne – engorde intensivo*. Ensayo. Disponible en: [www.produccion-animal.com.ar/informacion\\_tecnica/invernada\\_o\\_engorde\\_a\\_corral\\_o\\_feedlot/76\\_fedlot\\_impactos\\_medio\\_ambiente.pdf](http://www.produccion-animal.com.ar/informacion_tecnica/invernada_o_engorde_a_corral_o_feedlot/76_fedlot_impactos_medio_ambiente.pdf)
- Gómez, Cabranes L. y Marín, Antonio L. (1997). *Crecimiento organizacional*. Ensayo. Disponible en: [www.utanedu.mx](http://www.utanedu.mx), 10/11/2015.
- Hermida, Serra y Kastika, J. (1999). *Administración y Estrategia*. Ed. Macchi. Buenos Aires.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland y Robert E. Hoskinson. (2015). *Administración Estratégica competitividad y globalización: concepto y casos*. 11° edición. Ed. Cengage Learning.
- Liboeiro, E. (s/f). *Los mercados internacionales y las perspectivas para la producción agrícola en la Argentina*. Voces del Fénix N° 12. *Rebelión en la granja*. Ensayo. Disponible en <http://vocesdelfenix.com.ar>



- Llach, J.J., Harriague, M.M. y O'Connor, E. (2004). *El empleo en las cadenas agroindustriales en Argentina*. Ensayo. Fundación Producir Conservando. Buenos Aires.
- Mancuso, W. y Teran, J. (s/f). *El sector lácteo argentino*. Ensayo. XXI curso internacional de lechería para profesionales de América Latina.
- Mayer, Paz R. (2010). Ensayo. Disponible en: <http://www.usfx.bo>, 28/08/2015.
- Mochón, F. y Becker, V. (1997). *Economía, principios y aplicaciones*. 2° Ed. Madrid, Mc Graw Hill. Buenos Aires
- O'Connor, E. (2012). *El sector agropecuario, el mundo y la política Argentina*. Ensayo. Disponible en: <http://www.uca.edu.ar>, 08/12/2015
- Ocampo Villegas, María C. (2007). *Comunicación empresarial*. 1° Ed. Bogotá, Colombia.
- Pordomingo, Aníbal. (2013). *Feedlots: alimentación, diseño y manejo*. INTA Ediciones. Buenos Aires.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. Primera Edición. Ed. Continental.
- Resolución Técnica N° 16. (2004). Marco conceptual de las normas contables profesionales distintas a las referidas a la resolución técnicas 26. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Separatas de ley. Errepar, v.1.6.
- Resolución Técnica N° 18. (2004). Normas contables profesionales: desarrollo de algunas cuestiones de aplicación particular. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Separatas de ley; Errepar; v.1.6.
- Resolución Técnica N° 8. (2004). Normas generales de exposición contable. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Separatas de ley. Errepar, v.1.6.
- Ruiz Canales, Antonio y Molina Martínez, José Miguel. (2010). *Automatización y telecontrol de sistemas de riego*. Primera Edición. Marcombo S.A. Barcelona.
- Sainz de Vicuña Ancín, José M. (2009). *El plan de marketing en la práctica*. Ensayo. Disponible en: <http://books.google.com.ar>



**Trabajo Final de Grado Contador Público**  
**Sola, María Noelia**  
**Don José S.R.L.**

Sapag Chain, H. y Sapag Chain, R. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. Cuarta Edición. Ed. Mc Graw Hill.

Sbdar, Manuel. (2011). *Diagnóstico Financiero – Análisis y Planificación*. Temas Grupo Editorial SRL. Buenos Aires. 2001

Thompson y Strickland. (1999). *Administración estratégica*. Ed. Mc Graw Hill.



# Anexos



Anexo N° I: Estado Contable al 31 de diciembre de 2011

<b>DENOMINACION DE LA ENTIDAD:</b>		
<b><i>DON JOSE S.R.L.</i></b>		
<b>DOMICILIO LEGAL:</b>		
BELGRANO N° 1166-ARROYITO-CORDOBA		
<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL:</b>		
CULTIVO DE SOJA		
<b>INSCRIPCION:</b>		
REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO		
Constitución: MATRICULA 9933-B-Fecha 25/07/2007		
Fecha de Vencimiento del estatuto o contrato social: 24/07/2016		
<b>EJERCICO ECONOMICO NRO 3</b>		
Iniciado el 01 de Enero de 2011 presentado en forma comparativa con el ejercicio anterior y expresado en moneda homogénea al 31 de Diciembre de 2010 fecha de cierre del último de ellos.		
<b>COMPOSICION DEL CAPITAL</b>		
Cantidad	Suscripto	Integrado
300cuotas a \$100 C/U	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00



Trabajo Final de Grado *Contador Público*  
*Sola, María Noelia*  
*Don José S.R.L.*

**DON JOSE S.R.L**

**ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL**  
POR EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 COMPARATIVO CON EL  
EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

RUBROS	31/12/2011	31/12/2010
	\$	\$
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Banco (nota 1.3 a y 2.1)	68129,76	35409,01
Créditos por Ventas (notas 1.3 a y 2.2)	11433,10	11099,73
Bienes de Cambio (Notas 1.3 b y 2.3)	332542,46	229583,24
Otros Créditos (notas 1.3 a y 2.4)	60875,10	22045,10
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>472980,42</b>	<b>298137,08</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Bienes de Uso (Anexo IV)	1987,20	0,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1987,20</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>474967,62</b>	<b>298137,08</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Deudas Comerciales (Nota 2.5)	93911,56	68462,08
Deudas Bancarias	0,00	0,00
Cargas Fiscales (Nota 2.6)	239,04	113,80
Remuneraciones y Cargas Sociales (Nota 2.10)	3579,52	0,00
Otros Pasivos (Nota 2.7)	168248,08	102023,70
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>265978,20</b>	<b>170599,58</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Otros pasivos (nota 2.8)	56681,48	67507,88
Ctas Particulares Socios (Nota 2.9)	12222,62	12222,62
<b>TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>68904,10</b>	<b>79730,50</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>334882,30</b>	<b>250330,08</b>
<b>PATRIMONIO NETO (Según estado respectivo)</b>	<b>140085,32</b>	<b>47807,00</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</b>	<b>140085,32</b>	<b>47807,00</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>474967,62</b>	<b>298137,08</b>



**DON JOSE S.R.L.**

**ESTADO DE RESULTADOS**

POR EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 COMPARATIVO CON EL  
EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

RUBROS	31/12/2011	31/12/2010
	\$	\$
PRODUCCION AGROPECUARIA (NOTA 3)	571606,3	272959,73
COSTO DE PRODUCCION (ANEXO II)	-203920,22	-176099,35
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>367686,08</b>	<b>96860,38</b>
Ventas de Productos Agropecuarios (Nota 4)	559091,78	219152,01
Costo de Venta Productos Agropecuarios (Anexo III)	-537190,55	-215509,36
	21901,23	3642,65
Menos Gastos (Anexo I)		
ADMINISTRACION	-56406,05	-4562,09
COMERCIALIZACION	-273950,03	-123556,08
<b>SUBTOTAL ANTES DE RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>59231,23</b>	<b>-27615,14</b>
Resultados Financieros y por Tenencia Nota 5	792,36	41075,94
Otros Ingresos Nota 6	32254,73	0,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO antes del Impuesto a las ganancias</b>	<b>92278,32</b>	<b>13460,80</b>
Impuesto a las Ganancias	-32381,08	-4790,49
<b>Resultado del ejercicio después del Impuesto a las ganancias</b>	<b>59897,24</b>	<b>8670,31</b>



***DON JOSE S.R.L.***

**ESTADO DE EVOLUCION DE PATRIMONIO NETO**

POR EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE 2011 COMPARATIVO CON EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

RUBROS	CAPITAL EN MONEDA CONSTANTE					PATRIMONIO NETO	
	CAPITAL	AJUSTES DEL CAPITAL	TOTAL CAPITAL	RESERVA LEGAL	RESULTADOS NO ASIGNADOS	TOTAL	TOTAL
						2011	2010
Saldos al comienzo del ejercicio	30000,00		30000,00	0,00	17806,99	47807,00	39136,68
Ajustes de Ejercicios Anteriores							
<b>Saldos al Inicio Ajustados</b>	<b>30000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>17806,99</b>	<b>47807,00</b>	<b>39136,68</b>
Resultado del Ejercicio					92278,32	92278,32	8670,32
<b>TOTALES</b>	<b>30000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>110085,31</b>	<b>140085,32</b>	<b>47807,00</b>



Anexo N° II: Estado Contable al 31 de diciembre de 2012

<b>DENOMINACION DE LA ENTIDAD:</b>		
<b><i>DON JOSE S.R.L.</i></b>		
<b>DOMICILIO LEGAL:</b>		
ESPAÑA N° 434-ARROYITO-CORDOBA		
<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL:</b>		
CULTIVO DE SOJA		
<b>INSCRIPCION:</b>		
REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO		
Constitución: MATRICULA 9933-B-Fecha 25/07/2007		
Fecha de Vencimiento del estatuto o contrato social: 24/07/2016		
<b>EJERCICIO ECONOMICO NRO 4</b>		
Iniciado el 01 de Enero de 2012 presentado en forma comparativa con el ejercicio anterior y expresado en moneda homogénea al 31 de Diciembre de 2011 fecha de cierre del último de ellos.		
<b>COMPOSICION DEL CAPITAL</b>		
Cantidad	Suscripto	Integrado
300cuotas a \$100 C/U	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00



Trabajo Final de Grado *Contador Público*  
Sola, María Noelia  
Don José S.R.L.

**DON JOSE S.R.L.**

**ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL**  
POR EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 COMPARATIVO CON EL  
EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

RUBROS	31/12/2012 \$	31/12/2011 \$	RUBROS	31/12/2012 \$	31/12/2011 \$
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Banco (nota 1.3 a y 2.1)	142343,50	68129,76	Deudas Comerciales (Nota 2.5)	66752,51	93911,56
Créditos por Ventas (nota 1.3 a y 2.2)	6150,98	11433,10	Deudas Bancarias	0,00	0,00
Bienes de Cambio (Nota 1.3 b y 2.3)	456404,42	332542,46	Cargas Fiscales (Nota 2.6)	69379,50	239,04
Otros Créditos (Nota 1.3 a y 2.4)	53374,17	60875,10	Remuneraciones y Cargas Sociales (Nota 2.9)	4494,21	3579,52
			Otros Pasivos (Nota 2.7)	185682,81	168248,08
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>698273,07</b>	<b>479960,42</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>316099,03</b>	<b>265878,20</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Bienes de Uso (Anexo IV)	1766,40	1987,20	Otros pasivos (Nota 2.8)	97178,58	56681,48
			Clas Particulares Socios	0,00	12222,62
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1766,40</b>	<b>1987,20</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>97178,58</b>	<b>68904,10</b>
			<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>423487,61</b>	<b>334882,30</b>
			<b>PATRIMONIO NETO (Según estado respectivo)</b>	<b>236551,86</b>	<b>140085,32</b>
			<b>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</b>	<b>236551,86</b>	<b>140085,32</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>490039,47</b>	<b>479967,62</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>660039,47</b>	<b>479967,62</b>

**DON JOSE S.R.L.**

**ESTADO DE RESULTADOS**  
POR EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 COMPARATIVO CON EL  
EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

RUBROS	31/12/2012 \$	31/12/2011 \$
<b>PRODUCCION AGROPECUARIA (NOTA 3)</b>	<b>940483,10</b>	<b>571.606,30</b>
<b>COSTO DE PRODUCCION (ANEXO II)</b>	<b>(308.043,77)</b>	<b>(203.920,22)</b>
<b>RESULTADO POR PRODUCCIÓN</b>	<b>632439,33</b>	<b>367.686,08</b>
<b>Menos Gastos (Anexo I)</b>		
<b>GASTO DE ADMINISTRACION (ANEXO II)</b>	<b>(49.221,79)</b>	<b>(56.406,05)</b>
<b>GASTO DE COMERCIALIZACION (ANEXO II)</b>	<b>(529.633,83)</b>	<b>(273.950,03)</b>
<b>SUBTOTAL ANTES DE RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>53583,71</b>	<b>59.231,23</b>
<b>Resultados Financieros y por Tenencia (Nota 4)</b>	<b>112262,33</b>	<b>792,36</b>
<b>Otros Ingresos Nota 6</b>	<b>0,00</b>	<b>32.254,73</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO antes del Impuesto a las ganancias</b>	<b>165846,04</b>	<b>92.278,32</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	<b>(69.379,50)</b>	<b>(32.381,08)</b>
<b>Resultado del ejercicio después del Impuesto a las ganancias</b>	<b>96466,54</b>	<b>59.897,24</b>



**DON JOSE S.R.L.**

**ESTADO DE EVOLUCION DE PATRIMONIO NETO**

POR EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE 2012 COMPARATIVO CON EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011.

RUBROS	CAPITAL EN MONEDA CONSTANTE					PATRIMONIO NETO	
	CAPITAL	AJUSTES DEL CAPITAL	TOTAL CAPITAL	RESERVA LEGAL	RESULTADOS NO ASIGNADOS	TOTAL	TOTAL
						2012	2011
Saldos al comienzo del ejercicio	30000,00		30000,00	0,00	110085,31	140085,32	47807,00
Ajustes de Ejercicios Anteriores							
Saldos al Inicio Ajustados	30000,00	0,00	30000,00	0,00	110085,31	140085,32	47807,00
Resultado del Ejercicio					96466,54	96466,54	92278,32
<b>TOTALES</b>	<b>30000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>206551,85</b>	<b>236551,86</b>	<b>140085,32</b>



Anexo N° III: Estado Contable al 31 de diciembre de 2013

<b>DENOMINACION DE LA ENTIDAD:</b>		
<b><i>DON JOSE S.R.L.</i></b>		
<b>DOMICILIO LEGAL:</b>		
ESPAÑA N° 434-ARROYITO-CORDOBA		
<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL:</b>		
CULTIVO DE SOJA		
<b>INSCRIPCION:</b>		
REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO		
Constitución: MATRICULA 9933-B-Fecha 25/07/2007		
Fecha de Vencimiento del estatuto o contrato social: 24/07/2016		
<b>EJERCICIO ECONOMICO NRO 5</b>		
Iniciado el 01 de Enero de 2013:presentado en forma comparativa con el ejercicio anterior y expresado en moneda homogénea al 31 de Diciembre de 2013 fecha de cierre del último de ellos.		
<b>COMPOSICION DEL CAPITAL</b>		
Cantidad	Suscripto	Integrado
300cuotas a \$100 C/U	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00



Trabajo Final de Grado *Contador Público*  
*Sola, María Noelia*  
*Don José S.R.L.*

**DON JOSE S.R.L.**  
**ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL**  
**POR EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 COMPARATIVO CON EL**  
**EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

RUBROS	31/12/2013 \$	31/12/2012 \$	RUBROS	31/12/2013 \$	31/12/2012 \$
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Banco (Nota 1.3.1 y Nota 2.1)	2050,94	142343,50	Deudas Comerciales (Nota 1.3.1 y 2.5)	125099,74	66752,51
Créditos por Ventas (Nota 1.3.1 y 2.2)	0,00	6150,98	Deudas Bancarias (Nota 1.3.1 y Nota 2.8)	0,00	0,00
Bienes de Cambio (Nota 1.3.1 y 2.3)	616256,90	456404,42	Cargas Fiscales (Nota 1.3.1 y Nota 2.6)	96597,92	69379,5
Otros Créditos (Nota 1.3.1 y 2.4)	111478,85	53374,17	Remuneraciones y Cargas Sociales (Nota 1.3.1 y Nota 2.9)	2476,95	4494,21
			Otros Pasivos (Nota 2.7)	167348,08	185682,81
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>729786,69</b>	<b>658273,07</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>381522,69</b>	<b>526409,03</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Bienes de cambio (Nota 1.3.1 y Nota 2.3)	194445,20		Otros pasivos (Nota 1.3.1 y Nota 2.7)	264526,67	97178,58
Bienes de Uso (Nota 1.3.2 Anexo IV)	119185,56	1766,40			
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>313630,76</b>	<b>1766,40</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>264526,67</b>	<b>97178,58</b>
			<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>656049,36</b>	<b>423487,61</b>
			<b>PATRIMONIO NETO (Según estado respectivo)</b>	<b>387368,09</b>	<b>236551,86</b>
			<b>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</b>	<b>387368,09</b>	<b>236551,86</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1043417,45</b>	<b>660039,47</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>1043417,45</b>	<b>660039,47</b>



## **DON JOSE S.R.L.**

### **ESTADO DE RESULTADOS**

**POR EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR**

<b>RUBROS</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
PRODUCCION AGROPECUARIA (NOTA 3)	996847,42	940.483,10
COSTO DE PRODUCCION (ANEXO II)	(691.025,55)	(308.043,77)
<b>RESULTADO POR PRODUCCIÓN</b>	<b>305821,87</b>	<b>632.439,33</b>
Menos Gastos (Anexo I)		
GASTO DE ADMINISTRACION (ANEXO II)	(3.588,07)	(49.221,79)
GASTO DE COMERCIALIZACION (ANEXO II)	(316.898,82)	(529.633,83)
<b>SUBTOTAL ANTES DE RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>-14665,02</b>	<b>53.583,71</b>
Resultados Financieros y por Tenencia (Nota 4)	247326,86	112.262,33
Otros Ingresos Nota 6	0,00	0,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO antes del Impuesto a las ganancias</b>	<b>232661,84</b>	<b>165.846,04</b>
Impuesto a las Ganancias	(81.845,61)	(69.379,50)
<b>Resultado del ejercicio después del Impuesto a las ganancias</b>	<b>150816,23</b>	<b>96.466,54</b>



***DON JOSE S.R.L.***  
**ESTADO DE EVOLUCION DE PATRIMONIO NETO**  
 POR EL EJERCICIO FINALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE 2013 COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR

RUBROS	CAPITAL EN MONEDA CONSTANTE					PATRIMONIO NETO	
	CAPITAL	AJUSTES DEL CAPITAL	TOTAL CAPITAL	RESERVA LEGAL	RESULTADOS NO ASIGNADOS	TOTAL	TOTAL
						2013	2012
Saldos al comienzo del ejercicio	30000,00		30000,00	0,00	110085,31	236551,86	140085,32
Ajustes de Ejercicios Anteriores							
Saldos al Inicio Ajustados	30000,00	0,00	30000,00	0,00	110085,31	236551,86	140085,32
Resultado del Ejercicio					150816,23	150816,23	96466,54
<b>TOTALES</b>	<b>30000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>260901,54</b>	<b>387368,09</b>	<b>236551,86</b>



**Anexo N° IV: Calculo de la VAN**

$$\text{V.A.N} = -\text{FNC}_0 + \frac{\text{FNC}_1}{1+k} + \frac{\text{FNC}_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\text{FNC}_{10}}{(1+k)^{10}}$$

$$\begin{aligned} \text{VAN: } \$ & -11.968,44 + \frac{\$561.885,08}{(1+0,20)} + \frac{\$128.288,61}{(1+0,20)^2} + \frac{\$197.692,14}{(1+0,20)^3} + \frac{\$231.112,14}{(1+0,20)^4} + \frac{\$255.292,14}{(1+0,20)^5} \\ & + \frac{\$284.914,14}{(1+0,20)^6} + \frac{\$317.134,14}{(1+0,20)^7} + \frac{\$346.132,14}{(1+0,20)^8} + \frac{\$363.530,94}{(1+0,20)^9} + \frac{\$365.009,34}{(1+0,20)^{10}} \end{aligned}$$

$$\text{VAN: } \$ 1.017.919,36$$



Anexo N° V: Calculo de la TIR

$$\text{T.I.R} = -\text{FNC}_0 + \frac{\text{FNC}_1}{1+\text{TIR}} + \frac{\text{FNC}_2}{(1+\text{TIR})^2} + \dots + \frac{\text{FNC}_{10}}{(1+\text{TIR})^{10}}$$

$$\begin{aligned} \text{TIR: } & \$-2411968,44 + \frac{\$561885,08}{(1+\text{TIR})} + \frac{\$649665,08}{(1+\text{TIR})^2} + \frac{\$645045,08}{(1+\text{TIR})^3} + \frac{\$649665,08}{(1+\text{TIR})^4} + \frac{\$645045,08}{(1+\text{TIR})^5} \\ & + \frac{\$647817,08}{(1+\text{TIR})^6} + \frac{647817,08}{(1+\text{TIR})^7} + \frac{647817,08}{(1+\text{TIR})^8} + \frac{647817,08}{(1+\text{TIR})^9} + \frac{647817,08}{(1+\text{TIR})^{10}} \end{aligned}$$

**TIR: 23%**



**Trabajo Final de Grado *Contador Público*  
*Sola, María Noelia*  
*Don José S.R.L.***