



**Trabajo final de graduación presentado para obtener el título de: “Licenciado en  
Administración de Negocios Agropecuarios”**

**TITULO: ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LA  
PRESTACION DE SERVICIOS AGRICOLAS: ESTUDIO DE CASO DE  
UNA EMPRESA DEL DEPARTAMENTO CAPITAL**

**Autoras:**

**MARTINEZ DIAB, Jimena.**

**TEJEDA, Azul Mariel.**

**Directora:**

**Dra. María S. STADLER.**

**Codirector:**

**Mg. Juan I. SUQUIA.**

**Evaluadores:**

**Dra. Maria E. BERTELLA**

**Dr. Mario MENDOZA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA**

**FACULTAD DE AGRONOMIA**

**2023**

<b>INDICE</b>	
<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>INTRODUCCION</b> .....	5
<b>ANTECEDENTES</b> .....	6
<b>OBJETIVOS</b> .....	11
<b>METODOLOGÍA</b> .....	12
<b>PRESENTACION DEL CASO</b> .....	14
<b>CONCLUSION</b> .....	25
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	26

## **RESUMEN**

El contratista rural aumento considerablemente su participación en el agro, siendo el actor social que más presta servicios en el sector agrícola.

En la provincia de La Pampa, la actividad agropecuaria desempeña un papel crucial en su economía y desarrollo regional. Los productores pampeanos se enfrentan a la demanda constante de optimizar su producción y eficiencia, lo que ha llevado al surgimiento y consolidación de los contratistas o prestadores de servicio de maquinaria agrícola como actores clave en el sector. En este contexto, Vale Cuatro SRL tiene la particularidad de que no surge como una empresa para prestar servicios a terceros si no por la necesidad de cumplir en tiempo y forma con la demanda que requiere el pool de siembra del cual también forma parte.

Este estudio de caso permitirá profundizar en las particularidades de la actividad de los contratistas en la provincia y analizar de manera detallada su organización, gestión y perspectivas de crecimiento.

Mediante este estudio de caso, se busca obtener una comprensión más profunda de la organización y gestión de la prestación de servicios agrícolas en el Departamento Capital, a partir de la experiencia de Vale Cuatro SRL. Los resultados obtenidos contribuirán a enriquecer el conocimiento sobre los contratistas en la provincia de La Pampa, y permitirán identificar prácticas exitosas y áreas de mejora en la prestación de servicios agrícolas en la región.

Palabras claves: contratista rural, La Pampa, maquinaria, Vale Cuatro SRL.

## **ABSTRACT**

The rural contractor considerably increased its participation in agriculture, being the social actor that provides the most services in the agricultural sector.

In the province of La Pampa, agricultural activity plays a crucial role in its economy and regional development. Pampas producers face the constant demand to optimize their production and efficiency, which has led to the emergence and consolidation of agricultural machinery contractors or service providers as key players in the sector. In this context, Vale Cuatro SRL has the particularity that it does not arise as a company to provide services to third parties, but rather due to the need to comply in a timely manner with the demand required by the seed pool of which it is also a part.

This case study will allow us to delve into the particularities of the activity of contractors in the province and analyze in detail their organization, management and growth prospects.

Through this case study, we seek to obtain a deeper understanding of the organization and management of the provision of agricultural services in the Capital Department, based on the experience of Vale Cuatro SRL. The results obtained will contribute to enrich the knowledge about contractors in the province of La Pampa, and will allow the identification of successful practices and areas for improvement in the provision of agricultural services in the region.

**Keywords:** rural contractor, La Pampa, machinery, Vale Cuatro SRL.

## INTRODUCCION

La República Argentina, reconocida a nivel mundial por su importante sector agropecuario, enfrenta constantes desafíos para mejorar la eficiencia y la productividad en este campo. En este contexto, los contratistas o prestadores de servicio de maquinaria agrícola han surgido como actores clave en el sector, ofreciendo servicios especializados a los productores y desempeñando un papel fundamental en la optimización de la producción agrícola en el país.

Sin embargo, a pesar de su importancia y contribución al sector agropecuario, las empresas de servicios agrícolas, como Vale Cuatro SRL en el Departamento Capital de La Pampa, se enfrentan a diversos desafíos y dificultades en su día a día. Entre ellos, se encuentran:

- **Logística y planificación:** La prestación de servicios agrícolas implica una gestión logística compleja, especialmente en áreas extensas como el Departamento Capital de La Pampa. Coordinar la disponibilidad de maquinaria, el personal capacitado y los insumos necesarios para atender las demandas de los productores puede ser un desafío logístico importante.
- **Mantenimiento de maquinaria:** Las empresas de servicios agrícolas deben mantener su maquinaria en óptimas condiciones para brindar servicios eficientes y de calidad. El mantenimiento y la reparación de equipos pueden representar una inversión significativa en tiempo y recursos, especialmente en momentos de alta demanda de servicios.
- **Tecnología y actualización:** La incorporación de tecnología en las prácticas agrícolas es un desafío constante para las empresas de servicios agrícolas. Mantenerse actualizado con las últimas innovaciones y tecnologías puede ser costoso y requiere una curva de aprendizaje para el personal involucrado.

- Cambios en las prácticas agrícolas: Las prácticas agrícolas evolucionan constantemente para adaptarse a las demandas del mercado y las condiciones ambientales. Las empresas de servicios agrícolas deben estar preparadas para adaptarse a estos cambios y ofrecer servicios acordes con las prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.
- Riesgos y situaciones problemáticas: Las prácticas agrícolas están expuestas a diversos riesgos, como condiciones climáticas adversas, plagas y enfermedades. Las empresas de servicios agrícolas deben ser capaces de enfrentar y superar estos desafíos, minimizando los impactos negativos en la producción agrícola y brindando soluciones efectivas a los productores.

## **ANTECEDENTES**

El contratismo constituye una modalidad de trabajo que acompaña el desarrollo de la agricultura cerealera extensiva pampeana desde sus inicios, principalmente a través de los “contratistas de trilla” (Pucciarelli, 1997).

El surgimiento del contratista como actor social agrario es una consecuencia del proceso de expansión agrícola. Su difusión está relacionada con la intensificación de la agricultura y del proceso de mecanización, incrementándose su importancia con la generalización de niveles tecnológicos más avanzados (Tort, 1983).

El contratista de servicios es un actor social agrario de antigua data en la región pampeana y es considerado como la bisagra entre el viejo arrendatario y el contratista accidental a partir de la sobremecanización (Retamoza, 2001). Mientras que se modifica la figura tradicional del arrendatario, cobra fuerza -a partir de la década del 50- el trabajo por tarifa y la prestación

de servicios a terceros, transformándose en una etapa transicional hasta la consolidación del contratista de producción (Albanesi et al, 2003). En la República Argentina, la actividad agropecuaria desempeña un papel fundamental en la economía del país. La producción agrícola requiere de una serie de labores y tareas que van desde la preparación del suelo hasta la cosecha, y en muchos casos, los productores recurren a contratistas o prestadores de servicios de maquinaria agrícola para llevar a cabo estas actividades.

El rol de los contratistas o prestadores de servicio de maquinaria agrícola en la República Argentina ha adquirido una relevancia significativa en los últimos años. Estos profesionales y empresas se encargan de proporcionar maquinaria especializada, mano de obra calificada y conocimiento técnico para realizar diversas labores agrícolas, como la siembra, la pulverización, la fertilización y la cosecha, entre otras.

La contratación de servicios de maquinaria agrícola presenta ventajas tanto para los productores como para los contratistas. Los productores pueden acceder a maquinaria moderna y tecnológicamente avanzada sin necesidad de realizar una inversión inicial significativa, lo que les permite optimizar sus recursos financieros. Además, pueden aprovechar la experiencia y conocimientos especializados de los contratistas, quienes están formados con las mejores prácticas agrícolas y pueden ofrecer recomendaciones adaptadas a las necesidades específicas de cada productor.

Por otro lado, los contratistas o prestadores de servicio de maquinaria agrícola se encuentran en esta actividad una oportunidad de negocio rentable. La demanda de sus servicios ha aumentado en los últimos años debido a la expansión de la frontera agrícola ya la creciente adopción de prácticas tecnológicas en la producción agrícola. Estos profesionales se

esfuerzan por mantener una flota de maquinaria actualizada y ofrecer servicios eficientes y de calidad para satisfacer las necesidades de los productores.

Sin embargo, el rol de los contratistas o prestadores de servicio de maquinaria agrícola también plantea desafíos y áreas de mejora. La disponibilidad de maquinaria en determinadas épocas del año, la gestión eficiente de la logística y el mantenimiento de los equipos son aspectos que deben ser abordados de manera efectiva para garantizar la continuidad y calidad de los servicios prestados.

En los últimos años se puede observar un notable cambio en el modelo de producción agropecuaria caracterizado por una combinación flexible de los factores de producción.

El dinamismo que presentan los actores está relacionado con el hecho de que cambiar de rol (de productor a prestador o viceversa) es muy común. Justamente esta flexibilidad es una característica del nuevo modelo organizacional. Por un lado, están los productores que tienen un stock de maquinaria cuya capacidad excede sus necesidades propias y prestan servicios. Por el otro lado, están los prestadores que toman tierras y, de esta manera, se convierten en productores. A esas dos situaciones se las podría denominar como “productores prestadores”. Por otra parte, se hablará de prestadores puros (o contratistas puros) cuando la actividad de prestar servicios no sea acompañada de la producción agropecuaria.

### **Tipología según su evolución histórica**

La construcción de tipologías permite la clasificación, simplificación, y reducción de una realidad compleja.

La evolución de los contratistas está ligada al desarrollo que la agricultura ha experimentado en el país. Si se observa la historia del sector se pueden diferenciar tres etapas que muestran



los cambios más importantes que se fueron dando a lo largo del tiempo. La primera de ellas abarca la expansión que experimentó el agro en las primeras décadas del siglo; el período siguiente, entre la década del treinta y mediados de la década del sesenta, caracterizado por un período de estancamiento de la agricultura y, finalmente, el último tercio del siglo, donde se produce un segundo período de crecimiento.

#### Período 1900-1930: Primera etapa de expansión agrícola

Las primeras tres décadas del siglo XX, en donde el producto bruto interno se cuadruplica, constituyen los años dorados de la economía argentina, plenamente integrada a la economía mundial, a través primeramente de la producción pecuaria y luego agrícola. En ese período, donde la producción anual de granos crece de 3 a 20 millones de toneladas, se pueden mencionar cuatro hechos muy relacionados con la figura del contratista:

- Las relaciones iniciales entre la ganadería y la agricultura, que dan origen a una característica argentina: la explotación agro-pecuaria;
- La formación de un grupo de pequeños chacareros arrendatarios sobre-capitalizados en maquinaria, que constituirían el antecedente de los contratistas del tercer período histórico;
- El rol de los almacenes de ramos generales; y
- Las economías de escala de las maquinarias en un contexto de escasez de mano de obra.

La primera etapa de expansión agrícola fue decisiva la forma de tenencia de la tierra respecto al surgimiento y evolución de los contratistas de servicios, distinguiéndose dos tipos: los pequeños arrendatarios que realizaron inserción en maquinarias y empezaron a trabajar con

la maquinaria excedente como forma de aumentar los ingresos; y por otra parte los dueños de los equipos de trilla que surgen en este periodo.

Período 1930-1965: Estancamiento agrícola y fuerte intervención estatal

La segunda etapa se caracteriza por el estancamiento agrícola, con una fuerte intervención estatal regulando la legislación laboral y una activa política crediticia para la compra de maquinaria. En consecuencia, en esta etapa nos encontramos a un contratista sin tierra, o con muy poca en relación a su dotación de maquinaria que brinda su servicio demostrando que así el productor abaratará los costos y reducirá sus problemas con la mano de obra.

Período 1965-2005. Segunda etapa de expansión agrícola

La tercera etapa se da en consonancia con una fuerte expansión de la producción de granos, con mecanización absoluta de las tareas y creciente uso de agroquímicos acompañado por cambios radicales en las formas de producir. El nuevo tipo de organización de la producción se caracteriza por la contratación a terceros de la mayoría de las labores, y la aparición de los pools de siembra como actores claves de este proceso.

Uno de los principales factores que propicio la consolidación del contratismo rural ha sido la demanda de la mecanización especializada para poder participar en el proceso de intensificación agraria. En el proceso de agriculturización se conjugaron el cambio tecnológico, el aumento de la escala optima, la necesidad de acelerar el proceso de producción y, consecuentemente, los procesos de concentración, constituyendo al contratista como actor central para la expansión.

Tipologías según organización laboral:

Existen tres tipologías para distinguir a los contratistas: “la familiar” cuando basa la producción en su trabajo manual y en el de su familia; “semi-capitalista” cuando pese a apelar a trabajo asalariado (a lo sumo dos personas) la fuerza de trabajo es principalmente familiar; y “contratista capitalista” en el caso en que predomina la mano de obra asalariada respecto a la familiar.

#### Tipologías según la estructura empresarial-productiva:

Los contratistas pueden ser diferenciados de acuerdo a distintos criterios, pero vamos a tomar en cuenta la distinción entre contratistas de servicios “puros”; contratista de producción; contratista de servicios y productor agropecuario; contratista de servicios y contratista de producción; contratista de servicios, contratista de producción y productor agropecuario.

Bajo la denominación de contratistas se incluye por un lado aquellos denominados “contratistas de servicios” que brindan servicios a terceros de laboreo, siembra, protección de cultivos y cosecha recibiendo como pago por su prestación dinero o especies. Por otro lado, existen aquellos “contratistas de producción o tanteros” que toman a porcentaje campos de terceros por medio de contratos por una o más cosechas asumiendo el riesgo de la actividad.

## **OBJETIVOS**

- Caracterizar la estructura organizativa de Vale Cuatro SRL:
- Identificar áreas de mejora en la organización y gestión de Vale Cuatro SRL:

## **METODOLOGÍA**

Para realizar este trabajo de investigación interpretativa, se utilizó un abordaje de tipo cualitativo, basado en el análisis subjetivo e individual.

Los estudios cualitativos son más amigables de adaptarse al estudio de caso generalmente, por tratarse de temas que son únicos y que tienen determinadas características que ameritan un estudio profundo y un acercamiento más real del contexto donde se desarrolla el fenómeno a investigar.

Yin señala que el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (Monge, 2010)

Objetivo 1: Caracterizar la estructura organizativa de Vale Cuatro SRL:

- Revisión de documentos internos: Analizar los documentos organizativos de la empresa, como organigramas, manuales de procedimientos y descripciones de puestos, para comprender la estructura jerárquica y funcional de la organización.
- Observación directa: Se realizaron observaciones directas en el lugar de trabajo para obtener una visión de cómo se organiza el trabajo, cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo se comunican los empleados.

- **Análisis de flujos de comunicación:** Analizar los flujos de comunicación dentro de la organización para comprender cómo se toman y se transmiten las decisiones. Esto puede incluir el mapeo de las vías formales e informales de comunicación y la identificación de posibles barreras o cuellos de botella.

Objetivo 2: Identificar áreas de mejora en la organización y gestión de Vale Cuatro SRL:

- **Análisis de datos operativos:** Se recolectaron y analizaron datos operativos de la empresa, como tiempos de respuesta, costos y calidad de los servicios prestados. Esto permitió identificar posibles áreas de mejora en términos de eficiencia y productividad
- **Benchmarking:** Realizar un análisis comparativo con otras empresas del mismo sector para identificar prácticas exitosas y áreas en las que Vale Cuatro SRL puede mejorar.
- **Proponer recomendaciones estratégicas para Vale Cuatro SRL:**
- **Análisis FODA:** Realizar un análisis interno y externo de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto ayudará a desarrollar recomendaciones estratégicas alineadas con los objetivos y recursos de la empresa.
- **Estudio de viabilidad y análisis de costos.**

Para examinar la estructura organizativa de Vale Cuatro SRL, se llevó a cabo un análisis exhaustivo, investigando los diferentes departamentos y unidades funcionales de la empresa, así como los roles y responsabilidades de los empleados en cada uno de ellos. Se indagó acerca de cómo se distribuye la autoridad y la toma de decisiones dentro de la organización, identificando los niveles de jerarquía y la comunicación entre los distintos niveles. Además, se investigó acerca de la claridad de las funciones y responsabilidades de cada empleado y cómo se organizan en equipos de trabajo para la prestación de servicios agrícolas.

El área en estudio está inserta en una provincia cuya economía depende en gran parte del sector primario.

## **PRESENTACION DEL CASO**

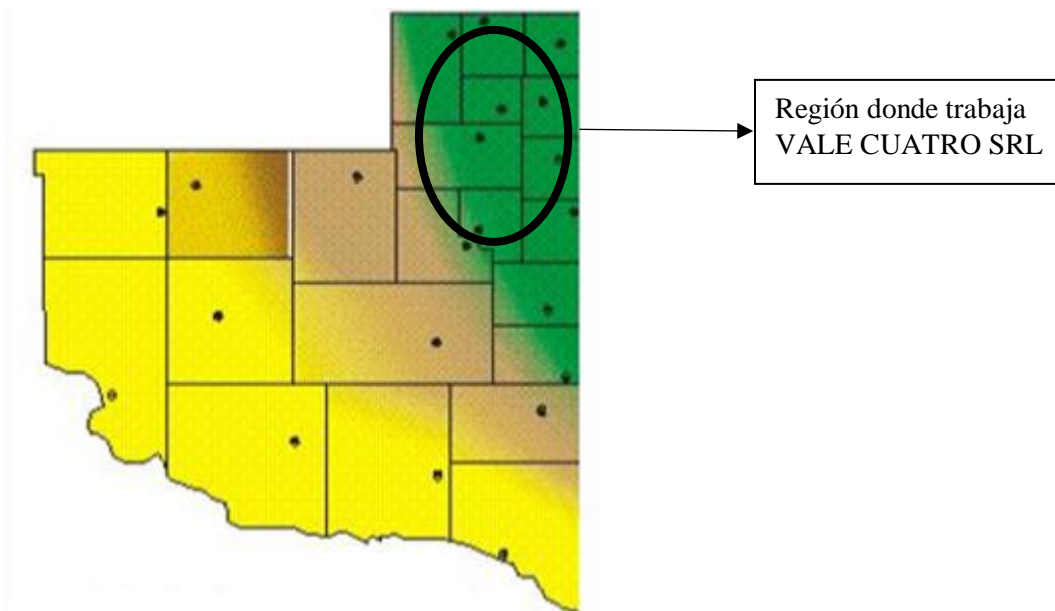
Vale Cuatro SRL es una empresa que presta servicios como contratista rural en la provincia La Pampa. Surge de la idea de un grupo de amigos, con el propósito de prestar servicio en tiempo y forma al pool del cual también forman parte. Se inicia en la actividad en el año 2010 como una Sociedad de Hecho (SH), transformándose en unos meses en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), conformada por 4 socios. En sus inicios, esta empresa comenzó con la prestación del servicio de pulverización y siembra. Con el paso del tiempo incorporó el equipo de extracción de granos para prestar un servicio mas completo.

### **Descripción general de la zona donde la empresa presta servicios**

La Provincia de La Pampa se ubica en el centro del país presentando una posición estratégica con respecto al resto de las provincias y a los grandes puertos que relacionan a esta misma con el continente americano y el mundo. Esta ubicación privilegiada le permite a la provincia estar en contacto permanente con los mercados más importantes y desarrollar una comunicación fluida y un intercambio comercial y cultural constante con las provincias del norte, los oasis cuyanos, el resto de la Patagonia y el litoral atlántico. Como acceso a la Patagonia Argentina, ha consolidado un proceso de integración, trazando vínculos que conforman una unidad regional definitiva. Presenta una superficie de 143.440 km<sup>2</sup> y una población de 366.022 habitantes, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022.

Por estar posicionada en el centro del país, la provincia de La Pampa se encuentra enmarcada en una transición climática, entre el noreste subhúmedo y sudoeste árido, integrando el dominio de los climas templados y semiáridos. Debido a la presencia de estos dominios climáticos, las características ambientales de la provincia se pueden diferenciar en tres regiones: la región de la estepa (pastizal) ubicada al noreste de la provincia; la región del espinal (caldenal) situada entre el noroeste – sudeste; y finalmente, hacia el oeste, la región del monte (jarillal).

Mapa 1: Provincia de La Pampa



Según los últimos datos disponibles (CNA 2018), la provincia cuenta con 10,6 millones de has, de las cuales el 16,5% son cultivables, representando alrededor de 1,74 millones de has. Sobre ese total, el 53,2% de las hectáreas cultivables se utiliza con especies forrajeras anuales y perennes, mientras que el 46,3% está implantado con cereales y oleaginosas.

## **EL PROCESO DE GESTION**

Gestión: acción y efecto de administrar. En estos últimos años, se ha demostrado que no alcanza con concentrar los esfuerzos solo en la producción; porque el resultado meramente productivo no define la rentabilidad del negocio. Se debe tener mirada holística del negocio si se quiere permanecer en éste; lo que implica ir más allá del resultado operativo. Es necesario contar con información en tiempo y forma que permita optimizar los recursos capital y trabajo para lograr el objetivo propuesto.

La gestión de una empresa es un proceso circular y dinámico que comienza con el análisis y diagnóstico de los resultados productivos, financieros, económicos y patrimoniales del último ejercicio para conocer donde estamos parados. Continúa el proceso con la planificación a futuro, decidiendo líneas de acción y organizando la forma de llevarlas a cabo. Situados en el presente, procedemos a la ejecución, control y evaluación de los resultados, dando lugar al análisis y diagnóstico del año siguiente (retroalimentación).

## **INFORMACION DE LA EMPRESA**

Para la toma de decisiones es imprescindible contar con información en cantidad y calidad referida a los factores productivos con los que cuenta la empresa, a los niveles de productividad, tecnología, capacidad empresarial y relaciones comerciales.

En la organización estos factores están establecidos a través de indicadores que permiten cuantificar, comparar y medir la gestión.



**Información técnica**

Permite evaluar los resultados operativos a través del tiempo y realizar comparaciones con resultados de años anteriores con el fin de mejorar y optimizar el uso de los factores productivos. Indicadores productivos: Hectáreas/Año, Toneladas/año

**Información económica**

Permite cuantificar desde el punto de vista económico como nos fue en la prestación de servicios. Ingresos y egresos. Indicadores económicos: Costo directo/hectárea, Ingreso Neto/hectárea

**Información financiera**

Permite evaluar la liquidez de la empresa, para determinar la situación financiera se deben tener en cuenta los ingresos y egresos que se efectivizan en dinero durante un tiempo determinado.

Ingresos: ventas, aportes, prestamos, disponibilidad de dinero al inicio del ejercicio – retorno por inversiones financieras y deudores por ventas.

Egresos: gastos directos, gastos de estructura, inversiones en bs de uso, cancelación de deuda, retiros empresarios.

Indicadores financieros: Resultado financiero, Retiro/aporte empresario, Relación ingreso-gasto.

**Información patrimonial**

Tiene como fin analizar el capital no comprometido puesto a disposición de la empresa a lo largo del tiempo. Diferencia entre el activo y el pasivo.

La comparación de la situación del PN al comienzo y al final del ejercicio económico nos permite determinar si la empresa ha crecido o se ha achicado.

Indicadores: Activo – Pasivo – PN - Evolución PN

### **Organización de su trabajo**

Los servicios que presta la empresa son contratados de manera anticipada. La elección y aceptación de los trabajos se realiza de forma previa al comienzo de la campaña, momento en el que el pool planifica los cultivos y labores a realizar y en base a las necesidades de éste se determina el uso de las maquinas. Cabe destacar que primero se presta servicio al pool del cual también forman parte y de quedar tiempo ocioso, a clientes eventuales.

### **Organización de la fuerza de trabajo**

Vale Cuatro SRL cuenta con dos empleados de forma permanente, un operario para la pulverizadora y otro para el equipo de siembra; estos además realizan tareas de mantenimiento fuera de la campaña. A su vez en época de siembra se contratan eventualmente dos operarios para realizar turnos rotativos.

El manejo del personal, la logística de traslados, el mantenimiento de las maquinas, la planificación y control de actividades, entre otras, están bajo la dirección de uno de los socios.

La mano de obra contratada forma parte de la empresa desde el año 2013, el operario de la sembradora fue contratado por su experiencia y el de la pulverizadora fue contratado para formarlos en la empresa. Se sabe que en el sector rural contar con mano de obra capacitada, responsable y comprometida es muy dificultoso, por tanto, la continuidad dada en estos años permite cierta estabilidad organizacional. El personal ha ido adquiriendo experiencia y conocimientos asistiendo a capacitaciones formales, así como también a través de

instrucciones y practicas sugeridas por personas idóneas en el tema. Se espera poder retener el personal dentro de la empresa y seguir instruyéndolo especialmente en el uso de las tecnologías que se va incorporando en ambos servicios.

### **Parque de maquinaria**

Para la prestación de servicios, la empresa cuenta con los siguientes implementos:

Equipo de pulverización:

- Fumigadora METALFOR M3000- Mod. 2013 (Banderillero CFX 750 Trimble)
- Casilla IMAN- Mod. 2004
- Carro Tanque MAURO 2 ejes- Mod. 2004

Equipo de Extracción de granos:

- Extractora de Granos Akron E 180 TH
- Extractora de Granos Barredora Ombu 2002
- Monotolva Autodescargable El Sol de 14 Tn
- Tractor Massey Ferguson Modelo 1185

Equipo de Siembra

- Tractor Zanello 440 (160 hp)
- Sembradora Agrometal TX 12 surcos a 70 cm
- Sembradora Agrometal MXY 27 surcos 17,5 cm
- Cisterna Tanque de 3000 lts gasoil. Modelo T-45

Constantemente están realizando inversiones en tecnología para los implementos mencionados anteriormente, con el fin de estar a la altura de las exigencias agronómicas

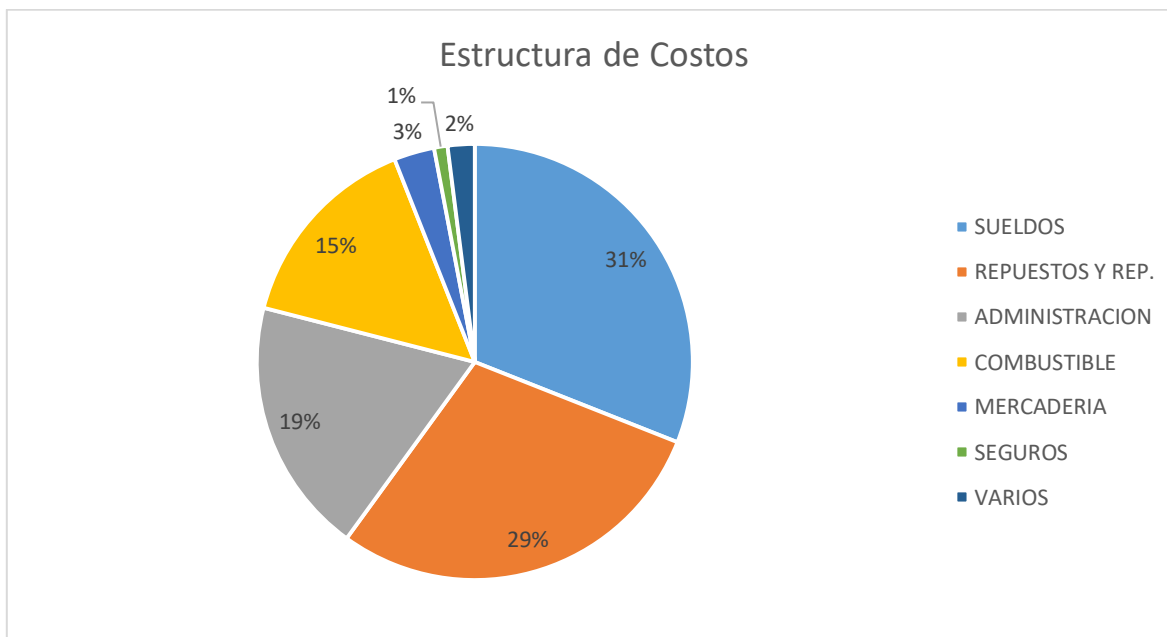
actuales que demanda el sector. No tienen pensado realizar inversiones de gran magnitud para ampliar el parque de maquinaria, aunque no se descarta la compra de algún implemento que no requiera de gran inversión como una embolsadora de granos.

A largo plazo la empresa pretende ampliar el parque de maquinarias incorporando otros servicios, para ofrecer una gama de prestación de labores más completa. Para ello no descartan aprovechar oportunidades que surjan por incentivos financieros o por alianzas estratégicas.

### Estructura de Costos

Si analizamos los costos de la empresa, se pueden distinguir seis rubros dentro de los cuales podemos mencionar: sueldos, repuestos y reparaciones, administración, combustible, seguros y mercaderías.

Gráfico 1: Estructura de costos



Fuente: Elaboración propia

A partir de estos costos es que se estima la tarifa a cobrar por las labores prestadas. Por eso es importante detallar como se conforma cada uno de estos rubros en la organización.

El rubro sueldos junto con la administración tiene mucha incidencia dentro de la estructura de costos. El costo de mano de obra tiene dos componentes; una retribución fija mensual de acuerdo al convenio colectivo de unión argentina de trabajadores rurales y estibadores (UATRE) dentro del marco regulatorio del régimen de trabajo agrario y una remuneración variable (10% de la tarifa por las hectáreas trabajadas). Además de la remuneración fija y variable se consideran las contribuciones sociales y el sueldo anual complementario. En cuanto a la administración, esta incluye los honorarios administrativos y contables.

Con respecto a los repuestos y reparaciones, implica todas las erogaciones destinadas al acondicionamiento y mantenimiento de las maquinas que surgen del desgaste por el uso de las mismas.

El combustible es muy significativo dentro de la estructura de costos de la empresa. Claramente se trata de un costo variable y el de más incidencia en el costo operativo del equipo. Cabe aclarar que dentro de este rubro está incluido el gasoil y los lubricantes.

La compra de gasoil se hace únicamente con Lartirigoyen, único proveedor, mediante dos formas de pago; compras anticipadas en momentos de excedente de liquidez de la empresa permitiendo comprar cantidad de combustible con la posibilidad de remitirse cuando la empresa requiera usarlo, como una estrategia de cubrirse ante posibles aumentos del precio del combustible. La segunda forma es contra la prestación de servicios, al ser uno de los clientes a quien la empresa le realiza labores, se utiliza la facturación de las mismas para

cancelar la cuenta corriente. Además es importante destacar que el combustible es puesto en el campo cuando se requiere, eficientizado el uso del tiempo operativo.

El rubro mercadería hace referencia a las provisiones de alimentos e higiene para abastecer a los operarios.

En concepto de seguros se incluyen las pólizas de todas las máquinas y seguros de accidentes personales.

Dentro de varios se incluyen todos los gastos menores como librería, escribanía, comisionista y telefonía.

### **Proveedores**

Desde el inicio de la actividad, se mantienen prácticamente los mismos proveedores, estableciéndose relaciones de confianza y transparencia en las operaciones, lo que permite adaptar la forma de pago de acuerdo a cada circunstancia. La empresa realiza los pagos de manera sistematizada una vez a la semana. De acuerdo a la magnitud de los desembolsos son las condiciones de cancelación de deudas. Normalmente el plazo otorgado para ser efectivo el pago es de 30 días. Salvo en ocasiones en las cuales los pagos deban efectuarse de forma inmediata por tratarse de sumas menores. Por el contrario, también existen proveedores que permiten un plazo de pago mayor.

El proceso de pagos se inicia con la recepción de los comprobantes que deben ser autorizados por el responsable, luego pasa al área administrativa para su contabilización y posterior pago.

## **Clientes**

Una vez terminada la prestación del servicio contratado, el sector administrativo se ocupa de facturar las labores realizadas, enviar los comprobantes y realizar el seguimiento del cobro. La cobranza de las labores se realiza generalmente en plazos que van de 30 a 60 días dependiendo del servicio.

## **Formación del precio**

En cuanto a los precios hasta hace cuatro años se regían por los precios orientativos propuestos por la Federación Argentina de Contratistas de Maquinas Agrícolas.

Por tratarse de una actividad donde los ingresos son en pesos, y en un contexto donde la devaluación aumenta los costos y las tarifas no son actualizadas de la misma manera, la empresa se ve perjudicada por una disminución en su margen de rentabilidad.

El desfasaje entre la realización de la labor y el cobro de la misma, en un contexto de insumos altamente relacionados al precio del dólar, deja en una posición desfavorable al contratista.

Actualmente se estiman las tarifas ponderando los precios de los principales costos, que se ajustan por el tipo de cambio y por el coeficiente inflacionario, y teniendo en cuenta también (a modo de referencia) las tarifas de los contratistas de la zona.

<b>Rubro</b>	<b>Porcentaje del costo en \$</b>	<b>Porcentaje del costo en U\$</b>
Sueldos	100%	
Repuestos y Rep.	55%	45%
Administración	100%	
Combustible	35%	65%
Mercadería	100%	
Seguros	100%	
Varios	100%	

Tabla 1: Elaboración propia.

Esta ponderación fijó un costo por hectárea compuesto en un 35% en pesos que se actualiza por el coeficiente inflacionario mensual y un 65% en dólares que se actualiza por la variación del tipo de cambio para el mismo periodo. Este proceso se realiza desde el año 2019 con una tarifa de \$200 por hectárea.



## CONCLUSION

En la actualidad todas las empresas, y en particular las agropecuarias, necesitan ser conducidas y gerenciadas, con la mayor habilidad posible para no quedar en el camino.

Consideramos que el hecho de ser una empresa dentro de un pool de siembra del cual también forma parte le da una ventaja por tener la demanda garantizada.

Luego de analizar el funcionamiento de la empresa y su estructura de costos podemos observar que tanto el combustible como los repuestos y reparaciones conforman los costos variables mas significativos y sobre los cuales la empresa puede gestionar para disminuir su impacto.

El contexto de la economía argentina que afecta a todos los sectores, en particular al agropecuario, impacta sobre las empresas agrícolas con los altos costos financieros, de los insumos, tecnología, y estructura junto a la creciente presión tributaria. Al tratarse de pequeñas y medianas empresas (PyMES) estas características condicionan aún más la viabilidad de las mismas que requieren de un esfuerzo mayor para administrar el uso de los recursos. En este sentido creemos que es de gran valor la forma que implementan para calcular el precio de las labores prestadas permitiendo así compensar el desfasaje

La robotización y manejo de datos informáticos harán que las labores agrícolas tengan grandes cambios en los próximos años, lo que seguramente hará que los contratistas deban adaptarse y reconvertirse para seguir siendo competitivos en el mercado de labores de servicios de maquinaria agrícola.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALBANESI, et al; (2003). Transformaciones en la agricultura santafesina. La importancia de los contratistas de producción. III Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales, FCE - UBA, Buenos Aires, 5-7 de noviembre.
- GRANADA, JAVIER (2000) “Gerenciamiento de la empresa agropecuaria”. Sitio Argentino de Producción Animal.
- GUERRA, GUILLERMO (1992) “Manual de Administración de Empresas Agropecuarias”. Servicio Editorial IICA.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. Censo Nacional Agropecuario 2018.
- LÓDOLA, A. (2008) “Contratistas, cambios tecnológicos y organizacionales en el agro argentino”. Documento de Proyecto N° 24. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- MONGE, E. (2010) El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su importancia en la dirección y Administración de Empresas. Revista Nacional de administración, 1 (2): 31-54 Julio-Diciembre.
- PUCCIARELLI, A. (1997) Estructura agraria de la pampa bonaerense. Los tipos de explotaciones predominantes en la provincia de Buenos Aires, en Osvaldo Barsky y Alfredo Pucciarelli (editores), El agro pampeano. El fin de un período, Buenos Aires.
- RETAMOZA, C. (2001) Contratistas accidentales en una zona agrícola de la provincia de Entre Ríos (departamentos Paraná, Nogoyá, Victoria y Diamante). II Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales, FCE – UBA, Buenos Aires, 7-9 de noviembre.

- TORT, M. I. (1983) “Los contratistas de maquinaria agrícola: una modalidad de organización económica del trabajo agrícola en la pampa húmeda”. Documento de Trabajo N° 11, CEIL, Buenos Aires.