

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL Departamento Académico
Rafaela Acuña 49-Rafaela-Santa Fe-República Argentina

**“Análisis y reestructuración de una empresa agropecuaria del
departamento Castellanos, provincia de Santa Fe”.**

Nicolás Luis Maina

Licenciatura en Administración Rural

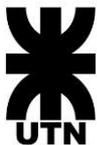
Facultad Regional Rafaela

Universidad Tecnológica Nacional

2021



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL Departamento Académico
Rafaela Acuña 49-Rafaela-Santa Fe-República Argentina

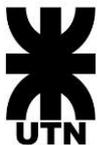


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL Departamento Académico
Rafaela Acuña 49-Rafaela-Santa Fe-República Argentina

**“Análisis y reestructuración de una empresa agropecuaria del
departamento Castellanos, provincia de Santa Fe”.**

X

C.P. M.F.A. M.C.I. Enzo Eladio Seguro
DIRECTOR DE TESIS



**“Análisis y reestructuración de una empresa agropecuaria del
departamento Castellanos, provincia de Santa Fe”.**

X

M. V. Alejandro Negreira
PRESIDENTE

X

Lic. Adm. Rural Jennerich Luciana Belén
1er. VOCAL

X

C.P. Ricardo Bongiovanni
2do. VOCAL



Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, por haberme dado la posibilidad de estudiar una carrera universitaria. Fueron y son los pilares que me apoyan en todas mis decisiones, celebrando junto a mí, en especial este gran logro.

Por otro lado, quiero agradecerle al señor Contador Público, Enzo Eladio Seguro, por acompañarme durante este proceso, brindándome sus conocimientos, dedicación, atención y entusiasmo. Es una persona que actuó con compromiso y responsabilidad, al aceptar mi propuesta de director, debido a su constante predisposición.

También, quiero darle las gracias a la Universidad Tecnológica Nacional, por ofrecerme las herramientas fundamentales para mi formación académica y por presentarse como un espacio de encuentro, en donde conocí a mis grandes amigos.

Estos últimos son importantes, porque juntos vivenciamos años de esfuerzos y de mucho estudio, pero, sobre todo, momentos llenos de risas y optimismos que hoy se cuentan como anécdotas. Se tratan de personas que, estuvieron a mi lado dándome palabras de aliento, durante la etapa universitaria.

Al Médico Veterinario Alejandro Negreira, director de la Licenciatura en Administración Rural, al Contador Público Ricardo Bongiovanni y al resto de los docentes. Todos ellos se presentaron de tal manera, que permitieron que hoy en día este vivenciando esta hermosa experiencia.

Por último, al apoyo incondicional de mi pareja; ella actuó como el motor que me impulsó a nunca bajar los brazos, tomando conciencia de la importancia que tiene el llegar a esta instancia.



1. Resumen

El presente estudio se desarrolla para cumplir con el objetivo general el cual consiste en analizar y evaluar la situación de la empresa familiar agrícola “Las Lomitas S.A.”. Para ello se utilizó diversas técnicas como: la observación directa, la entrevista semiestructurada al dueño, accediendo a los balances y los materiales bibliográficos específicos del tema.

Con respecto a la metodología, la misma refiere a los pasos a seguir para cumplir con la finalidad de la investigación, mediante los instrumentos anteriormente nombrados. Todo ello se encuentra descripto en Materiales y Métodos.

Luego, en los resultados se encuentran todos los elementos recabados. En él se expone: una descripción general de la empresa y un análisis acerca de su estado tanto estructural como económicamente, mediante la herramienta F.O.D.A, la cual permitió ofrecerle a “Las Lomitas S.A.” determinadas propuestas que mejorarían su situación actual.

En el siguiente apartado, siendo la Discusión se detallaron los resultados, evaluando y debatiendo cada uno de ellos, desde una perspectiva profesional. La misma se caracterizó por ser objetiva, considerando diversos y posibles escenarios que podrían desencadenarse.

Finalmente, se presentó una conclusión en donde se sintetiza y analiza cómo se encuentra “Las Lomitas S.A.” y cómo debería accionar para llegar al éxito. Además, todo lo profundizado en el presente trabajo, llevó a mencionar algunas recomendaciones para las futuras investigaciones.

2. Summary

The general objective of this study is to analyze and assess the current state of situation for agricultural family business “Las Lomitas S.A.”. This was carried out through direct observation, a semi-structured interview with the owner, looking at balance sheets and taking into consideration specific bibliography on the subject.

Several variables were considered, such as the specific characteristics of similarly SME-categorized companies.

Regarding the methodology of the study, there is a general depiction of the company followed by its structural, SWOT, economic and financial analysis within the information framework provided by the interview.

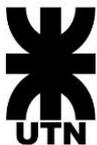
Said instrumentation resulted in a clear picture of the current status of the company to draw conclusions that answer the objectives set.

The in-depth analysis provided in this paper permitted to present certain recommendations, both for this company and for further research.



Índice

1.	Resumen	5
2.	Summary	5
3.	Introducción	8
4.	Objetivos	10
4.1	Objetivo general	10
4.2	Objetivos específicos	10
5.	Antecedentes	11
5.1	Marco Sectorial	11
5.2	Antecedentes bibliográficos	15
5.2.1	Empresa	15
5.2.1.2	Elementos que identifican a una empresa	20
5.2.2	Organigrama	21
5.2.3	Análisis F.O.D.A	26
5.2.4	Estados contables	28
5.2.4.1	Información contable	28
5.2.4.2	Definición y descripción	29
5.2.4.3	Tipos de Estados Contables	30
5.2.4.4	Herramientas para su análisis e interpretación	31
5.2.4.5	Procedimiento para el análisis de los Estados Contables	32
5.2.4.6	Procedimiento para la interpretación de los Estados Contables	32
5.2.4.7	Preparación de los Estados Contables	32
5.2.4.8	Preparación de los indicadores contables	33
6.	Materiales y Métodos	39
7.	Resultados	40
7.1	Realidad de la empresa	40
7.2	Descripción general de la empresa	40
7.3	Elementos que la identifican a “Las Lomitas S.A.”	43
7.4	Organigrama	43
7.5	Estado de Situación Patrimonial	45
7.5.1	Activo Corriente	45
7.5.2	Activo no Corriente	47
7.5.3	Pasivo Corriente	48
7.5.4	Pasivo no Corriente	49
7.6	Razones e Índices	51
7.6.1	Análisis financiero a corto plazo	51
7.6.1.1	Razones de liquidez	51
7.6.1.2	Liquidez seca	52
7.6.1.3	Liquidez absoluta	52
7.6.2	Análisis financieros a largo plazo	52
7.6.2.1	Endeudamiento	52
7.6.2.2	Plazo de cancelación del pasivo	53
7.6.2.3	Inmovilización	53
7.6.2.4	Solvencia	53
7.6.2.5	Recursos propios	54
7.6.3	Análisis de la situación económica	54
7.6.3.1	Rentabilidad del patrimonio neto	54
7.6.3.2	Rentabilidad del Activo	55
7.6.3.3	Índice de DuPont	55
7.6.3.4	Apalancamiento	55
7.7	Propuestas	56
7.7.1	Análisis FODA	56



7.7.2	Proceso estratégico de la empresa	58
7.7.3	Organigrama	58
7.7.4	Endeudamiento elevado	61
8.	Discusión	63
9.	Conclusión	69
10.	Recomendaciones	71
10.1	Para las futuras investigaciones:	71
11.	Bibliografía	72
12.	Anexos	75
12.1	Anexo 1	76
12.1.1	Entrevista al dueño de "Las Lomitas S.A."	76
12.1.2	Detalle de bienes de uso	79
12.1.3	Plan de pagos – Concurso preventivo	80



3. Introducción

Las empresas agropecuarias ocupan un papel crucial en la economía, ya que representan las entidades que abastecen de recursos naturales y conforman la alimentación de la población mundial. Su razón se debe a que, según algunos estudios, el 83% de ellas, corresponden a microempresarios. Es decir, por personas capaces de crear pequeñas Sociedades y a su vez, trabajar en ella como cualquier empleado (Guerra, 1998).

Al hablar de las organizaciones de este tipo, la Real Academia (2016) refiere a aquellas que desempeñan actividades relacionadas a la agricultura y a la ganadería. Pese a ello, desde una perspectiva más específica, dichas actividades se clasifican de la siguiente manera:

- Agrícolas, corresponden a las tareas de siembra, cultivo, cosecha y otras.
- Ganaderas, siendo consistentes en la cría y engorde de ganado, aves de corral y otros animales.
- Las de pesca, que incluyen la cría, el cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de especies marinas y de aguas dulces.
- Silvícolas, que refieren a los cultivos de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, el fomento y aprovechamiento de la vegetación.

En Argentina el 45% de las entidades agropecuarias, son de tipo familiares. Sin embargo, no todas superan el traspaso de la primera a la siguiente generación, solo en un 30%. Algunas no sobreviven, debido a diversas causas como: las dificultades de sucesión del mando, problemas económicos, conflictos familiares y/o carencias de conocimientos y profesionalismo.

En cambio, las que sí logran mantenerse en el tiempo, suelen hacerlo gracias al propósito en común, a los valores, a la confiabilidad, al orgullo y a la cultura empresarial, compartida. Se tratan de entidades caracterizadas por el entusiasmo y la conciencia de formar parte de la comunidad.

Según Leach (1993), las empresas de este tipo, suelen volverse más complejas con el pasar del tiempo, y en especial con la transición de una generación a otra. Es allí, donde la naturaleza cambia debido a la incorporación de otros individuos, ya sean familiares o no. Se generan nuevas incertidumbres como: ¿Qué papel debe cumplir cada nuevo miembro?; ¿Cuáles serán las modalidades de pago?; ¿Cómo afectará la incorporación (si este es un “desconocido”) a la empresa familiar?; ¿Cómo afectará al rendimiento empresarial? y otras más.

Como consecuencia, dicho paso de generación, se transforma en un desafío que implica cambios de posiciones, de roles, y perspectivas. Si la organización se niega a esa adaptación, es muy probable que aparezcan obstáculos que impiden el crecimiento y desarrollo empresarial. Es por ello que, en varias ocasiones, muchas empresas aseguran sentirse “obligas a reorganizarse”, siendo una consecuencia de algún cambio o crisis vivenciada, para evitar el estancamiento.

Por ende, la presente investigación abordará el caso de una empresa familiar y agropecuaria, denominada “Las Lomitas S.A.”, cuyo propietario es José Castillo. La misma surgió en el 2011, como efecto de una separación entre este último y su hermano.



Desde ese año hasta la actualidad, su actividad se centra únicamente en la rotación de los cultivos y en la venta de determinados servicios.

Si bien es una entidad joven, ha experimentado dos crisis importantes (las cuales serán nombradas, durante el desarrollo de la investigación). Estas la obligaron a posicionarse y accionar de distintos modos, siendo necesario para su supervivencia.

Es así que, para la evaluación del caso, se realizará un estudio descriptivo, contando con: documentaciones, archivos y materiales bibliográficos; además una entrevista a Castillo (dueño de "Las Lomitas S.A."), acompañada del instrumento esencial: la observación directa. Estos últimos se tratan de unos medios útiles para la obtención de una perspectiva global y focalizada del diseño organizacional.

También, se desempeñará un análisis financiero, dado que es aquello fundamental para la administración de la empresa y la toma de decisión, interpretando los resultados con el fin de incorporar a la empresa en un mercado competitivo, a corto y mediano plazo. A través de esto, se logrará determinar las posibilidades del desarrollo y perfeccionamiento propio de "Las Lomitas S.A."

Sin embargo, para que ello se produzca, se trabajará con los datos generados en sus estados contables, de los cuales se adquirirá una información significativa de carácter económico - financiero.

Por otro lado, la evaluación de la situación patrimonial, verificará si la empresa se encuentra equilibrada y si tiene la capacidad de afrontar sus obligaciones en el tiempo correspondiente. En otras palabras, se centrará en la solvencia de la entidad, poniendo interés en conocer si los activos líquidos, son suficientes para cumplir con los pasivos corrientes.

Se estima, que la indagación de estos estados, permitirá evaluar con exactitud el progreso de la organización. Y para ello, se utilizarán indicadores, ya que medirá el grado de eficiencia y eficacia, precisando el nivel de liquidez, rentabilidad, apalancamiento y otros.

Todo lo recolectado se expondrá en el apartado de resultados, en donde se encontrarán: la descripción general de la empresa, su organigrama, plan estratégico e índices económicos - financieros. Al mismo tiempo, se identificarán las ventajas y desventajas de estos tipos de entidades, las cuales permitirán analizar la administración organizacional.

Una vez detallado los hallazgos, se planteará una discusión. Allí se reconocerá y debatirá objetivamente lo obtenido en la investigación. En otras palabras, se corroborará todo lo descripto, con las teorías propuestas por los distintos autores, sumado a una propia perspectiva, con el fin de generar la conclusión final.

En ese último apartado, se buscará generar un cierre al abordaje, respondiendo a los objetivos tanto el general, como los específicos. El propósito consiste en presentar una serie de propuestas para generar una reestructuración y así mejorar el crecimiento y desarrollo de la empresa.



4. Objetivos

4.1 Objetivo general

- Analizar y evaluar la situación de una empresa familiar agrícola.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar las ventajas y desventajas de "Las Lomitas S.A."
- Realizar un análisis administrativo.
- Evaluar el estado financiero-económico de la empresa.
- Sugerir una serie de propuestas para establecer una reestructuración administrativa y organizacional.



5. Antecedentes

5.1 Marco Sectorial

Con el avance de los años, Argentina, fue reconociendo la importancia de generar una reingeniería en las empresas agropecuarias. Al hablar de ello, vale destacar que tradicionalmente las mismas han intentado mejorar su rentabilidad a partir de un incremento en la productividad, pero esto no ha sido suficiente. El motivo principal de este fenómeno radica en que las modificaciones dentro de toda empresa, sólo se generan desde y hacia el interior de la organización misma (Mertens y Palomares,1990).

Entonces, los cambios que se van realizando para obtener una reconversión productiva, deben ir más allá de los procesos productivos; es decir que se deben orientar a transformar todo negocio agropecuario y así dar respuestas a las oportunidades y amenazas que se van presentando (Mertens y Palomares,1990).

Asimismo, algunos autores, aseguran que el secreto de éxito es la capacidad del responder creativamente frente a los desafíos de las nuevas realidades. Ello produce ventajas competitivas que permiten la sobrevivencia y el crecimiento en las nuevas condiciones del mercado (Hammer y Champy, 1994).

Por esta razón, el punto central de la reestructuración de una organización agropecuaria, está puesto en mantener el potencial empresarial, brindando soluciones a determinados problemas (de tipos económicos, financieros, en relación a los recursos humanos, etc). Y para lograrlo, se debe contar con un buen trabajo en equipo, aprovechando los recursos tecnológicos y asesoramientos externos (Hammer y Champy, 1994).

Por otro lado, vale considerar los fundamentos de dicho proceso, los cuales se basan en los siguientes puntos:

- **Innovación tecnológica**
- **Habilidades gerenciales**
- **Concepto de equipo de trabajo**
- **Estados económicos - financieros**

Cada uno de ello, se certifica actualmente, en la denominada: “era de la información y del conocimiento”, que se caracteriza por la actitud que se desarrolla frente al aprendizaje constante y a la importancia de participar en las distintas capacitaciones. Se trata de una modernidad que determina, en cada empresa los cambios y las nuevas alianzas estratégicas (Mertens y Palomares,1990).

Además, la incorporación de las tecnologías en esta era actual, no solo logra trabajar sobre lo anterior. Sino que también, permite identificar la situación económica-financiera y potenciar los recursos, tanto materiales como humanos de cada empresa.

Por lo tanto, es esencial conocer la administración financiera - económica de la organización, ya que resulta vital para monitorear la gestión general. Ella se presenta como una herramienta básica para la toma de decisiones, permitiendo evaluar la solvencia, liquidez, rentabilidad y capacidad de generar recursos a corto y largo plazo (Hammer y Champy, 1994).



Con el análisis financiero, se permite evaluar objetivamente el desempeño administrativo, conociendo y determinando las posibilidades de desarrollo e inversión. Por ende, dicho análisis es importante considerarlo porque además de ser un instrumento, es un diagnóstico, que aplica determinadas técnicas y métodos para conocer en profundidad la realidad de la empresa y proyectar a futuro (Mertens y Palomares, 1990).

Siguiendo con los autores (1990), tanto este último concepto como la reestructuración organizacional, son dos puntos interesantes para la presente investigación. Se tratan de dos aspectos que favorecen al desarrollo empresarial en su totalidad. En otras palabras, los recursos con que cuenta la empresa y los factores humanos comparten indicadores que buscan el éxito de una organización.

Entonces, podría decirse, que se trata de un proceso que va generando algunos beneficios, tales como:

- **Optimizar el desarrollo empresarial:** consiste en aprovechar al máximo las oportunidades que surgen y así reforzar los puntos fuertes de la Sociedad.
- **Abordar una nueva situación:** el análisis y la reestructuración permiten que toda empresa se adapte a los tiempos actuales, adquirido los cambios necesarios. Con esto último uno refiere a, por ejemplo, las modificaciones en las tendencias del consumo, en la entrada y salida del capital, en los tipos de adquisiciones, la incorporación de nuevas tecnologías, los cambios en los roles, las tareas y comunicaciones entre los empleados, etc.
- **Erradicación de deudas:** muchas empresas pueden presentar deudas que amenazan su viabilidad, y la reestructuración busca adecuar la razón del endeudamiento a un tamaño, en el que la organización pueda seguir adelante.

Es así, que, para el presente estudio, se intentará recolectar diferentes tipos de datos e información para luego analizarla y exponerla de manera tal que se pueda utilizar en el desarrollo. De este modo, se buscará producir un nuevo conocimiento, el cual se obtendrá mediante el método **deductivo, inductivo y analítico**.

Con respecto al **deductivo**, este se relacionará con la compilación de la información conseguida, para el análisis estructural y económico-financiero de la empresa, estudiando sus estados e índices que permiten medir la liquidez, rentabilidad, endeudamiento, entre otros. Aquí la finalidad será obtener conclusiones respecto a la eficiencia administrativa de la empresa.

Esto es de gran importancia, porque se relacionan estrechamente con los factores claves de una empresa. Al hablar del aspecto administrativo es importante considerar no solo a la eficiencia, sino también la eficacia, y la efectividad (Varian, 1992).

En términos generales, Bayona (2012), asegura que la que permite cumplir con las metas de una Sociedad es la eficacia, apuntando al “qué se hace”. La eficiencia se trata de la capacidad de conseguirlas de la mejor manera posible, mientras que la efectividad es la combinación de las anteriores, obteniendo las metas con los mínimos recursos.

Por otro lado, desde el inicio de la metodología académica, se considera que la eficiencia económica es de gran importancia para el estudio. Se señala a la efectiva utilización de recursos productivos a fin de satisfacer las necesidades. A la vez, refiere al uso de los mismos para maximizar la producción de bienes y servicios (Todaro, 1997).



Fernández-Ríos y Sánchez (1997) establecen que una organización presenta una eficiencia económica cuando su situación no puede ser mejor, es decir que se ha elegido la mejor opción posible entre las existentes.

Por su parte, el método **inductivo**, será utilizado en el análisis organizacional y en el estudio de las cuentas de activo, pasivo, patrimonio neto y resultados. Ello permitirá la elaboración de resoluciones y recomendaciones.

En el caso del **analítico**, se interpretará la información general de la Sociedad y del balance con la aplicación de sus índices e indicadores del periodo analizado.

Por ende, para desarrollar la tesis se utilizarán diferentes técnicas:

- **La observación directa:** se la define como un método de recolección de datos que consiste en observar, es decir en examinar atentamente un objeto, acción o persona. En este caso no es necesario intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve lo que se va a estudiar (Mendoza, 1994). Por otro lado, Holmes (2013) destaca que para llevar adelante una observación se debe contar con cuatro condiciones, la atención, la sensación, la percepción y la reflexión. La primera refiere a una disposición mental o estado de alerta que permite percibir a los objetos. La segunda se trata de la consecuencia inmediata del estímulo de un receptor orgánico (imagen, sabor, olor, sonido, dolor) que no se identifica, al menos que se dé un significado mediante la percepción; que es la capacidad de relacionar lo que se está sintiendo con alguna experiencia pasada, que le otorga cierto significado a la sensación. Y, por último, la reflexión es la posibilidad de formular conjeturas sobre lo que sucede, con el fin de superar las limitaciones de la percepción. Es la que permite construir hipótesis, teorías y conclusiones en base a una investigación.

En este caso la observación intentará obtener una perspectiva global y examinar la situación real de la empresa.

- **Entrevista semiestructurada:** es un método que, a través del mismo, se recopilan datos fiables para el estudio. Se trata de una técnica que ofrece al entrevistador un margen de maniobra considerable para sondear al entrevistado, mientras mantiene la estructura básica de la entrevista. Es decir, que se realiza preguntas programadas, pero con cierta flexibilidad (Gorden, 1969). Además, Herriot (1991), asegura que la mejor manera de aplicar una entrevista de este tipo es cuando el investigador no tiene límite de tiempo para llevar el encuentro.

En simples palabras y en relación a este trabajo, la misma permitirá un acercamiento directo a lo que se va a investigar, con el objetivo de conocer todo aspecto relacionado a la administración.

- **Información bibliográfica:** refiere a una selección y recopilación de fuentes primarias y secundarias que buscan desarrollar una investigación. Su finalidad es ampliar el campo del conocimiento, para abordar y profundizar determinada temática (Montaner, 1999).



Esto llevará a recolectar información esencial para generar una fundamentación teórica que sustente el trabajo a desarrollar. Se recurrirá a libros, textos, revistas, documentos, guías, entre otros.

Para lograr lo expuesto, se presentará el organigrama de “Las Lomitas S.A.”, su plan estratégico, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sus balances y bienes, con el fin de presentar posibles modificaciones y así obtener la efectividad de la empresa.

Finalmente, es fundamental señalar algunas de las investigaciones relacionadas a dicha temática. Una de ellas fue llevada adelante por: Gonzáles, Zamora y Escobar (2007), en la cual se explica, mediante el análisis de una empresa tipo, lo esencial que fue su reestructuración. Aquí el desarrollo se basó en el objetivo de analizar las causas y las consecuencias del rediseño de los procesos financieros y estructurales, destacando la eficiencia de dicha implementación.

Además, la revista (2007), ha revelado que dicha organización, al igual que otras más se sienten obligadas a someterse a determinados cambios, si es que desean adaptarse a las nuevas circunstancias, variaciones empresariales y sociales. Pero lo más importante, que señala son los efectos positivos de una buena reingeniería: el refuerzo de los aspectos óptimos propios de la entidad, claridad en las estrategias y en el liderazgo (esto es comprender quién es el que debe tomar determinadas decisiones) y mejor comunicación entre los integrantes.

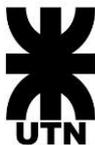
Otro estudio a nombrar, es el desarrollado por Gonzáles (2012), Profesor y Doctor en Dirección y Administración de Empresas. En su trabajo, cuyo título es “Reingeniería de procesos de negocio (BPR): análisis de un caso desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico”, evaluó cómo un grupo multinacional de electricidad española, vivenció su reestructuración.

En él se destacó el impacto propio de las modificaciones, en relación a su estructura interna y externa, cultural y social, y en especial a los actores dominantes o centrales junto a sus subordinados. En sí, demostró que no solo conlleva cambios económicos, sino también funcionales, que deben llevarse a cabo si se desea subsistir (Gonzáles, 2012).

Son investigaciones que se diferencian de lo expuesto por López Lubián (2014). El mismo sostiene que la reestructuración solo afecta favorablemente a los aspectos económicos y financieros de la empresa. Es decir que, no es necesario tener en cuenta los factores funcionales y estructurales de una organización.

Por lo tanto, todo ello lleva a afirmar que la finalidad de la reingeniería, junto a un análisis económico-financiero, consiste en obtener mejoras graduales en el rendimiento empresarial. Y ello se cumple evaluando y rediseñando procesos mediante los cuales opera.

Entonces, sería interesante analizar y evaluar la situación de una empresa agrícola, trabajando con sus aspectos administrativos y así proponer una reestructuración general.



5.2 Antecedentes bibliográficos

5.2.1 Empresa

5.2.1.1 Definición y clasificación de una empresa

En la actualidad existen diversos modos de definir a la empresa. Sin embargo, varios autores sostienen que la misma se trata de una estructura y a la vez una actividad, realizada por el ser humano. Esta involucra un conjunto de trabajo diario, caracterizado por el esfuerzo personal y colectivo, para poder cumplir con un objetivo particular (Harrington, 1993).

Romero (1997), conceptualiza a la empresa como un organismo formado por personas, bienes materiales y aspiraciones que permiten obtener satisfacciones y beneficios (económicos, de crecimiento y reconocimientos, entre otros). Es algo similar a lo planteado por García y Casanueva (2000), quienes describen a la empresa como una entidad que busca transformar, producir, vender, y prestar (servicios o bienes), con el fin de cumplir con las necesidades propias o terceras, como son las del cliente.

Actualmente, existen Sociedades, que se organizan en base a sus propias metas o ideales, desarrollándose y ejerciendo sus labores de determinada manera. Es así, que uno puede encontrar diversas entidades, como, por ejemplo: aquellas familiares, o no, civiles, rurales, industriales, etc.

En la presente investigación se trabajará con “Las Lomitas S.A.”, la cual es de tipo familiar. Al hablar de empresa familiar, Leach (1993) la conceptualiza como una organización constituida por un grupo familiar, que presenta dos características salientes, las cuales la distinguen del resto: clima singular que genera “sentido de pertenencia” y un propósito común de toda la fuerza laboral.

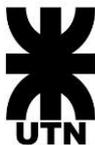
A su vez, Leach (1993), nombra las ventajas de este tipo de empresa:

- **Compromiso:** dedicación y aporte por cada miembro para la obtención del éxito empresarial. Se trata de una responsabilidad familiar y un entusiasmo en común junto a una lealtad laboral, que se dan siempre y cuando no surjan conflictos negativos entre ellos.
- **Conocimientos:** saberes propios y modalidades de hacer las cosas, con una tecnología especial que no poseen sus competidores. Esta idea de los conocimientos también es importante, en relación a la incorporación de los hijos del fundador a la empresa. Estos fueron creciendo y escuchando las estrategias del creador, adquiriendo la motivación e importancia de la organización familiar. Por lo tanto, al momento de insertarse en la labor, ya lo hacen con un saber previo y profundo.
- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:** cada miembro emplea el tiempo y dinero necesario para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera posible. Dicha flexibilidad, tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes, propias de la empresa.

- **Planeamiento a largo plazo:** los planes estratégicos de este tipo disminuyen los riesgos y permiten manejar de manera más eficiente las circunstancias imprevistas. Ello es de suma importancia, porque permite la supervivencia de la empresa en ese periodo. Por lo tanto, se trata de un aspecto favorable, porque cuando se dan las condiciones propicias para que una familia pueda confiar en su visión, apoyándose en un plan estratégico, las posibilidades de crecimiento son ilimitadas. Sin embargo, si ello no sucede puede ser una desventaja empresarial (leer en el apartado de desventaja).
- **Cultura estable:** refiere a la base de creencias sobre la cual se posiciona y trabaja la empresa. Apunta a las costumbres, modalidades de trabajo, y de pensamientos que se adoptan para desarrollar con suma responsabilidad las tareas laborales. Pero, como sucede en el punto anterior, es un arma de doble filo, ya que puede presentarse como desventaja (detallado en el apartado de desventajas, como rigidez).
- **Rapidez en la toma de decisiones:** gracias al sentido de pertenencia y al alto nivel de compromiso, los integrantes son capaces de llevar adelante determinadas tareas, que no necesariamente deben ser autorizadas por un superior, ya que en estos casos el beneficio intenta ser tanto individual como empresarial.
- **Confiabilidad y orgullo:** la cultura estable y el compromiso de toda empresa familiar lleva a construir una base sólida y confiable. Esto se percibe en el mercado, y por lo tanto muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma de larga trayectoria, soliendo apreciar las relaciones con su manager y el personal.

Por otro lado, también manifiestan desventajas, las cuales refieren a:

- **Conflictos emocionales y/o personales:** dentro de la empresa familiar, puede surgir conflictos emocionales y personales que perjudican al desempeño y desarrollo empresarial. Esto puede significar que los patrones de conductas emocionales que surgen dentro de la organización, en un contexto comercial son profundamente irracionales e inapropiados. (ejemplo: el director de ventas no confía en su hermano, quien es el contador de la empresa porque éste solía ser el preferido de la abuela materna).
- **Rigidez:** las maneras en que se desarrollan las tareas laborales están tan firmes en el grupo familiar, que impiden una predisposición a un nuevo cambio, a una nueva estrategia. Suelen escucharse frases como: “las cosas se hacen de esta manera, porque papá siempre lo hizo así”. Podría decirse que se manifiesta un temor al cambio, ya que este trae consigo una desorganización, una serie de riesgos comerciales y modificaciones en la filosofía y en las prácticas establecidas por los antecesores.
- **Sucesión:** en el caso de las empresas familiares, las sucesiones suelen ser más complejas, ya que detrás del problema se encuentra un dilema mayor de tipo: psicológico y emocional. Sumado a ello, hay un cambio de



liderazgo, que amenaza a la supervivencia de la empresa. El fundador debe dejar su puesto y elegir a un posible sucesor, pero ello genera una ambivalencia en el creador, ya que le preocupa las capacidades de sus hijos y el hecho de favorecer a uno, a expensas de los otros.

- **Liderazgo y legitimidad:** los problemas, en relación a este punto pueden ser los siguientes:
 - a) Cuando no hay predisposición por parte del padre al momento de plantear la sucesión y escoger cuál de sus hijos se haría cargo, frente a su retiro. Esto conlleva un error frecuente, el cual suele desencadenarse, cuando se intenta ubicar a los herederos en el mismo puesto, con el mismo nivel de poder y decisión. Y cuando ello sucede, lo más probable es que la empresa no sobreviva.
 - b) Cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del puesto de líder. Esto es aún más preocupante, cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más cuando alcanza la tercera.
- **Planeamiento a largo plazo:** si el pensamiento a futuro se presenta desorganizado o poco transparente, se ocasionan barreras en el desarrollo de la empresa, ya que no está clara la manera de llegar a los objetivos.

Expuesto lo anterior, vale destacar que “Las Lomitas S. A.”, es una organización de tipo rural, ya que su característica fundamental es el manejo de los recursos determinantes para su rentabilidad. Ellos se clasifican en cuatro grupos, según Camacho (1988):

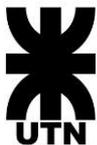
- **Naturales:** los cuales abarcan, la tierra, el agua y clima.
- **Humanos:** compuesto por la mano de obra remunerada y no remunerada.
- **Capital:** se refiere a la inversión y a la operación de la empresa.
- **Administrativos:** aquí se nombra al personal administrativo y a las técnicas que se utilizan.

Al hablar de organización como entidad, uno refiere a una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, compañía, institución, corporación, Sociedad, etc.) o un ente individual, conformada por una persona, que por lo general es el propietario (Harrington, 1993).

Además, según Harrington (1993) dicha empresa cumple dos funciones primordiales:

- **Económica**
- **Social**

Ello se debe a que proporciona fuentes de dinero y de empleos, los cuales contribuyen a preservar y profundizar el bienestar nacional. Por lo tanto, desde esta perspectiva sus objetivos pueden ser los siguientes:



- **Producir bienes y servicios**
- **Obtener beneficios**
- **Lograr la supervivencia**
- **Mantener o mejorar su crecimiento**
- **Ser rentable**

Se tratan de objetivos que se alcanzan obteniendo del entorno los factores que se emplean en una producción, como la materia prima, las maquinarias, equipos, manos de obra, capital, etc. (Chiavenato, 2017).

Asimismo, Peña (2020), asegura que toda empresa se clasifica: según su actividad, la propiedad del capital, su ámbito, el destino de los beneficios y la forma jurídica.

- **Según su actividad:**
 1. **Sector primario.** Refiere a los elementos básicos que se recaudan directamente de la actividad primaria (agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, petróleo, entre otros).
 2. **Sector secundario.** Son las empresas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima.
 3. **Sector terciario.** Incluye a aquellas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajo físicos o intelectuales.
- **Según la propiedad del capital:**
 1. **Empresas privadas.** Suelen ser propiedades de inversionistas particulares.
 2. **Empresas públicas.** Se trata de aquellas corporaciones que pertenecen al Estado, es decir al gobierno (nacional, estatal, municipal, etc.) de un país.
 3. **Empresas mixtas.** Combinación de las anteriores (un porcentaje es del estado y el resto de un particular).
- **Según el ámbito de actividad:**
 1. **Empresas locales.** Refieren a aquellas que se desarrollan dentro de una localidad determinada (ciudad, pueblo, otros).
 2. **Empresas provinciales.** Son las que operan en el ámbito geográfico de una provincia.
 3. **Empresas regionales.** Apuntan a las que involucran a varias provincias o regiones.
 4. **Empresas nacionales.** Cuando su trabajo se realiza en todo el territorio nacional.



5. **Empresas multinacionales.** Aquellas que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros, para llevar a cabo sus diversas actividades.

- **Según el destino de los beneficios:**

1. **Empresas sin ánimo de lucro.** En este caso los excedentes se conducen a la propia empresa para permitir su desarrollo.

2. **Empresas con ánimo de lucro.** Cuyos excedentes pasan al poder de los propietarios, accionistas y otros.

- **Según la forma jurídica:**

Aquí vale aclarar que la legislación de cada país es la que regula las formas jurídicas. Ellas son adoptadas por las empresas para el desarrollo de sus actividades.

Por lo tanto, la elección de dicha forma jurídica, condicionará el ejercicio, de los derechos y las responsabilidades empresariales. En este sentido, las empresas se clasifican en:

1. **Unipersonales.** Refiere a un propietario, o persona capaz de ejercer dicha función. Éste responde de manera limitada con todo su patrimonio, ante terceros que se ven afectados por el accionar de la empresa.

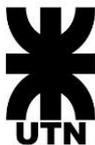
2. **Sociedades Colectivas.** Son las Sociedades externas, que desempeñan diversas actividades bajo una razón social unificada, respondiendo a los socios de las deudas que no pudieran cubrirse con el capital social.

3. **Cooperativas.** Son las formadas por personas (físicas o jurídicas) que se unen voluntariamente para satisfacer las necesidades y las aspiraciones sociales, económicas y culturales, en común mediante una empresa de propiedad conjunta.

4. **Comanditarias.** Sociedades de tipo personalista. Es decir que, se realizan a gusto propio, caracterizándose por: **la coexistencia de socios colectivos**, que responden ilimitadamente a las deudas sociales y participan en la gestión de la sociedad. Y **socios comanditarios** que no participan en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital comprometido con la comanditaria.

5. **Sociedades de Responsabilidad Limitada.** Aquí, la responsabilidad está limitada al capital aportado. Por lo tanto, en el caso de que aparezcan deudas, no responden con el patrimonio personal de los socios, sino al aportado en dicha empresa limitada.

6. **Sociedades Anónimas.** Son de tipo mercantil con personalidad jurídica, en las cuales el capital está dividido en acciones, según las aportaciones de cada socio.



5.2.1.2 Elementos que identifican a una empresa

Toda empresa cuenta con un plan estratégico el cual es una herramienta básica, que permite el mejoramiento de todo negocio. A su vez, mediante éste, se expresan los propósitos que se desean alcanzar a corto, a mediano y a largo plazo (Rivera, 1991).

Para la elaboración de un **plan estratégico**, se debe comenzar creando una **visión**, y una **misión**, basándose en determinados valores e ideales propios de cada organización. Es decir, que se trata de un plan de acción y operación sobre el cual se desarrolla una empresa, analizando su presente, su entorno y su escenario (Rivera, 1991).

Varios autores, definen a cada uno de los elementos que componen al plan. Según Calpena (2009), la **visión** se trata de una imagen mental, acerca del estado futuro deseable de toda empresa. Esta imagen puede ser tan vaga como un sueño, o preciso como una meta. Por eso, el líder debe articular su visión a un panorama realista, creíble y atractivo para la organización.

Sin embargo, el presente concepto suele confundirse con la **misión**, ya que un futuro posible y deseable, requiere de determinados propósitos y estrategias. Algunos estudios definen a la **misión** como el primer paso para dar respuestas a las siguientes preguntas (Calpena, 2009).

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál debería ser?

Otras perspectivas, conciben a la **misión** como el “pegamento” cultural que brinda la capacidad de funcionar, mediante su razón de ser. Por lo tanto, podría decirse que la misma proporciona un esquema racional para las acciones empresariales (Calpena, 2009).

Rivera (1991), reúne en cierto modo estas dos perspectivas, asegurando que la **misión** es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de cada organización, esto a su vez, puede agruparse en cuatro partes relacionadas entre sí:

- Propósito (u objetivos)
- Estrategias
- Patrones de comportamientos
- Valores

También, la autora (1991), justifica la importancia de la **misión organizacional**, ya que se trata de un medio que permite facilitar el crecimiento, desarrollo y, por lo tanto, el éxito organizacional. Además, destaca el cumplimiento que se logra mediante ella:

- Ayudar a enfocar el esfuerzo humano hacia una dirección común.
- Establecer las áreas de responsabilidad laboral.
- Servir como racionalidad general para permitir los recursos organizacionales.
- Ayudar a asegurarse que la organización no perseguirá metas conflictivas.
- Actuar como una base para el desarrollo de los objetivos empresariales.



Por otro lado, Calpena (2009), define a los **valores**. Ellos son presentados como un conjunto de principios éticos y profesionales, mediante los cuales se guían las actividades de toda empresa, denotando su espíritu. Podría decirse, que los **valores** representan la personalidad de la organización, ya que resume en una serie de conceptos el modo de proceder. Además, estos reflejan los principios éticos reales y actuales de la cultura empresarial.

Se trata de aquellos que, para formularlos, basta con procurar respuestas a unas cuestiones, tales como:

- ¿En que creemos como empresa?
- Si la empresa fuera un individuo, ¿Cómo sería?
- ¿A qué aspectos de nuestro proceder prestamos más atención?

Por ende, para Raffino (2020) la clave para transmitir al equipo, las expectativas profesionales y éticas será dada por unos **valores** bien definidos. Estos permiten la operación empresarial mediante su espíritu, “personalidad” o sus ideales, demostrando la importancia de la cultura empresarial. Sin ellos una organización obtendría una imagen pública errática o irregular, lo cual refiere que su clientela o mercados no sepan que conducta esperar de ella.

Vale aclarar que no existen principios buenos o malos, simplemente se trata de posturas sobre las cuales se basa el ejercicio. Algunos ejemplos, suelen ser los siguientes: responsabilidad, solidaridad, calidad, confianza, sencillez, entre otros (Raffino, 2020).

5.2.2 Organigrama

El organigrama es definido como la representación gráfica de la estructura de una empresa o institución. Es aquella que muestra las relaciones que se dan entre sus diferentes partes o áreas, junto a las funciones que desempeñan cada una de ellas. Se trata de aquel que le permite a la organización formar de manera ordenada toda su composición.

Sin embargo, para el presente trabajo se tomará, el concepto desarrollado por Montoya (2010), el cual es el siguiente:

El gráfico que representa la estructura formal de una agrupación, recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, entre otras. (p.90).

Por lo tanto, se puede observar que cada empresa cuenta un diseño organizacional, caracterizada por permitir la división ordenada y sistemática de las unidades de cada trabajo. Se trata del diseño que ayuda fácilmente a comprender las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los sectores y servicios.

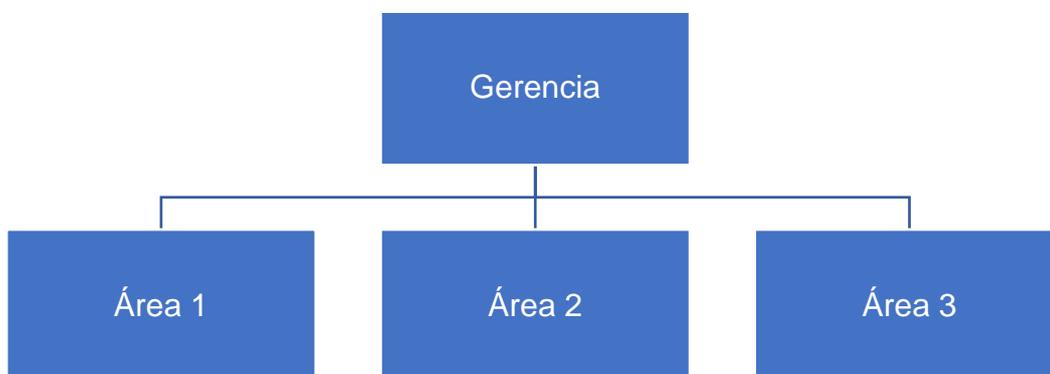
En sí, el organigrama y su diseño representan la realidad de la entidad, mostrando el funcionamiento completo y general. Además, buscan responder los algunos interrogantes como: ¿Cómo se desenvuelve nuestra empresa? ¿Qué posición y tareas

toma y ejerce cada sector? ¿Cómo debe funcionar nuestra empresa? ¿Cómo deben desarrollar sus actividades las áreas? (Fincowsky,1999).

Chiavenato (2009) conceptualiza al diseño organizacional como un proceso planificado, acompañado por modificaciones culturales y estructurales. Estas permiten diagnosticar, planificar e implementar cambios en el interior de la empresa. También Munch Galindo (2000), lo describe como el proceso que logra la coherencia entre los componentes. Y si se produce algunos cambios en los elementos, se evalúan las consecuencias que ello puede producir.

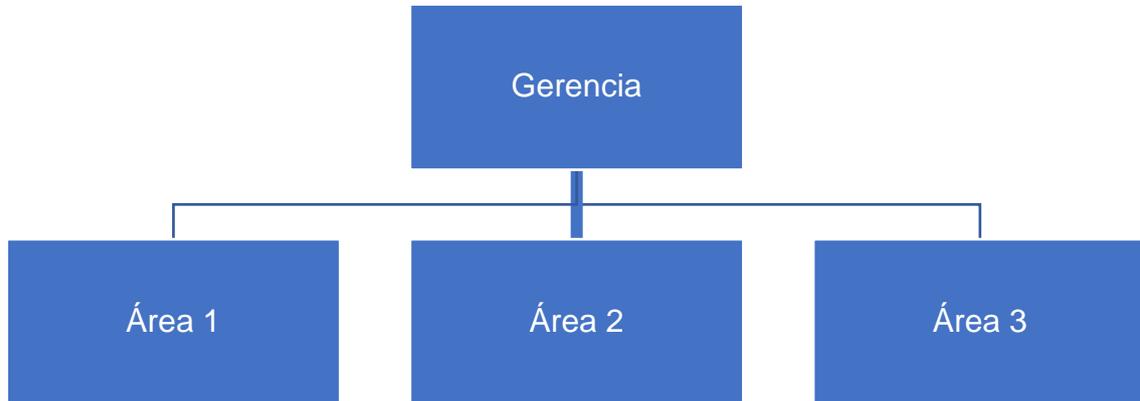
Entonces, para comprender mejor él porque es de vital importancia una estructura organizacional para una empresa, vale considerar los siguientes puntos, señalizados por Chuquiguanga (2015): su objeto, su utilidad, sus criterios fundamentales para la presentación, los modos de presentar la estructura, las formas de graficar, entre otros.

- **Objeto:** Plasmar y transmitir de manera gráfica y objetiva la composición de la organización.
- **Utilidad:** Proporcionar una imagen formal de la empresa, facilitando su conocimiento acerca de las relaciones jerárquicas y la coordinación. A su vez, representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- **Criterios fundamentales para la presentación:** Para hablar de las pautas uno debe basarse en; la precisión, la sencillez, la uniformidad, la presentación y la vigencia. Es decir que, el organigrama debe definirse con exactitud de manera simple, y así comprender la estructura junto a las funciones que muestra actualmente.
- **Modos de presentar la estructura:** Al momento de realizar un organigrama con efectividad, se debe cumplir los criterios anteriores y los siguientes ítems.
 - ✓ El rectángulo correspondiente al nivel más alto se debe mostrar con un tamaño mayor o igual a los demás, nunca menor (Gráfico 1).



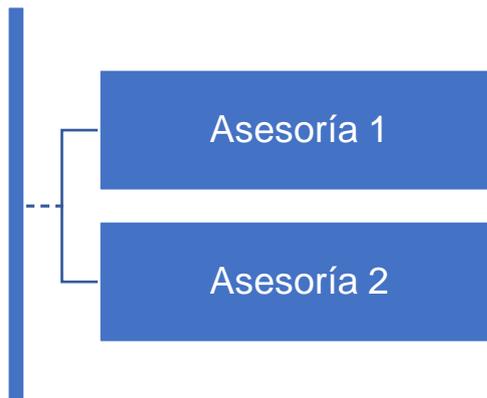
(Gráfico 1)

- ✓ De la base inferior del rectángulo deben salir la línea jerárquica central, que debe ser más gruesa que las demás (Gráfico 2)



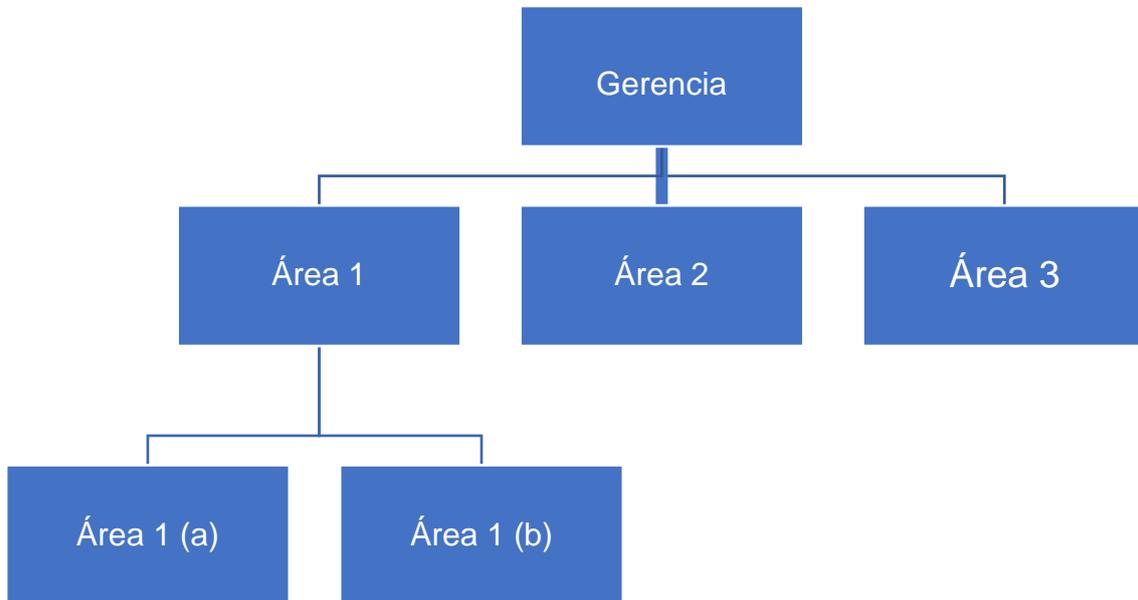
(Gráfico 2)

- ✓ En el nivel intermedio inferior, deberá aparecer las asesorías (conectadas con líneas de puntos, ya que son externos a la empresa) (Gráfico 3).



(Gráfico 3)

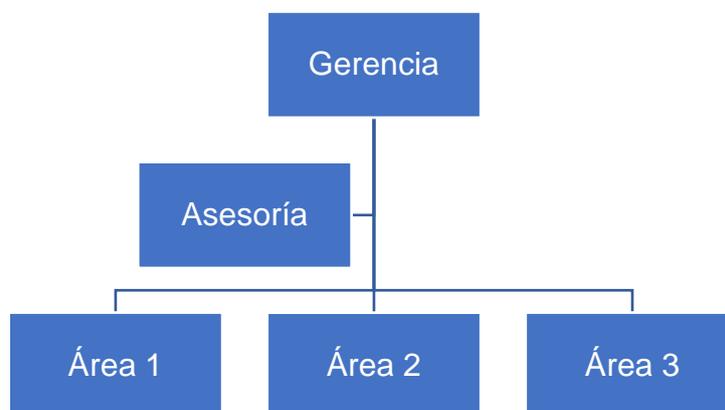
- ✓ Luego de la asesoría, se ubican las unidades operativas con cada una de sus clasificaciones (Grafico 4).



(Grafico 4)

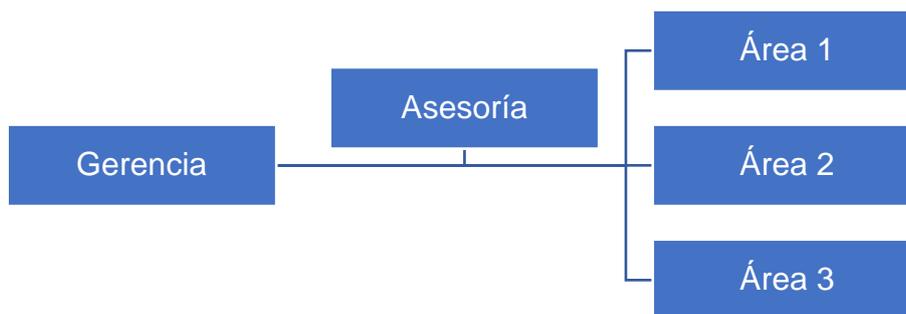
Expuestos los iniciadores sugeridos para presentar un organigrama, se puede asegurar que se debe contar con una sobriedad al momento de formar el esquema, tipografía clara, de fácil lectura, equilibrio en la distribución de los rectángulos, líneas cuyo trazado no se crucen, proporcionalidad en tamaño y una simple interpretación.

- **Forma de graficar:** Al momento de graficarlo, se debe optar por una de las siguientes opciones.
 - ✓ **Disposición piramidal vertical:** se observa a la estructura como una pirámide. Los cargos jerárquicos superiores, se ubican en la parte más elevada. (Como se identifica en el Grafico 5).



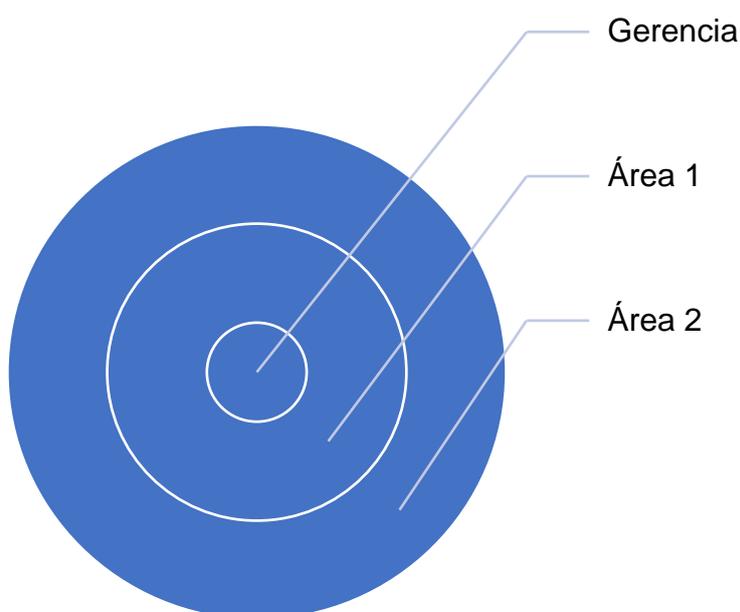
(Grafico 5)

- ✓ **Disposición piramidal horizontal:** es aquel que se va construyendo de izquierda a derecha, intentando conseguir el vértice de la pirámide (donde se representa la posición de mayor jerarquía) con el extremo izquierdo de todo diagrama. Dicha disposición se reconoce en el Gráfico 6



(Gráfico 6)

- ✓ **Disposición circular:** Como bien dice, su forma se constituye por círculos. Allí los niveles de autoridad se ubican por capas, donde los de mayores rangos, se encuentran en el centro (Gráfico 7)



(Gráfico 7)

- **Clasificación de los organigramas:** Un organigrama se puede identificar por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

- ✓ El primero se divide en tres tipos, micro administrativo (corresponde a una sola organización, refiriéndose a ella de manera global), macro administrativa (involucra a más de una empresa), y meso administrativo (se considera más de una organización en un mismo sector de actividad).
- ✓ El segundo apunta al organigrama de tipo general, el cual contiene información representativa de una empresa hasta un determinado nivel jerárquico, según sus características. Otro es el específico mostrando de manera particular la estructura de un área de la organización.
- ✓ Con respecto al siguiente, según su contenido se divide en tres tipos: integral (este se trata de una representación gráfica de todas las unidades de los elementos y sus relaciones), funcional (refiere a las funciones asignadas, además de sus unidades e interrelaciones. Este tipo es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización de manera general) y de puestos, plazos y unidades (demuestra las necesidades en cuanto a puestos y números de plazos necesarios para cada unidad consignada).
- ✓ Por último, se clasifica por su presentación. Aquí se nombra, los de tipo verticales (se empieza en la parte superior con el área de mayor jerarquía y se termina hacia abajo con los puestos menos jerárquicos), horizontales (desde la izquierda hacia la derecha) y mixtos (combinación de las anteriores).

Para finalizar con el apartado del organigrama, se destaca que además de todos los puntos señalados previamente, se debe llevar a cabo un proceso de elaboración, el cual presenta varios pasos a considerar. Ellos son: autorización de los superiores, registro y capacitación de la información, junto a su análisis y diseño del organigrama.

Todo ello es fundamental, porque permiten una representación estructural, formal, clara y simple de interpretar. Entonces en todo organigrama se puede identificar los elementos, las funciones y las relaciones que se dan en una empresa.

5.2.3 Análisis F.O.D.A

Según McConkey (1988) el análisis **F.O.D.A.** se trata de una evaluación de los factores fuertes y débiles, que permiten diagnosticar la situación actual, externa e interna de una organización. Al mismo tiempo, es considerada como una herramienta sencilla que busca obtener perspectivas amplias y generales de la estrategia organizacional. En simples palabras, se trata de aquel que identifica las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.**

Desde la teoría de Vandenberg. y Lance (1992), además de ofrecer análisis importantes y útiles, puede utilizarse para:

- Explorar las posibilidades de nuevas iniciativas y/o soluciones a determinados problemas.
- Tomar decisiones sobre el mejor camino, para su iniciativa.



- Identificar las oportunidades para el éxito en el marco de las amenazas, reconociendo las opciones con las que se cuenta.
- Determinar dónde es posible una modificación en una estructura general.
- Conocer otros caminos que permitan potenciar las oportunidades y fortalezas.

Por otro lado, para identificar los factores que constituyen a la Matriz **F.O.D.A.**, es importante definir cada uno de ellos (McConkey,1988). Al hablar de **fortalezas** Porter (1998), refiere a alguna función realizada de manera correcta o fuerte con la que cuenta una institución. Aquí pueden ser las habilidades, capacidades, recursos o elementos potenciales, entre otros. También son los recursos considerados como valiosos, los logros, junto a las situaciones favorables internas de toda organización.

Por su parte, las **debilidades** son definidas como aquellos factores vulnerables y simplemente una actividad o elemento que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación débil (McConkey,1988).

Siguiendo con el autor Porter (1998), una vez identificados los aspectos fuertes y débiles, se debe proceder a una evaluación de ambos. Sin embargo, es importante saber que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros. Por eso Hax y Majluf, (1984) aseguran que es un error denominar al **F.O.D.A.** como aquel que se trata de “equilibrar la balanza”. Se diría entonces que es una construcción estratégica, en donde se encuentran elementos de tipo activos competitivos y de tipo pasivos, también competitivos.

Con respecto a las **oportunidades**, constituyen las fuerzas ambientales de carácter externo a la organización, pero a su vez son elementos favorables que provocan mejoría y crecimiento empresarial. Se trata de un factor de gran importancia, porque moldea las estrategias de la organización (Porter. 1998).

Por último, las **amenazas** son lo contrario a lo descrito anteriormente, ya que representan la suma de los factores ambientales imposibles de controlar, siendo aspectos negativos y problemáticos. En pocas palabras, estas y las debilidades se presentan como algo externo o interno que perjudican a una empresa. En cambio, las fortalezas y oportunidades se presentan como fuerzas (ya sean externas o internas, controlables o no), que producen un correcto desarrollo empresarial (Porter. 1998).

Algunos ejemplos expuestos por Thompson (1998) acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pueden ser los siguientes:

Fortalezas:

- Recursos financieros adecuados.
- Buen manejo y adquisición de las tecnologías.
- Capacitaciones fundamentales en determinadas áreas.
- Estrategias de las áreas funcionales bien determinadas.

Debilidades:

- Falta de oportunidad y talento gerencial.
- Instalaciones obsoletas.
- Dirección estratégica poco clara.
- Atrasos en investigación y desarrollo.



Oportunidades:

- Ingresar en nuevos mercados.
- Crecimiento en el mercado más rápido.
- Eliminación de barreras comerciales en mercados.
- Expandir la línea de productos para obtener mayor satisfacción.

Amenazas:

- Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial.
- Requisitos reglamentarios costosos.
- Crecimiento lento en el mercado.
- Caída de las ventas.

En suma, se conceptualiza a dicho análisis como el instrumento que permite buscar y evaluar, de manera proactiva y sistemática cada variable interviniente a nivel empresarial. La finalidad es obtener mejorías, mediante la adquisición de estrategias, para tomar las decisiones correctas.

5.2.4 Estados contables

5.2.4.1 Información contable

Actualmente, se denomina a la contabilidad, más allá de las consideraciones mercantiles y fiscales, como una herramienta fundamental para la evaluación y toma de decisiones empresariales. Por este motivo, su preponderancia es cada vez mayor, debido a que la cantidad de interesado en la información financiera va en aumento y esta sirve como punto de partida, para conocer con mayor precisión las diversas y posibles soluciones (García, Velar y Sánchez 2009)

Es así que, según García et al. (2009) se pueden clasificar los usuarios en función a distintos criterios. Entonces, a continuación, se nombran algunos de ellos:

- **Propietarios:** para ellos la información contable es esencial ya que su interés se vincula al conocimiento y la gestión de los fondos propios, sumado a la intención de conocer las variables que permiten el análisis de todo negocio. Es decir que, este tipo de información es básica para el propietario porque establecen políticas de inversión y financiamiento.
- **Gestores:** la contabilidad evalúa el grado de obtención de determinados objetivos previamente fijados, por lo que, para los gestores, los estados contables y financieros resultan fundamentales.
- **Acreedores en general:** la contabilidad informa sobre la capacidad que presenta una empresa para cumplir con sus compromisos. A su vez, eso demuestra su límite de endeudamiento.
- **Clientes:** la contabilidad brinda información acerca de la potencialidad de la empresa para prestar un servicio o vender un producto. Por eso, para el cliente le es de interés conocer la capacidad productiva de la empresa, de la cual va a recibir un servicio o un producto. Por lo tanto, aquí también, el análisis de los estados financieros y contables se muestran como una



herramienta importante, ya que aporta información y anticipa los posibles problemas operativos.

- **Proveedores:** estos son usuarios de información contable, que intentan conocer la estabilidad financiera de una empresa, junto a su capacidad de pago.
- **Administración pública:** la hacienda pública, se basa en la contabilidad de cada organización para la configuración de la base imponible de los distintos impuestos. Además de ello, la información financiera y contable sirven para comprobar la fiabilidad y la rigurosidad de las liquidaciones en los impuestos presentados.
- **Entidades de créditos:** aquí la información contable, es un instrumento primordial para el conocimiento frente a las posibilidades de recuperar la inversión, por medio del análisis de la solvencia a largo plazo. Adicional a esto, se considera el análisis de otras variables, como rentabilidades, las cuales son necesarias para evaluar un negocio y así, su viabilidad a largo y corto plazo.
- **Asesores fiscales:** la contabilidad le va a permitir establecer una adecuada política fiscal adaptada a la circunstancia de cada Sociedad.

Como se logra observar, son muchos los agentes económicos que acceden a la información contable como algo necesario, al momento de desarrollar sus actividades en los diversos ámbitos. Sin embargo, la utilidad no se circunscribe a estos agentes, sino que puede hablar de un gran universo de sujetos interesados en toda esta información.

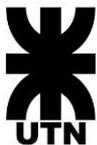
5.2.4.2 Definición y descripción

Dicho esto, para Molina (2013), los estados contables refieren a un informe técnico contable, que demuestra la situación patrimonial y financiera de una empresa, a una fecha dada y pasada. Aquí la responsable de la emisión y los contenidos de los estados contables es la empresa; mientras que quienes emiten un informe periódico sobre su calidad son los síndicos y auditores externos.

Asimismo, se expone una posición estática de la organización a una determinada fecha, realizando una estimación razonable de los activos, pasivos y patrimonio neto de la Sociedad. Son estados que no solo muestran la naturaleza de los recursos económicos, sino que también, los derechos de los acreedores y la participación de los accionistas respecto a tales recursos (Oriol, 2000).

Es decir, que la totalidad del activo, es igual al total del pasivo, más la totalidad del patrimonio neto:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}$$



Activo

Molina (2013), asegura que el activo muestra el total de los bienes materiales e inmateriales, junto a los derechos a cobrar que son propiedad de la empresa. Son sus componentes característicos los importes existentes en cajas, en monedas extranjeras, bancos, créditos ciertos y firmes, en bienes de cambios, de uso, en intervenciones y en intangibles.

Es decir que, se trata de aquel controlado por la entidad, como resultados de sucesos pasados, del que la empresa espera obtener beneficios económicos (Bravo, 2005).

Siguiendo con el autor (2005), el activo a su vez se descompone en dos tipos:

- **Corriente:** se caracteriza por ser disponible (aquellas cuentas que representan el efectivo), exigible (son documentos a cobrar, como es el caso de las facturas) y realizable (inventarios o existencias que se destinarán en algún momento para la venta), dentro de los próximos doce meses.
- **No Corriente:** se estima que su conversión a efectivo demorará más de doce meses, luego del cierre de ejercicio económico.

Pasivo

Este refleja los componentes ciertos y contingentes probables que tiene la Sociedad hacia terceros ajenos a la misma. Molina (2013) determina que las deudas habituales están integradas por los de tipo comerciales, fiscales, sociales, entre otras.

Oriol (2000) demuestra que al igual que los activos, los pasivos se dividen en:

- **Corriente:** están compuestos por los compromisos ciertos y probables que se estiman abonar dentro de los doce meses de cerrado el balance.
- **No Corriente:** Se tratan de aquellos, cuyo pago está previsto más allá del cierre del año del estado contable.

Patrimonio Neto

Bravo (2005), lo conceptualiza como la diferencia entre el Activo y Pasivo, reflejando los derechos netos de los propietarios de la Sociedad. Sus habituales integrantes son, el Capital social aportado por los socios y los resultados (ganancias o pérdidas), recaudados por la empresa durante la gestión.

5.2.4.3 Tipos de Estados Contables

De acuerdo con la normativa contable vigente, Molina (2013) explica los cuatro Estados Contables básicos a presentar:

- **Estado de Situación Patrimonial:** es conocido como el nombre de “balance”, el cual refleja el activo, pasivo, y patrimonio neto de la empresa.



- **Estado de Resultado del Ejercicio:** además de determinar la ganancia y o pérdida de la sociedad, exponen sus causas. A ellas las clasifican en operativas, ordinarias, extraordinarias, antes y después del impuesto a las ganancias.
- **Estado de Evolución del Patrimonial Neto:** muestra las variaciones, aumentos o disminuciones generadas en el mismo durante el ejercicio, tanto en el Capital Social como en las reservas y en los resultados.
- **El Estado de Flujos de Efectivo:** este resume el movimiento de los fondos (dinero, inversiones y saldos bancarios a plazo fijo a menos de 90 días) durante el ejercicio, separados de los egresos a los ingresos de todo financiación, inversión y actividades operativas.

En resumidas palabras, el autor Bravo (2005) señala que la totalidad de la información con la que trabaja y suministran estos estados deben compararse con el último cierre del ejercicio anual.

Por otra parte, las **Notas** son las denominadas integrantes de estos Estados Contables. Ellas brindan información ampliatoria, concreta y analítica de toda integración de este tipo (Molina, 2013).

Oriol (2000), describe a las **Notas** como las que brindan de manera general la información sobre los criterios contables aplicados en la medición de los activos y de los pasivos, junto a la determinación de los resultados.

Por otro lado, otros de los integrantes de los Estado Contables son los **Anexos**, que según Molina (2013) presentan las variaciones de los principales rubros. Ellos son, bienes de usos, intangibles, inversiones, provisiones, composición de activos y pasivos en moneda extranjera, apertura de los gastos del periodo por funciones e integración del costo de mercaderías vendidas o servicios prestados.

5.2.4.4 Herramientas para su análisis e interpretación

García et al. (2009) comenta que se debe diferenciar el análisis de la interpretación, ya que sus naturalezas son diferentes. El primero es una labor objetiva, basada en la recolección de datos del estado contable. En cambio, la segunda es una tarea subjetiva, dominada por la formación técnica del profesional que la ejecuta.

Para llevar a cabo ambos procesos se necesita de un perfil, o herramientas que los potencie, los cuales son:

- Buena formación técnica profesional en lo contable.
- Buena información acerca de la marcha de la economía mundial, nacional, regional y sectorial.
- Juicio sensato propio de un buen observador y crítico de una situación empresarial.
- Capacidad de análisis lógico de la organización.
- Posibilidad de llevar adelante una adecuada planificación de las tareas de análisis de evaluación.



5.2.4.5 Procedimiento para el análisis de los Estados Contables

Oriol (2000) recomienda seguir los siguientes pasos para desarrollar el análisis de balances:

- Revisión general de los estados contables.
- Lectura minuciosa de los informes de la comisión y del auditor externo.
- Lectura de la memoria en la sección, haciendo referencia a las variaciones patrimoniales y de resultados, respecto al ejercicio anterior.
- Efectuar un análisis vertical, de los estados contables de situación patrimonial y de sus resultados.
- Realizar un análisis horizontal de los estados contables.
- Mediante los dos tipos de análisis nombrados anteriormente, detectar cambios relevantes.
- Calcular los diversos indicadores que surgen de los estados contables.

5.2.4.6 Procedimiento para la interpretación de los Estados Contables

Molina (2013) señala que es común que en un proceso de interpretación se cuenten con los siguientes aspectos:

- Estimar las causas más probables de las variaciones determinadas en el análisis.
- Conocer los efectos o incidencia que producen las variaciones en el desarrollo empresarial.
- Emitir una opinión basada en dichas variaciones.
- Llevar adelante proyecciones relativas entre uno y cinco escenarios distintos de la posible evolución futura (no más de tres años) de la Sociedad.

5.2.4.7 Preparación de los Estados Contables

Al momento de armar los estados contables porcentuales, Oriol (2000) determina que suelen aplicarse tanto en el análisis vertical como el horizontal. Se consideran las siguientes definiciones de valor:

- El total de pesos de los Activos equivale al 100%.
- El total de pesos del Pasivo, más al patrimonio neto equivale al 100%.
- El total de Ventas en pesos es igual al 100%

A partir de estas conceptualizaciones, todas las cuentas del activo del estado de situación patrimonial se transforman de pesos a porcentajes mediante estos cálculos matemáticos:

- $\frac{\text{Pesos del rubro del activo}}{\text{Pesos del total del activo}} \times 100 = \% \text{ del rubro del Activo}$
- $\frac{\text{Pesos del rubro del Pasivo y/o PN}}{\text{Pesos del total del Pasivo + PN}} \times 100 = \% \text{ rubro del Pasivo y/o PN}$

Así de esta manera, se logran los porcentajes que representan los saldos de cada una de las cuentas de estado de situación patrimonial y de los resultados. Luego se propone reemplazar los pesos por los porcentajes finalizando así, el armado del estado contable porcentual respectivo (Oriol, 2000).

5.2.4.8 Preparación de los indicadores contables

Siguiendo con el autor (2000) Los indicadores contables o índices, constituyen una herramienta básica para la interpretación y análisis de los estados contables.

Estos indicadores se obtienen y se calculan al relacionar dos o más rubros del balance, y de esta manera establecer entre ellos un coeficiente que evalúe y califique una posición económica, patrimonial o financiera. Ello lleva a obtener una visión general de la situación de la empresa.

Para ello García et al. (2009) enumera los principales indicadores financieros, patrimoniales y económicos.

- **Financieros:** liquidez corriente, liquidez inmediata o seca, liquidez absoluta, endeudamiento, plazo de cancelación del pasivo.
- **Patrimoniales:** solvencia, recursos propios e inmovilización del capital.
- **Económicos:** rentabilidad del patrimonio neto, rentabilidad del activo, índice de Dupont, apalancamiento.

Existen varios autores que conceptualizan cada uno de los indicadores, sin embargo, el presente trabajo se basa en la explicación de Benvenuto (2020).

Liquidez Corriente

Es un indicador básico y relevante para medir la situación financiera de la empresa en conjunto a otros. Entonces, este sirve para evaluar la capacidad financiera del ente, al cancelar los compromisos a corto plazo (pasivos corrientes) y al aplicar el total de sus activos convertibles en dinero, durante los próximos doce meses (activos corrientes).

También el autor (2020), demuestra la fórmula para calcularlo:

- $$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{índice de liquidez corriente}$$

La interpretación de este indicador puede ser: menor a 1.00 (insuficiente o débil), entre 1.00 y 1.20 (ajustado normal), entre 1.20 y 1.50 (buena), más de 1.50 (holgada).

Liquidez Seca

Se trata de aquella que pone en evidencia la medida en la cual la política financiera de la empresa permite soportar una prueba muy exigente. Ello se da gracias a que se considera la manera de afrontar el pago de su pasivo a corto plazo con sus activos corrientes, sin considerar uno de los principales, que son los bienes de cambio.



Su fórmula es la siguiente:

- $\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \text{Índice de liquidez seca}$

Por otro lado, la interpretación de este índice puede ser: menor al 0.60 (débil), entre 0.60 y 0.70 (ajustada o normal), entre 0.70 a 1.00 (buena), superior a 1.00 (holgada).

Liquidez Absoluta

Es el índice financiero, que mide la capacidad de pago que presenta la empresa con lo disponible para enfrentar las deudas. Se calcula mediante la división de la cantidad de efectivo y las inversiones financieras a corto plazo, sobre los pasivos a corto plazo.

Su fórmula es la siguiente:

- $\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{índice de liquidez absoluta}$

Con respecto a la interpretación el autor (2020) asegura que su valor óptimo en una empresa, ronda en 0.3

Endeudamiento

Se caracteriza por llevar adelante una comparación entre el pasivo y el patrimonio neto, con a la intención de conocer la política de la empresa, en proporción a sus deudas y al patrimonio neto. La finalidad es analizar la estructura de la financiación de la organización y marcar el riesgo implícito por endeudarse.

Para calcularlo, se realiza lo siguiente:

- $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \text{nivel de endeudamiento.}$

Si lo obtenido es igual a 1, hay un equilibrio de endeudamiento; en cambio sí es mayor, el nivel es elevado, siendo lo opuesto si este es menor a 1.

Plazo de cancelación del Pasivo

Es el tiempo que tardaría la empresa en cancelar todas sus obligaciones con terceros y/o con los fondos resultantes de su autofinanciamiento. Su objetivo es evaluar si dicha autofinanciación, es suficiente para enfrentar al pasivo, dado el volumen y vencimiento del mismo.

Su cálculo matemático es:

- $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Ganancia del Ejercicio}} = \text{Plazo de cancelación del pasivo}$

Aquí, lo obtenido demuestra cuantas veces la autofinanciación está contenida en el pasivo. Dicho autor (2020), reconoce que si el coeficiente es positivo se revela los años que se precisan para cancelar el pasivo. Si el mismo es igual a cero, no existe pasivo.



De lo contrario, si es negativo, indica que existe una autoabsorción de fondos, y aquí el tiempo de cancelación es infinito.

Solvencia

Al hablar de solvencia, se afirma que es aquella que compara el activo con el pasivo. Aquí su objetivo es medir la estructura de la financiación de una empresa, para reflejar el grado de cobertura de los acreedores, analizando el riesgo de desvalorización de los activos al liquidarlos.

Este se calcula de la siguiente manera:

- $$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}} = \text{índice de solvencia}$$

Por otro lado, el mismo autor demuestra la clasificación y lo que indica cada resultado: si el índice es menor a 0.50 (nivel es muy débil); si el mismo se encuentra entre 0.50 y 0.80 (muestra un nivel débil); si es igual a 1.00 (corresponde a un nivel adecuado o razonable); o si es mayor a 1.00 (esto refleja un muy buen nivel).

Recursos propios

Este es un ratio que relaciona la participación del patrimonio neto, con la financiación total del activo. Su función es clasificar la existencia o no, de una autonomía financiera empresarial, al momento de incorporar nuevos planes de desarrollo el cual requiere un esfuerzo adicional de capital.

Sus resultados suelen vincularse de manera coherente con la calificación de ratio de nivel de solvencia. Es decir que, si uno de ellos arroja una buena calificación, el otro también lo hará. Sin embargo, con el nivel de endeudamiento, presenta una relación inversa u opuesta, asegurando que si uno es bajo el otro es elevado.

La fórmula de este índice es la que se expone a continuación:

- $$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo}} = \text{índice de recursos propios.}$$

La interpretación habitual de lo obtenido, suele ser: menor a 0.40 (refiere a un nivel débil), si el resultado se encuentra entre 0.40 y 0.60 (nivel normal), si se ubica entre 0.60 y 0.80 (se habla de un buen nivel) o si supera a 0.80 (se trata de un nivel óptimo).

Inmovilización del capital

Como asegura el autor (2020), se trata de aquel que sirve para determinar la parte de los activos que se encuentran inmovilizados a largo plazo. Para calcularlos se realiza este cálculo:

- $$\frac{\text{Activo no Corriente}}{\text{Activo}} = \text{inmovilización.}$$

Por lo tanto, su clasificación es: 0.00 a 0.60 (indica una baja o buena movilización), de 0.60 a 0.85 (muestra un nivel adecuado) y de 0.85 a 1 (significa una excesiva inmovilización).



Rentabilidad del Patrimonio Neto

Se la describe como la que evalúa la eficiencia empresarial. Es el fruto de la administración del activo y de la estructura de la financiación. Se trata de aquel que refleja la retribución del capital aportado por los dueños. La rentabilidad se calcula:

- $\frac{\text{Ganancia del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Neto}} = \text{rentabilidad del patrimonio neto.}$

Rentabilidad del Activo

Su fin es medir el resultado del negocio sin tener en cuenta si los fondos fueron aportados por los propietarios o por tercero, si tienen costos o son gratuitos. Para calcularlo, su fórmula es:

- $\frac{\text{Ganancia del Ejercicio} + \text{Resultados Pasivos}}{\text{Activo}} = \text{Rentabilidad del Activo}$

Índice de Dupont

El sistema Dupont se utiliza para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición. Se trata de aquel que reúne el estado de pérdida o ganancia y estado de situación financiera en dos medidas de rentabilidad:

- Rendimiento sobre los activos de rotación.
- Retorno sobre el patrimonio.

Una manera de calcularlo es la siguiente:

- $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} = \text{Índice Dupont}$

Apalancamiento

El efecto palanca es de fundamental importancia en la evaluación de la situación económica de la empresa. Ya que, sirve para verificar cual es la contribución del capital ajeno a la rentabilidad de los recursos propios.

Además, determinado nivel de endeudamiento podrá ser soportado a medida que:

- Se cuente con los recursos al momento de enfrentar las obligaciones.
- Los fondos tomados tengan un costo inferior al rendimiento ofrecido por la empresa. Esta última cuestión es analizada mediante el apalancamiento financiero.

Este índice se calcula de la siguiente manera:

- $\frac{\frac{\text{Ganancia de Ejercicio}}{\text{Patrimonio Neto}}}{\frac{\text{Ganancia de Ejercicio} + \text{Resultado del Pasivo}}{\text{Activo}}} = \text{Efecto apalancamiento}$



Esto indica que conviene dejar de endeudarse si en menor a 1, o aumentar el capital en caso que sea mayor.

5.2.5 Concurso preventivo

Los procedimientos de reorganización de deudas se rigen por la Ley de Concursos y Quiebras N° 24.522. En ella se describe al concurso preventivo, como una herramienta sumamente útil y eficaz por lo que debe ser analizada por los directores y dueños de las empresas con dificultades financieras graves.

Antes de seguir profundizando la conceptualización del concurso preventivo, vale aclarar que este no equivale a quiebra. En realidad, la convocatoria es el remedio legal que la evita, superando su estado de insolvencia (Sabor, 1998).

El concurso es un proceso bajo, el cual el deudor propone a sus acreedores una salida consensuada, mediante la vigilancia de un síndico, quien cumple una función de control. En pocas palabras, se asegura que el concurso es un proceso de saneamiento del pasivo de la empresa (Sabor, 1998).

Retomando con la Ley N° 24.522, dicho proceso le permitirá a toda empresa detenerse temporalmente para analizar su situación, reorganizarse y así ofrecer una propuesta de pago posible. Por lo tanto, al momento de acceder a este medio, se debe conocer las **ventajas** y **desventajas** que implica su inicio.

Con respecto a las **primeras**, en ella se señala:

- Quien se someta a concurso conserva la administración de su patrimonio y prosigue las operaciones de su giro ordinario, pudiendo rediseñar y elaborar una estrategia que permita superar la crisis transitoria y actual.
- Se puede conservar en todos los casos, la legitimación para obrar en los actos del juicio que correspondan al concursado.
- Se paralizan las ejecuciones judiciales contra los bienes del concursado, salvo las originadas por los créditos prendarios e hipotecarios obtenidos.
- No sufren efectos los pedidos de quiebra que pudiera tener desde la apertura del concurso.
- La presentación suspende los intereses que devenguen los compromisos contraídos, cuyas causas sean anteriores a él.
- Los cambios en políticas económicas pueden generar un favorecimiento a la empresa que se concursa, en especial a los acuerdos hechos con anticipación.
- Produce un alivio “psicofísico” del concursado debido a la eliminación de la preocupación constante por tratar de cancelar los pasivos de deudores muy exigentes o de cumplir con el banco.



- La no presentación a verificar sus créditos por parte de algunos acreedores, luego del tiempo procesal, genera una disminución en el pasivo de la concursada.
- Indirectamente al involucrarse en el concurso, se requiere presentar un estado detallado del activo y pasivo actualizado a la fecha de presentación. Esto, en cierta forma origina la ventaja porque conocer la situación patrimonial propia, de la cual en los tiempos de crisis no se tiene mucha noción.
- Por medio del procedimiento concursal, se reconocen con mayor certeza las deudas que se mantienen, pudiendo ofrecer a los acreedores de las distintas categorías, propuestas de pago que contemplen quitas o esperas. El fin es recomponer la situación financiera y económica, a la vez que se intenta refinanciar las deudas según las normas vigentes.
- Se prohíbe la suspensión de servicios públicos.

En cambio, algunas de las **desventajas** pueden ser:

- Daña la imagen del deudor, la cual se puede ver afectada comercialmente.
- La gestión del concursado está vigilada por el síndico judicial, no pudiendo de ninguna manera realizar actos a títulos gratuitos. Además, se debe pedir autorización para realizarlo respecto a los bienes registrables (entre ellos constituir prendas, hipotecas, disponer o dar en locación fondos de comercio).
- La situación financiera y económica pasa a tener conocimiento público.
- Cualquier contravención a las limitaciones de su gestión puede separarlo de la administración, o por lo menos designarle un veedor o un interventor controlador.
- El que accede a un concurso tampoco puede viajar al exterior sin autorización previa del juez.
- Se observa que, a partir del conocimiento de su situación, es difícil acceder a créditos (proveedores o bancos). Es así que, en general deberá recurrir a la propia generación de recursos financieros a efecto de continuar desarrollando actividades.
- Si no se logran los acuerdos con los acreedores puede ser declarado en quiebra.
- Los gastos del concurso suelen ser elevados. Estos están compuestos por los honorarios del síndico, abogados y pagos de tasas de justicia.



6. Materiales y Métodos

Como se expuso en el apartado de antecedentes, la presente investigación tiene el fin de abordar una Sociedad Anónima de tipo rural y para ello es necesario contar con determinados materiales y métodos, y así establecer propuestas para mejorar su desarrollo y crecimiento. Mediante cada uno, se busca obtener diferentes datos que serán analizados y evaluados para elaborar la conclusión final.

Dichos datos son recolectados a partir de las siguientes técnicas: la observación directa, entrevista semiestructurada y la información bibliográfica. Con respecto a la primera consiste en examinar atentamente diferentes puntos de la empresa como su accionar, su situación, su manera de organizarse, sus ideas, proyectos, entre otros. Observar directamente refiere a concurrir al sitio de "Las Lomitas S.A." para inspeccionarla, es decir examinar sus hechos significativos tal como son o como se establecen espontáneamente y así crear conjeturas.

Luego, se lleva a cabo la entrevista, la cual cuenta con determinadas preguntas preestablecidas, siendo algunas abiertas y otras cerradas, algunas cuantitativas y otras cualitativas para profundizar la situación de la empresa. La técnica establece un acercamiento más directo a la misma, porque al contactarse con uno de sus representantes se profundiza lo obtenido, confirmando o rechazando determinadas hipótesis que se fueron creando a partir de la observación directa. Es por eso que, dicho método da acceso no solo a su información estructural, sino también a sus estados contables.

Por último, se necesita de la información bibliográfica porque funciona como la selección que lleva a desarrollar la investigación. Ella permite ampliar el conocimiento que se fue creando hasta el momento acerca de la "Las Lomitas S.A." El fin es obtener una fundamentación teórica capaz de sustentar el presente estudio.

La aplicación de cada método, lleva a conocer la realidad de la empresa, tanto estructural, como económica y financieramente, ya que no solo se conoce su composición, sino que también se accede a los estados contables, que demuestran su situación general (esto es nivel de endeudamiento, liquidez, rentabilidad, etc.). Por lo tanto, al detectar el estado de "Las Lomitas S.A." a partir de todo lo recabado, se genera un análisis F.O.D.A. de tipo matemático, cuyo fin es, mediante cierto conocimiento profesional, calificar cada uno de los factores, según el nivel de importancia y así visualizar cuáles son los aspectos que más predominan en ella.

Luego de haber realizado dicha evaluación, se le ofrece una serie de propuestas para eliminar sus debilidades. Ello llevaría a potenciar su rendimiento y así cumplir con sus objetivos a largo plazo.

Entonces, todos ellos se presentan como un conjunto de procedimientos que llevan a la producción de un nuevo conocimiento. En simples palabras, dichas técnicas son los recursos que direccionan a la investigación, permitiendo obtener los elementos que luego serán analizados para elaborar una discusión y finalmente la conclusión.



7. Resultados

7.1 Realidad de la empresa

La organización sometida bajo análisis, se trata de una Sociedad Anónima con fines de lucro y privada de tipo familiar, que ejerce actividades primarias, orientada a la agricultura. A su vez, trabaja en varios sectores de distintas provincias, clasificándola como una empresa regional.

En este apartado, se buscará analizar algunos aspectos y sugerir determinadas implementaciones. El fin es generar una incrementación en la eficacia y eficiencia empresarial.

7.2 Descripción general de la empresa

“Las Lomitas S.A.” es una empresa familiar agrícola que surge en el año 2011, luego que José Castillo se divide de su hermano, quedándose con la mitad del capital (450 hectáreas, maquinarias, recursos humanos e insumos).

La misma, está compuesta por el dueño (fundador), el presidente a cargo del control general de la organización (siendo el hijo mayor), el ingeniero agrónomo (quien es el segundo hijo), el administrativo (el tercer hijo) y dos empleados rurales. Sumado a ello, cuenta con el asesoramiento tercerizado de un estudio jurídico cuya tarea está vinculada con el concurso preventivo y el estudio contable que se encarga de la parte impositiva, seguridad social, y del cierre de balance.

Desde su formación la misma ha estado siempre endeudada, ya que se financiaba con sus proveedores y bancos, a causa de la falta de capital de trabajo. Además, para el desarrollo de sus actividades, fue adquiriendo: sembradoras, tractores, tolvas, camionetas, una pulverizadora terrestre auto propulsada y una cosechadora.

A partir del 2014, la Sociedad Anónima, comienza a expandirse, aumentando el trabajo agrícola e incorporando 280 hectáreas bajo alquiler fijo en quintales. En la campaña siguiente (2015), crece aún más ya que cuenta con otras 694 hectáreas (148 de alquiler fijo y el resto porcentaje a cosechar). Como consecuencia, esto llevó a contratar nuevos empleados: 3 de tipo extrafamiliares y 2 personas de la familia.

Sin embargo, el crecimiento vertiginoso de la empresa y el consecuente endeudamiento colocó a la firma en un lugar de vulnerabilidad que le impidió hacer frente a las contingencias climáticas que se ocasionaron en el 2016.

Las lluvias iniciaron 3 días antes, a la fecha prevista para empezar la cosecha de soja, el cual tenía un potencial superior a 3.500 kg/ha. Las precipitaciones se prolongaron durante 25 días y acumularon 290 mm de lluvia, ocasionando no solo retraso en la cosecha por anegamiento, sino también pérdida de producción por caída, el brotado y la descomposición de grano. Esto generó rindes muy bajos de alrededor de 600 kg/ha.

Sumado a todo ello, la mala calidad de la mercadería causó rechazo en los puertos acompañado por el aumento de costos de logística (aumentos de fletes, gastos en



acondicionamiento de camiones, que igualmente no lograban ingresar a descargar ya que no aceptaban la calidad). En los casos de descarga, los descuentos eran alrededor del 40%.

Como consecuencia de esta situación difícil “Las Lomitas S.A.”, no logró cumplir con los vencimientos de deuda, además las mermas físicas imposibilitaron el cumplimiento de los contratos forward previamente convenidos (esto generó multas por partes de los exportadores) y los menores ingresos, no permitieron cumplir con los deberes ni el funcionamiento norma de la empresa.

Mismo escenario de comercialización se observó para el maíz de ese año. Este se llegó a cosechar antes de la lluvia, pero de igual modo se vio afectado por la inundación, produciendo pérdidas de calidad por descomposición (olor, humedad, etc.) Por lo tanto, la empresa entra en cesación de pagos a causa de estas malas situaciones antes descriptas. En simples palabras, no se encontraba en condiciones para afrontar este tipo de eventos.

Otro tema a considerar, son los arrendamientos, los cuales las mayorías no se pudieron cumplir. Estos estaban pactados en quintales fijos de soja pagados mes a mes al precio de cotización; además hay que considerar que en ese periodo el valor de la oleaginosa se disparó a causa de la baja producción.

Como resultado de lo anteriormente expuesto, la empresa familiar tomó las siguientes medidas paliativas: refinanciación con los proveedores y bancos, la realización de pagos parciales y toma de nuevas deudas. Cabe aclarar, que además de ser una situación compleja, fue un desafío muy grande para Castillo, ya que nunca había vivido algo similar, lo cual fue mencionado en la entrevista (Anexo 1).

Sin embargo, esto no fue todo, la inversión para la siembra de trigo fue comparativamente mayor en mayo-junio 2016 vs años anteriores, por la alta intención de siembra a nivel país y a las escaseces de insumos (debido a que era un cultivo que venía decreciendo en superficie por cuestiones políticas). No obstante, los mayores costos, los rendimientos menores y ventas realizadas en función de los vencimientos de deudas, utilizadas para pagar deudas financieras; no se logró mejorar la situación global de la empresa.

“Las Lomitas S.A.” pensaba revertir la situación con los ingresos del cultivo de 400 hectáreas de girasol (a cosecharse en enero de 2017 y la siembra posterior de maíz sobre esa superficie), sumándole la cosecha de 145 hectáreas de maíz de primera (en marzo 2017) y 879 hectáreas de soja (en abril 2017).

Pero, desgraciadamente en enero de 2017 la zona sufrió nuevamente excesos hídricos, acumulando 489 mm. Ello significó una disminución en la producción de al menos el 70% entre girasol, maíz y soja. Entonces, la Sociedad presentó un nivel de endeudamiento muy difícil (caracterizado por cheques sin fondos, retrasos importantes en los bancos y proveedores, etc.).

Castillo, comprendía que la empresa estaba en problemas, pero no quería aceptarlo. Por lo tanto, seguía trabajando como podía, contactándose con nuevos proveedores, buscando más préstamos (en mutuales a tasas no productivas) e intentando prolongar las fechas de pago con sus acreedores. Pero esto se hizo insostenible, los intereses se volvieron impagables, por lo que el estudio contable lo asesoró, brindándole dos



posibles soluciones: vender los inmuebles para cumplir con sus deudas o realizar un concurso preventivo.

Ambas opciones fueron analizadas por la empresa familiar. Con respecto a la primera, llegó a la conclusión de que el vender los inmuebles no alcanzaría a cubrir el endeudamiento, porque el mercado de venta se encontraba bastante depreciado, además partes de esos estaban hipotecados. En cambio, la siguiente posibilidad le permitía suspender sus deudas (juicios, ejecuciones, créditos hipotecarios, entre otros), por un determinado tiempo y así reorganizarse con el fin de evitar la quiebra.

Es así que, "Las Lomitas S.A.", decidió presentar un concurso preventivo y establecer una reestructuración organizacional. Optó por reducir el personal de trabajo (quedándose con dos empleados extrafamiliares) y bajar la cantidad de hectáreas (trabajando con sus propios campos y arrendar sólo 150 hectáreas de alta calidad).

A partir de ese momento, comenzó a asesorarse con distintos profesionales, en relación a la temática y se contactó con otras empresas que atravesaron situaciones similares, con el fin de conocer su experiencia y así elegir al estudio jurídico indicado para darle plena confianza y ser quien lo represente legalmente durante el período.

La convocatoria se llevó a cabo y tuvo éxito, ya que pudo llegar a un acuerdo con la mayor cantidad de sus acreedores. Así se estableció un plazo de 10 años para pagar por completo los créditos de cada uno, actualizándose por la tasa del Banco de la Nación Argentina.

Desde ese entonces, "Las Lomitas S.A.", toma una perspectiva más conservadora, trabajando de contado con sus proveedores y evitando los créditos. Se trata de una empresa que hoy en día, se mantiene informada y asesorada por diferentes estudios en aspectos jurídicos y el contable-impositivo.

Actualmente, lleva a cabo dos actividades esenciales, a destacar. La principal, es la agricultura, donde establece una secuencia de cultivos (trigo-soja-maíz), mientras que la secundaria se caracteriza por vender servicio de contratista (servicio de cosecha, siembra y pulverización) a otros productores, para lograr una adecuada amortización de la maquinaria.

Para desarrollarlas, cuenta con diferentes bienes de usos:

Tractores (3): los mismos son New Holland. Uno de 165 hp año 2004, otro de 110 hp año 2012, y el último de 85 hp año 2013.

Sembradoras (2): una es neumática para grano grueso, (marca Agrometal, de 16 líneas a 0.52 cm). La otra de grano fino, (marca Malasia, contando con 35 líneas a 0.20 cm).

Pulverizador (1): el mismo es autopropulsado, (marca Ombú, botalón de 28 metros), tiene corte por sección y una carga de 3000 en el tanque de pulverización.

Cosechadora (1): es una Metalfor Axial, con un motor de 300 hp y una plataforma de 30 pies.

Tolvas (3): una de ella es autodescargable de 18 tn que se la utiliza para la cosecha, y las dos restantes son de 8 tn que sirven para la siembra.

Camionetas (2): con estas, establece todo el control de los campos y de las tareas realizadas. Ambas son Ford Ranger, (una de cabina simple 4x4 y la otra de doble cabina).

Se trata de una Sociedad familiar, que desempeña su labor para cumplir con su objetivo. El mismo refiere a aumentar la rentabilidad y el rendimiento, mediante la utilización de dichas tecnologías y servicios, priorizando el trabajo en equipo.

7.3 Elementos que la identifican a “Las Lomitas S.A.”

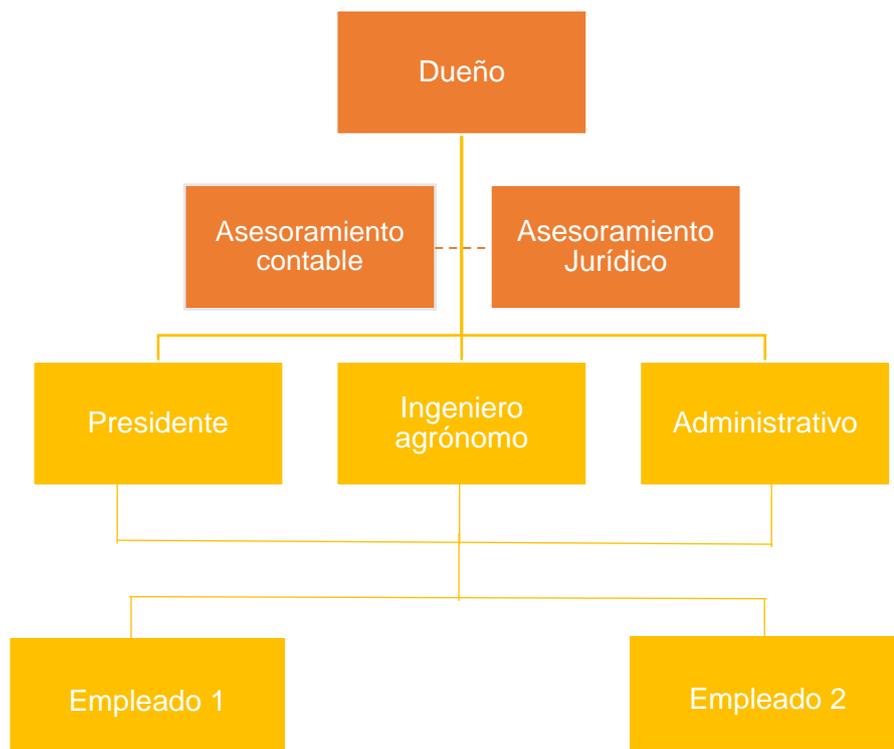
Dentro de los elementos que identifican a una empresa, se encuentra el plan estratégico, el cual integra la misión, visión y valores. Sin embargo, “Las Lomitas S.A.” no cuenta con uno de ellos, es decir que no presenta un plan de acción y operación sobre la cual desarrollarse. Por lo tanto, no existen factores que ayudarían a determinar dónde está, dónde quiere estar y qué medios utilizar para conseguir las metas.

7.4 Organigrama

En toda organización es necesario conocer las relaciones existentes entre los elementos que la constituyen, como así también sus funciones y posiciones. Para ello, se comienza destacando al organigrama.

Es importante entender la estructura interna general de “Las Lomitas S.A.”, la cual demuestra la división, coordinación y administración de sus actividades externas e internas

A continuación, se presenta el organigrama vigente:



(Gráfico 8)



Dueño: es la autoridad máxima, que ejerce posesión y control sobre la empresa, evaluando los objetivos y los medios para cumplirlos. A su vez, es quien toma las decisiones trascendentes, asesorados por sus hijos y se enfoca en las actividades que no pueden ser delegadas.

Asesor contable: es la persona encargada de la gestión de facturas y contabilidad de la empresa, asesorando al dueño y a sus tres hijos. Se ocupa principalmente de los requerimientos impositivos y de la seguridad social.

Asesor jurídico: se trata del profesional cuya función principal es garantizar la correcta y adecuada aplicación de la normativa vigente, en cada una de las actuaciones realizadas por la empresa, en especial sobre la temática del concurso preventivo.

Presidente: su tarea se especifica en el funcionamiento del trabajo a campo, controlando y trabajando en él. Al mismo tiempo realiza algunas operaciones de compra con proveedores y venta. Se trata de aquel que interviene en toma de decisiones junto a sus hermanos.

Ingeniero agrónomo: se especializa en el conocimiento de los factores internos y externos que influyen en el crecimiento y desarrollo de las plantas. En este caso, su principal función está orientada a la sanidad de los cultivos, y desempeña la compra de insumos y venta. Este también forma parte de las decisiones y controla a los empleados.

Administrativo: su labor es llevar la administración de la empresa, siendo supervisado por el estudio contable. A su vez, desarrolla tareas rurales junto a los empleados ante la ausencia de algunos de estos. El mismo gestiona operaciones de compra y venta, además de decidir y dar instrucciones a los empleados.

Empleados: la empresa cuenta con dos empleados fijos. Uno de ellos se encarga del mantenimiento de las herramientas y de la preparación para el tiempo de cosecha y siembra. Mientras que el otro complementa a su compañero, realizando tareas similares, siendo su deber fundamental el manejo, y reparación del pulverizador.



7.5 Estado de Situación Patrimonial

En este apartado, se muestra el estado de situación patrimonial de la empresa para determinar un análisis financiero a corto y largo plazo, y su situación económica.

ACTIVO

Estado de Situación Patrimonial al 29 de febrero de 2020 y al 28 de febrero de 2019				
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE		Porcentual	al 29.02.20	al 28.02.19
Caja y Bancos	(Nota 2)	13%	5.564.162,26	10.206.591,91
Inversiones	(Nota 3)	0%	2.000,00	158.512,80
Créditos por Ventas	(Nota 4)	3%	601.367,93	971.875,21
Otros Créditos	(Nota 5.1)	10%	4.094.641,97	6.546.365,27
Bienes de Cambio	(Nota 6.1)	17%	6.961.263,39	9.111.742,24
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		41%	17.223.435,55	26.995.087,43
ACTIVO NO CORRIENTE				
Otros Créditos	(Nota 5.2)	0%	99.370,23	10.380,42
Bienes de Uso	(Nota 6.2)	58%	24.256.801,80	21.627.420,01
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		59%	24.356.172,03	21.637.800,43
TOTAL DEL ACTIVO		100%	41.579.607,58	48.632.887,86

A continuación, se detallarán algunos conceptos y las notas.

7.5.1 Activo Corriente

En el caso de "Las Lomitas S.A.", conforma el 41% del activo total.

NOTA 2: CAJA Y BANCOS

Representa un 13%, el cual se compone por:

- **Caja:** refiriéndose al efectivo, es decir, el dinero disponible
- **Banco:** caja de ahorro en el Banco de la Nación Argentina
- **Valores en cartera:** cheques de terceros que "Las Lomitas S.A." obtuvo de sus clientes

NOTA 3: INVERSIONES

No tiene representación alguna en el activo.



NOTA 4: CRÉDITOS POR VENTAS

Este es de 3%, y lo conforman solamente los:

- **Deudores por ventas:** refiere a los cobros pendientes por las ventas efectuadas, las cuales son las siguientes:
 - ✓ **Venta de cereal:** cuyo plazo de cobros rondan en los cinco días hábiles.
 - ✓ **Venta de servicios:** el tiempo aproximado es de 30-60 días luego de su facturación.

NOTA 5.1: OTROS CRÉDITOS

Este representa un 10% del activo corriente. Se puede denotar que son todos los saldos a favor que se van generando, a causa de retenciones sufridas, anticipos, percepciones, etc.

Algunos de ellos son los siguientes:

- **API - Saldo a Favor Imp. a los Ingresos Brutos**
- **API - Percepciones Ingresos Brutos**
- **API - Retenciones Ingresos Brutos**
- **AFIP - IVA Saldo Técnico a Favor**
- **AFIP - IVA Saldo a Favor Libre Disponibilidad**
- **AFIP - Retenciones de Ganancias Sufridas**
- **AFIP - Anticipos Impuesto a las Ganancias**
- **AFIP - Impto. Débito y Crédito a computar**
- **AFIP - Saldo a Favor Impuesto a las Ganancias**
- **AFIP - Embargos**
- **Imp. Interno a los Combustibles a computar**
- **Otros activos**

En este caso, la actividad presenta un desfase entre el IVA débito, al 10,5% (generado por la venta) y el IVA crédito, del 21% (dado por la compra de insumos). Ello ocasiona el "IVA Saldo técnico a Favor", el cual conforma gran parte de los "Otros créditos).

NOTA 6.1: BIENES DE CAMBIO

Los bienes de cambios conforman un 17% del activo corriente. Aquí se hace referencia a:

- **Cereales:** se refiere al stock de granos para la venta al cierre del ejercicio contable.
- **Sementera:** refiere a las actividades cuyo ciclo comienza en el transcurso del ejercicio, pero que, al finalizar el período, todavía no han sido cosechadas o aprovechadas.



7.5.2 Activo no Corriente

Es el que está compuesto por aquellos activos que presentan una vida útil superior a 12 meses. Se caracterizan por ser duraderos y poco líquidos, porque se necesita tiempo para convertirlos en dinero efectivo.

Por lo tanto, conforman un elemento esencial en la estructura económica de la empresa, pero al ser inversiones a largo plazo, no sirven para conseguir liquidez (dinero) para la Sociedad de manera rápida.

NOTA 5.2: OTROS CRÉDITOS

La Sociedad cuenta con otros créditos, cuyo porcentaje de participación es casi un 0%, esto se refiere a los:

- **Crédito por Impuesto Diferido:** son las cantidades de impuestos a la renta recuperables en ejercicios futuros. Ellos están relacionados con: las diferencias temporarias deducibles; las pérdidas tributarias acumuladas no utilizadas; y los créditos tributarios acumulados no utilizados.

NOTA 6.2: BIENES DE USO

Con el fin de que la entidad funcione con todo su potencial, y así crecer rápidamente, su dueño siempre cedió sus tierras. Así es que “Las Lomitas S.A.” explota las 450 hectáreas de Castillo.

Para ello, debe gozar de determinados bienes de uso. Estos son de tipo tangibles que se utilizan para llevar adelante la actividad de la organización.

Su vida útil, es superior a un año y no están destinados a la venta (CREA, 2019). Aquí se cuenta con:

- **Tres tractores:** uno del año 2004, otro del 2012 y el último del 2013
- **Dos sembradoras:** una es neumática para grano grueso y la otra para grano fino
- **Un pulverizador:** es autopropulsado
- **Una cosechadora:** marca Metalfor axial
- **Tres tolvas:** una de ellas se utiliza para la cosecha y las otras dos para siembra
- **Dos camionetas:** marca Ford Ranger. Se las utiliza para circular en los campos

Todos ellos abarcan casi toda la totalidad de los activos no corrientes, sumado a un 58% del activo total de la empresa.

Ver detalle de los Bienes de Uso y su estado actual en el **ANEXO**.



PASIVO y PATRIMONIO NETO

Estado de Situación Patrimonial al 29 de febrero de 2020 y al 28 de febrero de 2019					
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE		Porcentual	al 29.02.20	al 28.02.19	
Deudas Comerciales	(Nota 7)	10%	4.305.482,75	332.655,77	
Deudas Sociales	(Nota 8)	1%	154.654,45	140.655,36	
Deudas Fiscales	(Nota 9)	0%	934,01	8.633,79	
Otros Pasivos	(Nota 10.1)	0%	10.000,00	15.027,49	
TOTAL, PASIVO CORRIENTE		11%	4.471.071,21	496.972,41	
PASIVO NO CORRIENTE					
Otros Pasivos	(Nota 10.2)	7%	3.013.898,67	6.761.923,65	
Pasivos Concursales	(Nota 11)	46%	19.303.083,13	32.319.982,77	
TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE		54%	22.316.981,80	39.081.906,43	
TOTAL, DEL PASIVO		64%	26.788.053,01	39.578.878,84	
PATRIMONIO NETO		(Según ER)	36%	14.791.554,57	9.054.009,02
PATRIMONIO NETO + PASIVO		100%	41.579.607,58	48.632.887,86	

A continuación, se expondrán algunas definiciones junto a la composición de las notas

7.5.3 Pasivo Corriente

En este caso, "Las Lomitas S.A." tiene solamente un 11% del pasivo corriente.

NOTA 7: DEUDAS COMERCIALES

Las mismas están conformadas por las deudas con los proveedores. A su vez, son representadas por el 96% del pasivo corriente.

En este caso, algunos de los proveedores más frecuentes son los que abastecen de: agroquímicos, fertilizantes, semillas, combustibles, lubricantes, repuestos, reparaciones, etc.



NOTA 8: DEUDAS SOCIALES

Únicamente corresponden al 1% y se distribuyen en:

- **Sueldos a Pagar:** son los sueldos pendientes de mes vigente.
- **Leyes Sociales:** son aquellos aportes que practica el empleador en beneficio a la seguridad social durante el período trabajado.

NOTA 9: DEUDAS FISCALES

Dicho concepto, apunta a un monto de dinero, que un agente económico (persona o empresa) debe abonar a la administración pública. Aquí se señala las siguientes:

- **API - Impuesto a los Ingresos Brutos a pagar**
- **AFIP - IVA Débito Fiscal**
- **AFIP - Impuesto a las Ganancias a Pagar**

Se observa que “Las Lomitas S.A.” presenta una deuda poco significativa.

NOTA 10.1: OTROS PASIVOS

Estos se identifican con el 0%. Por lo tanto, son insignificantes para la empresa.

7.5.4 Pasivo no Corriente

NOTA 10.2: OTROS PASIVOS

La presente nota se muestra con un 7%. Lo conforma:

- **Pasivo por Impuesto Diferido:** apunta a las cantidades de impuestos sobre las ganancias a pagar a futuro. Las mismas se encuentran relacionadas con las diferencias temporarias que son impuestas.

NOTA 11: PASIVOS CONCURSALES

Se trata de un pasivo generado a partir del concurso preventivo dado en el 2017, siendo reconocida con el 86% del pasivo no corriente y un 72% del pasivo total.

La composición inicial de este pasivo era de \$32.319.982, luego del periodo de exclusividad, el saldo quedó de \$19.303.083. Esto se dio, debido a la No verificación (acreedores que no se presentaron a reclamar su deuda, la dan por perdida) o créditos No admitidos (el síndico rechaza el crédito debido a la falta de documentación, o mala presentación). También, la empresa realizó un pago a un crédito con garantía de privilegio, para evitar su ejecución.

Del saldo restante del pasivo concursal, la propuesta fue actualizar a una tasa del 37% por cada año (2018, 2019, 2020) del periodo de exclusividad, llegando a un monto de interés de \$21.426.422 y un monto final de \$40.729.505. Los mismos fueron divididos en los 10 años próximos, quedando una cuota de \$4.072.950 de capital, más los



intereses según la tasa de plazo fijo del banco Nación Argentina que hoy es del 37 %, ajustada a variabilidad. Ver **ANEXO**.

ESTADO DE RESULTADO

Estado de Resultados al 29 de febrero de 2020			
			al 29.02.20
Ventas	(NOTA 12)	100%	39.849.430,81
Costo Bienes Vendidos		61%	(24.170.505,51)
Subtotal		39%	15.678.925,31
de Comercialización		11%	(4.394.748,42)
Gastos de Administración		10%	(3.940.458,93)
Resultados Financieros y por Tenencia		0%	(114.144,45)
Otros Ingresos y Egresos	(NOTA 13)	0%	(175.842,32)
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias		18%	7.053.731,19
Impuestos a las Ganancias		3%	(1.316.185,66)
Resultado después de Impuesto a las Ganancias		14%	5.737.545,53

A continuación, se detallarán la composición de las notas.

NOTA 12: VENTAS

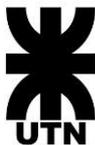
El concepto de ventas es muy amplio, pero en simples palabras podría decirse que es el acto de negociación. Una parte es el vendedor y la otra el comprador (Arias, 2015). Aquí se nombran:

- **Ventas de Cereales:** refiriéndose a la comercialización de granos producidos por “Las Lomitas S.A.”
- **Servicios Agropecuarios:** de trilla, siembra y pulverización

NOTA 13: OTROS INGRESOS Y EGRESOS

En el caso de “Las Lomitas S.A.”, los mismos son los siguientes:

- Resultado Venta Bienes de Uso
- Ingresos Varios
- Diferencias Concursales



Visualizando los porcentajes sobre ventas, se denota que el 61% se atribuyen a los costos directos de producción, mientras que solo el 11% es de comercialización y el 10% de administración. El 3% se lleva el impuesto a las ganancias, mientras que el resultado de la empresa es de 14% de las ventas; siendo este muy buen resultado.

Expuesta la descripción de “Las Lomitas S.A.”, junto a su estructura administrativa y financiera, se observa que se trata de una empresa muy joven que atravesó muchas situaciones. Estas provocaron numerosos cambios a nivel organizacional y económico, obligando a la Sociedad a adquirir otras perspectivas y pensamientos.

Como consecuencia de todo ello, hoy se la presenta con una postura más conservadora, pero se denota cierto desorden, sobre todo en las funciones y objetivos, impidiendo determinar con claridad cuál es su rumbo.

Situación económica y financiera actual de “Las Lomitas S.A.”

7.6 Razones e Índices

“Las Lomitas S.A.” cuenta con la información que genera la contabilidad, la cual se resume en los estados financieros. La misma debe ser interpretada y analizada para comprender la situación y la estructura empresarial.

Por consiguiente, se detallan los análisis financieros a corto y largo plazo y la situación económica de la empresa.

7.6.1 Análisis financiero a corto plazo

7.6.1.1 Razones de liquidez

Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
Liquidez Corriente	$\frac{17.223.435,55}{4.471.071,21}$	= 3,85

Como se puede observar, el índice a corto plazo es superior a 1,5 lo cual indica que no solo la empresa no tiene problemas de liquidez corriente, sino que también presenta un muy buen respaldo. De lo contrario si el resultado hubiera sido inferior a 1 “Las Lomitas S.A.” podría tender a la suspensión de sus pagos en el corto plazo.

Por lo tanto, la empresa posee \$385 de capital de trabajo cada \$100 de deuda exigible dentro del año, es decir que existe fondo de maniobra.



7.6.1.2 Liquidez seca

Liquidez Seca	$\frac{\text{Activo cte. - bs. de cambio}}{\text{Pasivo cte.}}$	
Liquidez Seca	$\frac{10.262.172,16}{4.471.071,21} =$	2,30

Con respecto a la liquidez seca, se denota la capacidad de pago sin considerar a los bienes de cambio, que en su parte corresponden a productos en procesos (sementeras) y el resto al cereal disponible para la venta.

En este caso, se encuentra en una situación holgada ya que el indicador es superior a 1. Esto es muy bueno, porque la empresa, sin tomar en cuenta sus bienes de cambio, posee \$230 de activo rápidamente realizable por cada \$100 exigibles dentro del año.

7.6.1.3 Liquidez absoluta

Liquidez absoluta	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Pasivo corriente}}$	
Liquidez absoluta	$\frac{5.564.162,26}{4.471.071,21} =$	1,24

Aquí, el resultado es de 1,24 el cual permite reconocer que “Las Lomitas S.A.” se ubica en un excelente estado, ya que al momento de responder a sus obligaciones (a corto plazo), puede hacerlo con lo que dispone (caja, banco y valores en cartera).

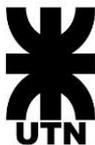
El valor óptimo de una empresa ronda en los 0,3, por ende, su situación es muy buena, debido a que posee \$124 disponibles por cada \$100 de deuda.

7.6.2 Análisis financieros a largo plazo

7.6.2.1 Endeudamiento

Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$	
Endeudamiento	$\frac{26.788.053,01}{14.791.554,57} =$	1,81

Para este indicador, el nivel de endeudamiento depende de la idiosincrasia de cada empresario. Sin embargo, el equilibrio general ronda en 1.



La empresa cuenta con una deuda a largo plazo muy elevada, lo cual significaría que no podría cumplir con sus obligaciones, ya que posee \$181 de deuda, por cada \$100 de patrimonio neto. Si bien es un valor alto, como se mencionó anteriormente, la misma corresponde en su mayoría al concurso de acreedores a cumplir en un plazo de 10 años. En el hipotético caso de no poder cumplirlo, se ocasionaría la quiebra.

7.6.2.2 Plazo de cancelación del pasivo

Plazo de cancelación del pasivo	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Ganancia del ejercicio}}$	
Plazo de cancelación del pasivo	$\frac{26.788.053,01}{5.737.545,53}$	= 4,67

Se visualiza que a las “Las Lomitas S.A.” le llevaría casi cinco años para generar los fondos y así poder cumplir con sus deudas. Un factor a considerar es la incertidumbre del clima, lo cual es determinante para sus ganancias.

7.6.2.3 Inmovilización

Inmovilización	$\frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo}}$	
Inmovilización	$\frac{24.356.172,03}{41.579.607,58}$	= 0,59

Se identifica un bajo y, por ende, un buen nivel de inmovilización, ya que el límite óptimo llega hasta 60%. En este caso la empresa cuenta con 59% de inmovilización.

Cabe aclarar, que “Las Lomitas S.A.” no tiene campos en su activo, sino que forman parte del patrimonio personal de Castillo y a ello se debe el resultado favorable.

7.6.2.4 Solvencia

Solvencia	$\frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Pasivo}}$	
Solvencia	$\frac{14.791.554,57}{26.788.053,01}$	= 0,55

La solvencia de una sociedad está dada por la mayor participación del patrimonio neto en la financiación del activo, respecto de la incidencia del pasivo en dicho financiamiento.

La interpretación habitual de sus resultados es la siguiente:

- Menor a 0.50: Muy débil nivel de solvencia



- Entre 0.50 y 0.80: Débil nivel de solvencia
- Entre 0.80 y 1.00: Ajustado nivel de solvencia
- 1.0: Adecuado o razonable nivel de solvencia
- Mayor a 1.00: Muy buen nivel de solvencia

En este caso, el resultado arroja un índice de 0,55, denotando que “Las Lomitas S.A.” presenta un débil nivel de solvencia.

7.6.2.5 Recursos propios

Recursos propios	$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo}}$	
Recursos propios	$\frac{14.791.554,57}{41.579.607,58}$	= 0,36

La interpretación habitual de sus resultados es la siguiente:

- Menor a 0.40: Débil nivel de recursos
- 0.40 a 0.60: Nivel normal
- 0.60 a 0.80: Buen nivel
- 0.80 a 1.00: Óptimo nivel de recursos propios (1.00 es el máximo posible)

Al ver que el resultado de los recursos propios es de 36%, se puede determinar un nivel demasiado débil, porque no supera el mínimo de 40%. Aquí, la empresa no logra obtener un autofinanciamiento ya que su endeudamiento es elevado.

7.6.3 Análisis de la situación económica

7.6.3.1 Rentabilidad del patrimonio neto

Rentabilidad del patrimonio neto	$\frac{\text{Ganancia del ejercicio}}{\text{Patrimonio neto}}$	
Rentabilidad del patrimonio neto	$\frac{5.737.545,53}{14.791.554,57}$	= 0,39

El patrimonio neto lleva a ubicar a la empresa en un estado de rentabilidad muy bueno, ya que presenta un 39% del mismo.

Por lo tanto, dicho resultado permite reconocer que la productividad de sus fondos aportados por los accionistas es casi excelente.

7.6.3.2 Rentabilidad del Activo

Rentabilidad del activo	$\frac{\text{Ganancia del ejercicio + resultados pasivos}}{\text{Activo}}$	
Rentabilidad del activo	$\frac{5.737.545,53}{41.579.607,58}$	= 0,14

Con la tasa de rentabilidad económica, se busca establecer cuál ha sido la eficiencia activa en la gestión de los recursos totales, independientemente de cómo se financien.

“Las Lomitas S.A.”, cuenta con una tasa de retorno de la inversión de capitales, siendo representada con el 14 %.

7.6.3.3 Índice de DuPont

Índice de DuPont	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	X	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$	
Índice de DuPont	$\frac{7.053.731,19}{39.849.430,81}$	X	$\frac{39.849.430,81}{41.579.607,58}$	= 0,17

El sistema de análisis DuPont, es utilizado para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición. Para obtener el resultado se reúne el estado de pérdida o ganancias y Estado de Situación Financiera en dos medidas de rentabilidad:

- Rendimiento sobre los activos de rotación.
- El retorno sobre el patrimonio.

Esta situación significa que los activos en conjunto tienen 17% de rendimiento, sin interesar como han sido financiado, es decir, de donde provienen los fondos para su adquisición.

7.6.3.4 Apalancamiento

Apalancamiento	$\frac{\text{Ganancia ejercicio / Patrimonio neto}}{(\text{Ganancia ejercicio + resultado del pasivo}) / \text{Activo}}$	
Apalancamiento	$\frac{0,39}{0,78}$	= 0,50

El efecto palanca, es un indicador fundamental que permite evaluar la situación económica de toda empresa. Consiste en comparar la rentabilidad con la tasa de



endeudamiento y, a partir del cotejo entre ambos resultados, sacar conclusiones respecto de qué resulta conveniente para la sociedad que desea expandirse:

- Endeudarse
- Aumentar el capital.

La organización obtiene un resultado inferior a 1, lo cual demuestra que debe dejar de endeudarse y aumentar su capital.

Anunciado y explicado lo anterior, se puede inferir que “Las Lomitas S.A” está atravesando una situación financiera a corto plazo muy buena, según los índices de liquidez corriente, liquidez seca y liquidez absoluta. Es decir, que existen fondos de maniobra para responder con sus obligaciones, exigible dentro del año.

Sin embargo, al referirse a la situación a largo plazo se considera que la empresa presenta niveles débiles de solvencia y de recursos propios, debido a su endeudamiento elevado. Sumado a ello, si desearía cancelar su pasivo, el tiempo estimado sería de 5 años, en base a los resultados que se van dando.

Asimismo, si se tiene en cuenta que el 83% del pasivo es concursal, por lo tanto, su plazo del pago se efectuaría dentro de los 10 años provenientes. En simples palabras se diría que la organización, a pesar de estar endeudada, tiene un amplio período para solucionarlo.

Por otro lado, no cabe duda de que la Sociedad logra un buen nivel de inmovilización del capital (bienes de uso). Entonces, este resultado es favorable, ya que la misma no posee inmuebles, sino que los campos forman parte del patrimonio de Castillo.

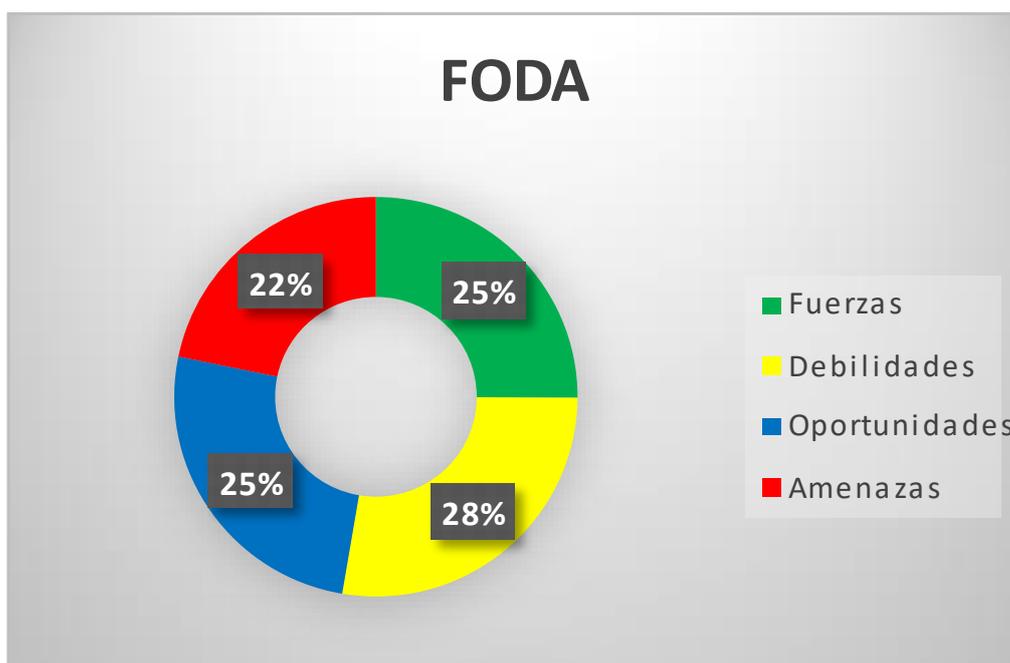
Finalmente, es interesante evaluar los indicadores económicos, estos son: la rentabilidad del patrimonio neto, del activo, sistema DuPont y efecto palanca. Mediante los tres primeros, se puede visualizar una muy buena productividad de los fondos y tasa de retorno de la inversión de capitales. En cambio, con en el efecto palanca, se evalúa que “Las Lomitas S.A”, debe dejar de endeudarse (hasta resolver el tema concursal) y aumentar el capital.

7.7 Propuestas

7.7.1 Análisis FODA

Como se observó, “Las Lomitas S.A.” no cuenta con dicho análisis. Por lo tanto, se le presenta un F.O.D.A matemático, en base a todo lo recabado mediante las técnicas aplicadas. El mismo fue realizado de manera objetiva y profesional, permitiendo detectar sus metas de manera práctica y sencilla.

FACTORES INTERNOS			
Fortalezas	159	Debilidad	175
Buena ubicación de los campos	60	Carencia de un plan estratégico claro.	12
Espíritu de equipo.	36	Falta de reconocimiento estructural de la organización.	45
Conocimiento sobre el sector.	36	Dificultad para llevar adelante las tareas propias de cada rol.	18
Adquisición de las últimas tecnologías.	27	Nivel de endeudamiento alto (situación generada en el pasado).	100
FACTORES EXTERNOS			
Oportunidad	162	Amenazas	138
Tomar ventajas de las innovaciones tecnológicas.	18	Inclemencias climáticas.	60
Demanda mundial de productos agrícolas.	48	Políticas de estado.	18
Buenos precios del mercado	60	Competidores frente a la demanda de tierra.	36
Cotizaciones dolarizadas	36	No hay nuevos clientes	24



Mediante el presente gráfico, se denota que la mayor puntuación se ubica en las debilidades con un 28%. Luego se encuentran fortalezas y oportunidades, con un 25%. Por último, se visualizan a las amenazas con un 22%, siendo el porcentaje más bajo de los cuatro factores.

Por lo tanto, este análisis lleva a pensar que la clave para su mejora consiste en dar respuestas a las debilidades, ya que los aspectos negativos se ubican internamente. Es así que a continuación, se detallarán una serie de propuestas basadas en el conocimiento propio de un Licenciado en Administración Rural (LAR), las cuales resolverían cada aspecto desfavorable.



7.7.2 Proceso estratégico de la empresa

Como se pudo detectar en el F.O.D.A una de las debilidades de “Las Lomitas S.A.” es la carencia de un plan estratégico. Entonces se le propone redactar y exponer la misión, visión, los objetivos y valores, de la siguiente manera:

Misión:

“Buscamos realizar una agricultura y brindar servicios agrícolas con altos estándares de calidad y tecnología de vanguardia, cumpliendo con las normas de seguridad para obtener resultados eficientes, los cuales nos llevará al éxito”

Visión

“Ser una empresa líder en el área de la agricultura y en la venta de servicios agrícolas mediante el compromiso con su grupo de trabajo, cuidando el medio ambiente y siendo los pioneros de los avances tecnológicos, tendiendo a aumentar la productividad de la empresa”

Objetivo

El objetivo de “Las Lomitas S.A.” es aumentar la rentabilidad y el rendimiento tanto de la actividad agrícola como la venta de servicios, mediante la mejora de procesos, tecnologías, herramienta, servicios y capacitaciones acerca de cómo desarrollar las labores, para contribuir al trabajo en equipo.”

Valores

- **Innovación:** Intentamos incorporar lo último de las nuevas tecnologías para obtener un desarrollo eficiente de la empresa.
- **Respeto al medio ambiente:** Asumimos nuestro compromiso de cuidar al medio ambiente y de prevenir su contaminación.
- **Trabajo en equipo:** Buscamos promover y apoyar un equipo homogéneo.
- **Transparencia:** Nos comprometemos con el personal, con absoluta transparencia, sobre todo al momento de disponer la información necesaria.
- **Integridad y ética:** Cumplir con el compromiso social y la normativa interna.

7.7.3 Organigrama

Observando el organigrama actual de “Las Lomitas S.A. “, se afirmarí que el dueño ubica a sus tres hijos en el mismo nivel jerárquico. Es decir, el presidente, el ingeniero agrónomo y el administrativo, realizan casi las mismas tareas. Entonces no habría una clara distribución de roles y deberes. Asimismo, ello denota una dificultad en relación al liderazgo, legitimidad y rigidez sumado a los conflictos emocionales y personales, siendo aspectos desfavorables expuesto por Leanch (1993).

Por lo tanto, esto lleva a que los empleados rurales sean subordinados por los tres de igual modo, lo cual afectaría sus óptimos desempeños, debido, por ejemplo, a los posibles malos entendidos.

Así pues, se propone un organigrama y un diseño, basándose en sus clasificaciones:

- Según la **naturaleza**, se la ubica dentro de los micros administrativos, ya que corresponde a una sola organización.
- Con respecto al **ámbito**, es de tipo general, debido a que se cuenta con la información representativa de la Sociedad.
- En base al **contenido**, es funcional ya que muestra los deberes y las relaciones que presenta cada elemento.
- Según la **presentación**: de tipo vertical, a causa de que la jerarquía comienza por la parte superior.

A su vez, el organigrama que se recomienda, podría representar con mayor exactitud, la realidad de la empresa, mostrando su funcionamiento en general. Para ello, se respondió a las algunas preguntas: (¿Cómo se desenvuelve cada estructura? ¿Cuál es la posición y tarea de cada uno?), adoptando la disposición piramidal vertical, como la forma de graficar a la empresa.

Por lo tanto, lo sugerido es:



(Grafico 9)



El cambiar de posiciones y jerarquías, conlleva a modificar las obligaciones de cada estructura empresarial. A continuación, se señala lo siguiente:

Accionistas: deberían tomar una posición más pasiva, gozando del fruto de la empresa. Para ello, Castillo tendría que delegar la totalidad de las tareas que venía realizando al presidente, sin dejar de ser la autoridad máxima.

Por otro lado, debería desempeñar diferentes funciones que permitiría el traspaso generacional de la empresa y así perdurar en el tiempo.

Presidente: se recomienda que establezca los objetivos y metas trabajando en equipo, mostrándose como la figura central de la empresa, ya que recibe información, sugerencias y asesoramientos de las áreas restantes (administrativa, agrónoma y contable). Su fin debería ser controlar, decidir, evaluar y ejecutar determinados proyectos.

Administrativo: Su función sería centralizar toda la información y analizarla, llevar la planificación financiera y económica, estando siempre en contacto con el asesoramiento contable. Por ende, debería realizar las compras con sus proveedores, establecer las ventas y efectuar los cobros/pagos.

Podría ser el encargado de sugerir y transmitir toda la información administrativa al presidente, para mayor organización empresarial.

Asesoramiento contable: Es aquel que tendría que asesorar al presidente acerca de los temas planteados, auditar a la administración, y desarrollar la parte contable de la empresa en cuanto a cálculos de impuestos, seguridad social y comprobantes a presentar.

Asesoramiento jurídico: La empresa cuenta con dicha área para llevar adelante el concurso preventivo de la mejor manera posible. Por lo tanto, debería seguir asesorándose, obteniendo información y así darles soluciones a sus problemas.

Ingeniero agrónomo: se sugiere que siga controlando las plagas y malezas, generando una planificación de cultivos e insumos a utilizar. Además, no solo podría supervisar los sembrados y pulverizaciones, para luego mostrarle sugerencias al presidente, sino también a los empleados rurales.

Encargado de siembra y cosecha: Se propone que siga cumpliendo con sus trabajos relacionados al mantenimiento general. A su vez, debería supervisar a una futura incorporación de un tercer empleado quien desempeñaría labores similares.

Encargado de pulverización: Su propósito podría ser el manejo, y reparación del pulverizador. Asimismo, durante el tiempo ocioso en la empresa, se recomienda que colabore con sus compañeros.

Empleado: Se sugiere la incorporación de un nuevo personal, que acate las órdenes del supervisor de siembra y cosecha, con el fin de obtener una mejor organización al momento de la cosecha y siembra.

7.7.4 Endeudamiento elevado

Mediante los indicadores calculado anteriormente y el F.O.D.A, se logró detectar que el nivel de endeudamiento de la empresa es la debilidad más grave que presenta.

Entonces es de suma importancia trabajar sobre dicha dificultad para que “Las Lomitas S.A” pueda sobrevivir y desarrollarse en el tiempo. Para ello, a continuación, se detallarán algunas propuestas que les darían soluciones, centrándose en sus fortalezas y las oportunidades con las que cuenta.

- **Aprovechar al máximo las maquinarias con las que cuenta la empresa.**

En base a lo analizado, se demostró que la empresa cuenta con una gran estructura, compuesta principalmente por el amplio parque de maquinarias, haciendo referencia a los bienes de uso. Al considerar estos últimos, se denotó que su conservación general es muy buena, sin embargo, al evaluar cada uno se observa que algunos están por terminar su vida útil. Uno de ellos es el tractor, utilizado para la siembra, el cual es un poco antiguo y posé varias horas de trabajo. En estos casos se tendría que considerar un cambio para evitar incrementar los gastos en reparación y mantenimiento constante. Además, al cambiarlo se aseguraría el correcto desempeño.

Con respecto a la cosechadora y el pulverizador, no sucede lo mismo. Estos se encuentran en muy buen estado, teniendo poco uso y desgaste. Ello explica su capacidad operativa y su larga vida útil que le queda. Es así que el “Las Lomitas S.A.”, debería enfocarse más en estas tareas para potenciar su desarrollo económico y estructural.

En efecto, al identifica una capacidad operativa poco aprovechable, se le propone a “Las Lomitas S.A.” que también amplíe su actividad, evaluando varias posibilidades como:

- Arrendar más hectáreas de campo para que logre bajar sus costos fijos.
- Publicitar por diferentes medios la venta de servicios agrícolas y ganar más clientes.
- Invertir en un cabezal girasolero para trabajar en los meses ociosos (siendo en enero y/o febrero) abarcando otras zonas, como por ejemplo el Chaco, ya que allí priorizan la producción de dicho grano.

Si bien todo ello son puntos favorecedores, es importante evaluarlos individualmente.

Con **respecto al primero**, podría ser la opción más riesgosa, ya que se invertiría demasiado dinero en insumos y arrendamientos. Además, es importante considerar las amenazas detalladas en el F.O.D.A, siendo aspectos negativos imposibles de controlar (inclemencias climáticas). Es decir que, si “Las Lomitas S.A.” decide ampliar sus hectáreas a trabajar y atraviesa otra inundación, no solo perderá su producción, sino que también empeorará su situación.

Con **respecto al segundo punto**, publicitar los servicios agrícolas de la empresa sería una de las actividades ideales para poner en práctica, debido a que no se requeriría de una gran inversión y el riesgo que correría no sería tan elevado. Además, si las publicidades son llevadas a cabo de manera correcta no solo mejoraría su situación, sino que también ayudaría a mejorar el posicionamiento de “Las Lomitas”, atrayendo más clientes y dando a conocer lo beneficios que brinda.



Por último, el hecho de incorporar al parque de maquinarias un cabezal girasolero para ampliar su actividad, implicaría proponerse cosechar al menos 500 hectáreas por año y así lograr una adecuada amortización y justificar su inversión. Sumado a ello, al dirigirse a otras provincias lograría obtener mayor reconocimiento y diversificar sus riesgos.

- **Invertir en fondos de inversión**

Siendo la agricultura un negocio en donde los ingresos se obtienen semestralmente, se podría llegar a pensar que, si el dinero recaudado por la cosecha lo invertiría en fondos generaría una buena renta financiera. Dichos fondos de inversión deben ser sobre el mercado de dinero, donde el riesgo es bajo y la liquidez es alta.

Esto le permitiría a la empresa, tener invertido el dinero para afrontar los gastos corrientes e ir formando un capital para afrontar la obligación de la cuota del plan concursal.

- **Plan de escape: ventas de algunas hectáreas**

Como se puede observar, según los vencimientos de las cuotas del concurso preventivo, sumado a los estados de resultados que va generando la entidad junto a las propuestas sugeridas existiría baja probabilidad de que “Las Lomitas S.A.” no llegue a cumplir con sus vencimientos, y por ende caiga en la quiebra.

Sin embargo, como el futuro es incierto, es decir que no se sabe con exactitud lo que puede llegar a suceder, sumado a la situación complicada por la cual se encuentra atravesando “Las Lomitas S.A”, se le propone un plan de escape. Éste refiere a: considerar la posibilidad de vender una cierta cantidad de hectáreas, en caso de no llegar a aplicar algunas de las recomendaciones antes señaladas, sumado a algún evento inesperado (como las amenazas descritas en el análisis F.O.D.A.).



8. Discusión

Los resultados del presente estudio, fueron obtenidos a través de la observación directa y la entrevista semiestructurada. Las mismas se presentaron como métodos de recolección de datos que permitieron un acercamiento directo con el objeto de estudio, cuyo fin es conocer todos los aspectos relacionados entre sí.

A ello se le suma la información bibliográfica, que no solo consintió en ampliar el campo del conocimiento, sino que también en llevar adelante el desarrollo general, abordando y profundizando la temática. Es así que, dichas técnicas empleadas, posibilitaron el análisis de la fiabilidad correspondiente, certificando la validez de los hallazgos conseguidos.

Sin embargo, no es certero afirmar que estos últimos pueden ser aplicados para analizar otros tipos de empresas, ya que cada una es única y particular. Es decir, que cada entidad se organiza en base a sus propias metas o ideales desarrollándose y llevando adelante sus labores de manera inigualables (Romero 1997).

Lo que si se podría generalizar, es la metodología empleada, debido a que las herramientas e instrumentos utilizados, cumplen la función de averiguar y obtener la información necesaria sobre el caso a desarrollar, como son: su composición, cultura, actividad, ámbito, estructura funcional y económica, historia, plan estratégico entre otros.

Dentro de lo obtenido, se demostró que “Las Lomitas S.A.”, es una organización de tipo privada y regional, encontrándose constituida por un grupo familiar, lo cual demuestra el sentido de pertenencia. Ello se identifica con mayor precisión en la entrevista que se le realizó a Castillo. Él la caracteriza como la que prioriza el trabajo en equipo, el respeto y la libertad, que se generan por la confianza existente entre sus miembros.

Estos, a su vez reflejan cierto nivel de compromiso, conocimientos, cultura estable, rapidez en la toma de decisiones y orgullo, los cuales son aspectos favorecedores que coinciden con la teoría de Leach (1993), acerca de la empresa familiar. Sin embargo, existen otros puntos que perjudican al crecimiento empresarial, los cuales se detectan mediante su actual diseño organizacional.

En primer lugar, se reconoce que el presidente de la organización ejerce diversas tareas; algunas corresponden con su puesto, como es el control y la toma de decisiones, pero otras van más allá de su incumbencia. Con ello se refiere: trabajar en el campo junto a los otros empleados y dedicarse a la compra y venta.

Por otro lado, sucede algo similar con el ingeniero agrónomo. Este puesto es ocupado por el segundo hijo de Castillo, quien realiza deberes que coincide con su rol, como: la sanidad de los cultivos y el supervisar los trabajos realizados por los empleados de campo. En cambio, la compra de insumos y la comercialización, junto a la participación en la toma de determinadas decisiones, son funciones que no debería ejercer.

También, las obligaciones realizadas por el administrativo (el hijo menor de Castillo), no están del todo claras. Este lleva adelante la administración empresarial y la gestión



de compra y venta. Pero a su vez desempeña tareas rurales, de supervisión, control y toma de decisiones, que no concuerdan con su puesto.

Entonces, siguiendo con la teoría de Leach (1993), se podría suponer que esta organización familiar, presenta un sentido de pertenencia tan elevado que sus aspectos potenciales, pueden presentarse en algunas ocasiones como desfavorables. Aquí se denota una falta de claridad en las áreas y tareas, ya que cada una de las estructuras realiza deberes que no le compete, debido a la carencia de limitaciones.

Asimismo, esto desencadena una dificultad al momento de transmitir y acatar las órdenes. A través del organigrama, se observa que el ingeniero agrónomo, el administrativo y el presidente comparten la misma función de controlar y supervisar los deberes del resto de los empleados. Y ello provoca confusiones, ya que estos últimos no saben exactamente a quien obedecer.

Por su parte, esta desorganización, podría ser causada por la falta de liderazgo. Éste, se daría cuando nadie, dentro de la Sociedad Anónima, cuenta con la capacidad propia de un líder, o tal vez, cuando el dueño, (en este caso Castillo) no presente una predisposición al momento de elegir cuál de sus hijos ocuparía su lugar, haciéndose cargo de la empresa. Por lo tanto, esto lleva a ubicar a los tres herederos en el mismo lugar, con el mismo nivel de poder y decisión. Y ello a su vez, pondría en riesgo a la durabilidad de la empresa.

También, se pensaría, según el libro de Leach (1993) que otros de los factores que perjudican al desempeño organizacional, son los problemas personales y emocionales. Ya que las discusiones o los conflictos que surgen entre los miembros, pueden que no sean de tipo empresariales, sino más bien personales, debido a que los integrantes están vinculados entre sí por profundos lazos afectivos. Dichos lazos, junto a las conductas dentro de las relaciones familiares estarían influenciadas por el subconsciente, es decir por la necesidad de dominar al resto de los hermanos.

Un tema que, si bien no surge del análisis directo de la empresa, pero que sin lugar a dudas es de gran importancia en este tipo de organizaciones, tiene que ver con la sucesión. Estos párrafos precedentes, dan un indicio que a futuro podría llegar a ser un tema controversial para lo cual la Sociedad debe estar preparada para llevar una transición simple, correcta y adecuada. Las consideraciones a las que se arriba en este trabajo, pueden ayudar a que este camino, lo transite de manera apropiada.

El siguiente punto a tratar, es el análisis económicos y financiero de “Las Lomitas S.A.”. Mediante los documentos recolectados, se logra desarrollar un juicio sensato y crítico acerca de la situación empresarial, para luego elaborar una evaluación y planificación de determinadas estrategias.

Entonces, se señala como objetivo: evaluar la situación financiera de corto plazo. Este consiste en determinar la capacidad de la empresa de Castillo, para enfrentar sus deberes en un periodo de tiempo correspondiente hasta un año.

En consecuencia, a través de la información contable con las que cuenta “Las Lomitas S.A.” se examina que la liquidez denotaría una situación holgada, debido a su resultado corriente: 3,85. Ello supera al índice de referencia siendo de 1,5, asegurando que no solo no presentaría problemas en relación a ello, sino que también estaría contando con un buen respaldo.



Misma situación sucede con la liquidez seca y liquidez absoluta. Ambas, cuyos resultados son de: 2,3 y 1,24, estarían ubicando a la empresa en un excelente estado, porque para responder a sus compromisos, lo harían con el capital corriente disponibles, es decir que existirían fondos de maniobra.

Se supondría que es importante contar con un adecuado flujo de fondo, porque ello evitaría diversos trastornos como: la cesación de pago, la dificultad de aprovechar las oportunidades de negocios e incapacidad de enfrentar las obligaciones. Sin embargo, el exceso de la liquidez provocaría un costo de oportunidad.

En cuanto al análisis a largo plazo, mediante el mismo se determinaría la posición de la empresa en cuanto a sus recursos frente a los compromisos. Entonces, es esencial hacer referencia al nivel de endeudamiento, al plazo de cancelación del pasivo, inmovilización del capital, solvencia y recursos propios.

Al hablar del endeudamiento, se observa que Castillo inició su empresa financiándola con capitales de terceros, es decir con préstamos o créditos brindados por el banco, proveedores y otros. Ello, sumado a las situaciones externas vivenciadas por la organización (como fueron las inundaciones y los malos rendimientos), aumentaron el costo del pasivo, que no se logró absorberlo, ni tampoco cancelar las deudas antes de sus vencimientos. Por lo tanto, al no cumplir con ello, se ocasionó un momento insostenible para "Las Lomitas S. A.", accediendo a un concurso preventivo.

Actualmente, cuenta con un endeudamiento elevado, porque posee \$181 de deuda, por cada \$100 del patrimonio neto. Para dicho resultado, se debería considerar que, desde el comienzo del concurso de acreedores, la firma inició al financiarse con su patrimonio neto. Por lo tanto, esta deuda, no es algo nuevo ya que existía antes del 2017, ocasionada por las malas condiciones, descritas por Castillo en la entrevista (Anexo 1).

Por otro lado, al analizar el período que le llevaría a la empresa generar los fondos y así cancelar las obligaciones (plazo de cancelación del pasivo), se supone que necesitaría cinco años. Entonces, se cree que este indicador debería ser utilizado con cuidado, teniendo en cuenta las siguientes situaciones:

- a) El pasivo, no debe ser cancelado con rapidez. Aquí se debe considerar que Castillo tiene diez años para cancelar el pasivo. Por ende, se supondría que su situación no es tan grave, porque el tiempo con el que cuenta es extenso.
- b) Las deudas no siempre se cubren con ganancias. En este caso, "Las Lomitas S.A.", podría llegar a vender algún bien, para cumplir con las mismas.

Otro punto a destacar es la inmovilización. La misma es muy buena con respecto al activo, debido a que los campos con los que trabaja Castillo, no forman parte del patrimonio de su empresa.

Para finalizar con los indicadores financieros a largo plazo, se observa que tanto la solvencia como los recursos propios, arrojan niveles débiles. Ello se da de tal modo, a causa del nivel de endeudamiento y de las perspectivas, explicados anteriormente.



Una vez examinados e interpretados estos índices, se destaca que su importancia se debe a la capacidad que cuenta para asumir sus obligaciones y medir su realidad. También, al contar con un plazo extenso de cancelación del pasivo, “Las Lomitas S.A.” podría llevar a cabo una planificación financiera que le permitiera facilitar las gestiones, (conociendo los riesgos que podrían aparecer) y favorecer al trabajo en equipo, para llevar adelante estrategias efectivas y así, mejorar su posición.

Ya expuesto los indicadores de tipo financieros, es interesante tratar los económicos. Es así que, al conocer la productividad, se observa que la rentabilidad del patrimonio neto es muy buena, siendo representada con el 39%. A su vez, algo similar sucede con la rentabilidad del activo y el índice DuPont. El primero provoca un beneficio del 14%, mientras que el segundo representa un 17%.

Entonces, es posible que “Las Lomitas S.A.” necesite atravesar y vivenciar nuevas modificaciones para optimizar sus resultados. Pero previamente, debería contar con un instrumento que consista en evaluar las oportunidades, los factores amenazantes, débiles y fuertes; y así diagnosticar la posición y alcanzar una perspectiva general de un plan y momento estratégico. Como consecuencia y desde una perspectiva profesional, propio de un Licenciado en Administración Rural se confeccionó un análisis F.O.D.A. de tipo matemático.

Dicho análisis ha permitido obtener un diagnóstico preciso de la Organización. Por lo tanto, se observa que “Las Lomitas S.A.” cuenta con numerosas **fortalezas** y **oportunidades**, las cuales no solo deben seguir potenciándose, sino que también podrían ser útiles para modificar las debilidades.

En esta ocasión, se diría que tanto el espíritu de equipo, el conocimiento sobre el sector, la demanda mundial de los productos agrícolas como el buen manejo de las nuevas tecnologías, sumado a los cambios sugeridos anteriormente como: una reestructuración y restablecimiento de funciones, no solo potenciarían las fortalezas y oportunidades, sino que también mejorarían el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Sin embargo, no sucede lo mismo con las **amenazas**. Ellas al ser exógenas, no dependen de “Las Lomitas S.A.”, ya que se tratan de factores que no obtienen respuestas en base a la empresa. Es decir que, son aspectos externos e incontrolables para Castillo y su Sociedad.

En efecto, al haber evaluado la situación y los factores propios de la misma, se detecta una desorganización en términos generales. Es así que para su mejoría se le presenta algunas propuestas.

Con respecto a la ausencia de un plan estratégico, se le propone construirlo de la siguiente manera:

Misión: “Buscamos realizar una agricultura y brindar servicios agrícolas con altos estándares de calidad y tecnología de vanguardia, cumpliendo con las normas de seguridad para obtener resultados eficientes, los cuales nos llevará al éxito”

Visión: “Ser una empresa líder en el área de la agricultura y en la venta de servicios agrícolas mediante el compromiso con su grupo de trabajo, cuidando el medio ambiente y siendo los pioneros de los avances tecnológicos, tendiendo a aumentar la productividad de la empresa”



Valores: innovación, respeto al medio ambiente, trabajo en equipo, transparencia e integridad y ética.

Esta construcción le ayudaría a “Las Lomitas S.A”, a comprender mejor los cambios, ya que comenzaría a tomar conciencia de los problemas que se fueron dando para así identificar las oportunidades de mejorar su negocio. Pero con ello solo no basta, se necesitaría realizar modificaciones en el organigrama, centrándose en especial en el tema de jerarquías. Esto es determinar quién debe liderar y asumir las determinadas responsabilidades y quiénes deben acatarlas y a la vez supervisar las tareas de otros empleados. También, se deben sumar los profesionales externos, encargados del asesoramiento, tanto jurídico como económico. Dicha reorganización estructural mejoraría el desempeño laboral de cada integrante, logrando transmitir con mayor exactitud el objetivo de las distintas áreas y de la propia empresa.

Por último, al analizar los vencimientos de las cuotas del concurso preventivo, respecto a sus estados de resultados, se pensaría que el cumplimiento de los mismos se daría, pero con ciertos límites. Es decir que debería estar más holgado para enfrentar su situación, de una manera más segura.

Por lo tanto, para que se lleve adelante una reestructuración que le permita a “Las Lomitas S.A.”, poder enfrentar su nivel de endeudamiento y a la vez reconocerse como tal (identificando sus metas y prioridades), es importante considerar y poner en práctica algunas de las siguientes propuestas, las cuales cambiarían su situación actual, Ellas son:

- **Aprovechar al máximo sus maquinarias.**
- **Invertir en fondos de inversión.**

Como se expuso en resultados, se tratan de ciertas propuestas que solucionarían la debilidad más grande y preocupante que presenta la empresa sometida bajo estudio. Se tratan de tres aspectos que incrementarían de diferentes maneras su ingreso y al mismo tiempo mejorarían su posición.

Desde una perspectiva profesional, lo ideal es que se logre aplicar todas las propuestas posibles, ya que los riesgos que se corren no son tan elevados. Con respecto a la primera, se supone que la vida útil sería corta y ocasionaría un aumento de gastos en repuestos, mantenimientos y reparaciones. Sin embargo, si se lleva un buen análisis en los costos y márgenes provocaría muy buena rentabilidad.

Sumado ello, si se aplica el dinero obtenido de la cosecha en fondos de inversión, se lograría una buena renta financiera. Pese a ello, se debe tener en cuenta que las cotizaciones de los cereales son muy volátiles, por lo tanto, las ventas podrían ser buenas o no.

Por otro lado, puede suceder que la empresa vivencie nuevamente otros factores señalados en las amenazas como es la inclemencia climática. Por lo tanto, tendría que actuar de manera urgente para evitar su quiebra. Por lo tanto, se le ofrece como última opción considerar una cierta cantidad de hectáreas para venderlas y poder cubrir sus gastos.



Es una alternativa a la cual no se pretende llegar, es por eso que lo aconsejable es que “Las Lomitas S.A.”, comience a actuar de manera inmediata, buscando más clientes, invirtiendo en otras maquinarias y actividades, entre otros. Es decir, debe estar preparada para comenzar a gestionar ciertos cambios en todos sus aspectos.

Finalmente, dichas transformaciones, llevarían a provocar una reestructuración, la cual sería productiva y eficiente, porque a partir de las mismas se irían adquiriendo nuevas herramientas y estrategias que fortalecerían a “Las Lomitas S.A.”. Es así que se daría un refuerzo de los aspectos óptimos de la entidad y adaptaría a la empresa a los tiempos modernos.

8.1 Contribuciones y limitaciones

La principal contribución de este estudio, fue mostrar las ventajas y desventajas de la empresa familiar agropecuaria, identificando a su vez, cuáles son los factores estructurales, funcionales y económicos, que reflejan la necesidad de llevar a cabo un estudio para la realización de una reingeniería. Esta, puede tener implicaciones prácticas en cuanto a la adaptabilidad de la misma en tiempos modernos, potenciando la predisposición frente a los nuevos cambios y perspectivas organizacionales.

Al momento, de hacer referencia a las limitaciones, vale destacar que la más notoria de este estudio, fue no haber entrevistado a otros agentes, que quizás podrían haber brindado sus diferentes aspectos acerca de la situación que estaba vivenciando “Las Lomitas S.A.”. Con ello se refiere a, por ejemplo: estudio contable, al de tipo jurídico y a otros miembros de la empresa (tanto los familiares como no).

Finalmente, los próximos estudios deberían tener en cuenta este punto para profundizar sus análisis y actuar en base a ello.



9. Conclusión

Como se pudo evaluar, “Las Lomitas S.A” se formó a partir de una crisis familiar vivenciada por Castillo. Y como toda crisis, además de ser una situación peligrosa e inestable, trajo consigo cambios y oportunidades, buscando un desarrollo sostenible.

Desde su formación siempre ha presentado un endeudamiento muy notable, debido a las financiaciones con sus proveedores y bancos. Por otro lado, a medida que pasaba el tiempo, adquirió determinadas maquinarias, que la llevaron desarrollar sus actividades.

En efecto, desde una perspectiva profesional, se afirmarí que “Las Lomitas S.A” es una empresa que fue avanzando y creciendo en el tiempo, pero nunca consideró las amenazas y debilidades que fueron surgiendo hasta el momento.

Entonces, se analiza que tanto su rápido crecimiento, junto a la falta de identificación y soluciones frente a los factores negativos, fueron los motivos principales de su estado actual. Con ello uno refiere a: la desorganización estructural y económica-financiera, el alto endeudamiento, entre otros, que llevaron a la Sociedad a concursarse y así evitar su quiebra.

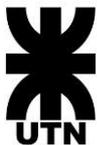
Sin embargo, vale señalar que se trata de aquella que presenta un alto potencial, caracterizado especialmente por el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y el conocimiento sobre el sector agropecuario. Por ello, debería apoyarse sobre dichas fortalezas para establecer una reorganización, generando un plan estratégico que consista en aclarar sus metas y perspectivas a largo plazo. Es decir que, la empresa tendría que aprovechar al máximo sus capacidades, ampliando sus servicios y evaluando otras opciones que mejorarían su situación.

Por lo tanto, para dar respuestas a sus puntos desfavorables, se le ofreció una serie de propuestas que le permitirían reestructurarse de modo general, abarcando su organización interna (como son las funciones de cada puesto y área) y aquellas relacionadas a su situación económica (haciendo referencia por ejemplo a las deudas).

En otras palabras, las sugerencias brindadas desde el área de administración rural resolverían gran parte de sus debilidades. Pese a ello, es importante que la Organización sea capaz de tomar conciencia de que sus aspectos óptimos se encuentran internamente, en cada uno de sus estructuras, ya que sus funciones generarían la supervivencia a largo tiempo y por lo tanto un posible éxito.

Con respecto a las propuestas que solucionarían su gran endeudamiento, se vinculan con la posibilidad de aprovechar al máximo las maquinarias (haciendo referencia a la pulverizadora y cosechadora) siendo la mejor opción desde la mira profesional, ya que es la menos riesgosa. Al mismo tiempo, para que “Las Lomitas S.A.” llegue a su óptimo económico - financiero, debería tratar de cubrir sus costos fijos y variables, con las ganancias obtenidas por las ventas servicios.

Como consiguiente, la Sociedad dispondría de los ingresos brutos dados por la agricultura, para especularlos en las distintas opciones financieras, como podría ser un fondo de inversión. Dicho punto le permitiría enfrentar sus obligaciones (pagos de vencimientos concursales) y salir de la compleja y difícil situación que vive actualmente.



De esta manera, si logra resolver dicha situación, sumado a sus puntos débiles y al crecimiento de sus ingresos, comenzaría a desarrollarse y a crecer de manera eficiente, sin límites. Se tratarían de aspectos que direccionaría a "Las Lomitas S.A." a cumplir con su finalidad fundamental, generando un exitoso progreso.



10.Recomendaciones

10.1 Para las futuras investigaciones:

1. Las futuras investigaciones deberían entrevistar a la mayor cantidad posible de personas vinculadas a la Sociedad para obtener mayor información y conocimientos con el fin de llevar adelante un análisis más profundo.



11. Bibliografía

- Altuve, G. (julio-diciembre 2014). Rentabilidad de la variable activo corriente o circulante. *Actualidad Contable Faces*. 17, (29), 5-17.
- Alles, M.A. (2002). Desempeño por competencias. Ediciones Granica S.A
- Arias, J. (21 de septiembre de 2015). Pasivo no corriente. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/pasivo-no-corriente.html>
- Bayona, J. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*. 28, (123), 121–132.
- Biondi, M. (1991). *Interpretación y análisis de Estados Contables*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Machi.
- Bravo, S. (2005). *Fundamentos de la valorización de empresas*. Lima, Perú: FRI-ESAN
- C.R.E.A (2019). *Valorización de bienes de uso*.
- Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Madrid, España: n/a
- Camacho, J. C. (1988). *La administración en la empresa rural*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, México : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Chuquiguanga Condo, N. (2015). Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa diserval de la ciudad de Cuenca en el periodo 2014-2015. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. (1997) *Eficacia Organizacional*. Madrid, España: n/a
- Ferrel, O.C.; Hirt, G.; Adriaenséns, M.; Flores, M. y Ramos, L. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Madrid, España: n/a.
- Fincowsky, E. B. (1999). *Organización de Empresas*. México, México: Mc Graw Hill
- García, J y Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid, España: Mc Graw Hill
- García, R.; Velar, L.; Sánchez, A. (2009). *Análisis de los estados contables en el nuevo PGC 2008*. Madrid, España: Esic editorial.
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid, España: ESIC.



- Gil, J. (20 de agosto de 2019). La inflación y su impacto en los estados contables e impuestos Situación en Argentina. *Ajuste por inflación contable, impositivo y método del impuesto diferido*. 7, (17), 20-45.
- González, J. (octubre-diciembre de 2012) Reingeniería de procesos de negocio (BPR): análisis de un caso desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico. *Revista innovar*, vol. 22, (46), 129-148.
- González, J.; Zamora. C. y Escobar, B. (julio-septiembre de 2007) La reingeniería de procesos de negocio (BPR) aplicada a la gestión de tesorería: su estudio en una compañía de electricidad española. *Revista española de financiación y contabilidad*, vol. 36, (135), 537-568.
- Gorden, R.L. (1969). *Entrevista: Estrategias, Techniques, y Tactics*. Homewood, Illinois: Dorsey Pres.
- Guerra, G. 1998. Manual de administración de empresas agropecuarias. Serie de libros y materiales educativos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) no. 30. San José, Costa Rica: Agroamerica.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994) Reingeniería. Bogotá, Colombia: Editorial Norma
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México, México: McGraw-Hill
- Hax, C y Majluf, S. (1984) Strategic Management: An Interactive Perspective. USA. Prentice Hall.
- Herriot, P. (octubre de 1991) La entrevista de selección. *Psicología en el trabajo*. 25 (3), 139-159
- Holmes, A. (2013, 19 de septiembre). Direct Observation. 20 (3), 32-33
- Lazatti S. C. (1977) *El objetivo de los Estados Contables*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Longenecker, F., Justin C., Moore, W. (2007). *Administración de pequeñas empresas. enfoque emprendedor*. Boston, Estados Unidos: Cengage Learning Editore
- Marcolini S., Verón C., Goytia M., Mancini C., Radi D., Viñuela J. y Zuliani S., (14 de diciembre de 2011). Cultivo de soja, contabilidad y tributación. *Escritos contables y de administración*. 2, (2), 17-30.
- Marín, L. A. (1994). *Sociología de la empresa*. New York, Estados Unidos.
- McConkey, D. (1988) *Planning in a Changing Environment*, Business Horizons 31, No.5
- Mendoza, M. (noviembre, de 1994). Técnica de observación directa. *RUNA, Archivo Para Las Ciencias Del Hombre*. 21 (1), 241-262. Recuperado de <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/runa/article/view/1400/1340>



- Mertens, L. y Palomares, L. (1990) – “Nuevas tecnologías y movimiento sindical” – Nueva Sociedad Nro 110 [Versión electrónica].
- Molina, M. (2013). *Análisis e interpretación de los estados financieros*. Lima, Perú: Edigraber
- Montaner, A. (1999). *Prontuario de Prontuario de biografía: pautas para la realización de descripciones, citas y repertorios*. Gijón, España: Trea.
- Montoya, N. (2010). *Administración y fundamentos*. Medellín, Colombia: Ediciones de la U.
- Munch Galindo (2000). *Fundamentos de Administración*. México, Mexico: Editorial Trillas
- Oriol, A. (2000) *Análisis Económico Financiero*. Madrid, España: Gestión.
- Peña, L. (2020). Clasificación de las empresas: tipos y definición. [Mensaje en un blog]. Billin. Recuperado de: <https://www.billin.net/blog/clasificacion-empresas/>
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México, México: CECSA.
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Raffino, M. E. (2020). *Valores de una empresa*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>.
- Real Academia Española. 2016. *Diccionario de la Lengua Española*. <http://www.rae.es/>.
- Riquelme, M (2020). *Activo fijo o también llamado no corriente*. Buenos Aires, Argentina: n/a.
- Rivera, O. (1991). *Los conceptos de misión, visión, y propósito estratégico*. Madrid, España: n/a
- Romero, R (1997). *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L. Pág. 9.
- Sánchez, I. M. *Introducción a la contabilidad*. Madrid, España: n/a
- Thompson A., (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*, México, México: Edición Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- Todaro, M. P. (1997). *Economic Development*. Londres, Estados Unidos: n/a
- Vandenberg, R.J.E. y Lance, Ch. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 43-56
- Varian, H. (1992). *Microeconomic analysis*. New York, Estados Unidos: W.W. Norton and Company
- Wagner, J. A. (2004). *Comportamiento Organizativo*. Madrid, España: n/a.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL Departamento Académico
Rafaela Acuña 49-Rafaela-Santa Fe-República Argentina

12. Anexos



12.1 Anexo 1

12.1.1 Entrevista al dueño de “Las Lomitas S.A.”

Minutos antes de comenzar, se realiza un encuadre, explicando el objetivo, los ejes, la temática y la duración aproximada del encuentro. Tanto el entrevistado (“J”), como el entrevistador (“N”) están de acuerdo con idea de grabar la entrevista, para facilitar la recolección de los datos.

Dicho esto, ambos se encuentran en una sala listos para comenzar.

12.1.1.1 Información general de la empresa

N: Buenas tardes, como le expliqué anteriormente, soy alumno avanzado en la carrera de Lic. En Administración Rural y para mi trabajo final, necesitaría llevar adelante esta entrevista, por lo tanto, opto por comenzar preguntándole acerca de las características generales de la empresa. Me puede contar ¿Cómo y cuándo inició “Las Lomitas S.A.”?

J: “Buenas tardes N, si... la empresa nació en el 2011, cuando me separé de mi hermano, porque antes teníamos una Sociedad juntos pero por temas personales decidimos, seguir cada uno con su trabajo. Y considero que fue una buena decisión para ambos. Por eso me quedé con la mitad de lo que teníamos en ese entonces, 450 hectáreas, algunas máquinas, algunos insumos y empleados.”

N: Comprendo, y actualmente ¿Cómo define a su empresa?

J: Nosotros somos una empresa de tipo familiar, caracterizada por cierta libertad y respeto, que habilita a mis hijos acceder determinado nivel de poder al momento de decidir. Además Las Lomitas es una organización agrícola, que cumple dos funciones fundamentales. La primera es establecer una secuencia de cultivos, esto es trigo, soja, maíz. Mientras que la segunda se trata de la venta de servicios de contratista a otros productores.

N: Bien, en relación a la primera actividad, ¿Con cuántas hectáreas se trabaja hoy en día?

J: Hoy, trabajamos 450 propias y 150 arrendadas. Antes igual, eran muchas más, imagínate que eran alrededor de 1500, pero debido al concurso que llevamos adelante, se redujo muchas cosas como los predios, y los empleados. Por eso hoy trabajamos sobre 600 hectáreas y contamos con un parque de maquinarias compuesto por, las sembradoras, los tractores, las tolvas, camionetas, una pulverizadora terrestre auto impulsada y una cosechadora.

N: Usted comenta que “Las Lomitas S.A.” atravesó un concurso preventivo ¿Podría contarnos como inició, como llegó a tomar esa decisión?

J: Bueno... es un tema bastante complejo, difícil de afrontar, pero se logró. Fue un desafío para mí porque nunca vivencié algo similar, pero bueno... gracias a eso la empresa sigue de pie. Nosotros veníamos bien, normal, podríamos decir, porque teníamos nuestras deudas, pero el trabajo generaba ganancias que podían cancelarlas ¿no?. Pero con el pasar de los años esa deuda fue creciendo, y sumado a eso tuvimos



la inundación en el año 2016, que se llevó todo lo que habíamos sembrado y lo que no, porque la tierra no estaba en condiciones para cultivar, había 290 mm aproximadamente de lluvia acumulada. Esto no solo retrasó el período de trabajo, sino que también llevó a perder la producción que teníamos y cuando intentábamos hacer llegar el camión a puerto, este lo rechazaba por la mala calidad de la mercadería. Ósea... imagínate la situación en la que estábamos, no teníamos muchas ganancias, además al no tener la cosecha no podíamos cancelar los alquileres, tampoco tenía sentido cargar los camiones por la mala calidad de lo poco que obtuvimos. Lo único que había era un alto nivel de endeudamiento, que crecía aún más. Sin embargo, en ese momento estaba tan preocupado en pagarle a los bancos, que no quería tomar conciencia de lo que sucedía... Escuchaba a mis hijos que decían que el concursarse sería una posible opción, pero yo no quería, por eso intenté buscar más prestamos, trabajar con otros proveedores, pero no hubo caso.

N: Entonces ¿Qué lo llevó a decidir por comenzar el concurso?

J: Yo me acuerdo que no quería llegar a esa instancia, pero fue tanta la insistencia de mis familiares, que accedí a escuchar la opinión del contador, el cual me dio dos posibles soluciones. La primera era vender todo, pero... ni loco, porque lo que tenía no cubría las deudas y además no estaba de acuerdo en vender, cubrir los gastos y comenzar todo de nuevo. Y la segunda alternativa era lo que me venían diciendo, concursarse. Entonces, investigué, hable con varios estudios jurídicos, busqué recomendaciones, y hasta llegue a hablar con la empresa "M", que también se concursó hace algunos años atrás y aproveché la oportunidad para saber su experiencia. Y ellos bueno me dijeron que fue difícil pero que "están saliendo de esta". Y esa frase fue lo que me impulsó a acceder.

N: Entiendo, por ende ¿Cómo siguió la historia, qué medidas tomó la empresa?

J: Lamentablemente, reducimos el personal de trabajo, nos quedamos con dos empleados rurales extrafamiliares y como te dije antes, comenzamos a trabajar con menos hectáreas. Pero afortunadamente el concurso tuvo éxito, porque la mayoría de las personas a las que le debíamos accedieron a una negociación. Y el plazo máximo es de 10 años ¿No?

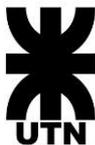
N: Bien entonces, ¿Y cómo puede caracterizar a la empresa luego de esta situación?

J: Sin duda comenzamos a tener una perspectiva conservadora, porque además no nos queda otra, tenemos que pagar a los proveedores de contado, evitando tomar créditos y préstamos. Pero lo que quiero destacar es que a partir de ese momento nosotros, tanto yo como y mis hijos. buscamos constantemente asesoramiento y sugerencias de distintos profesionales, cosa que antes no lo hacíamos.

12.1.1.2 Composición y organización de la empresa

N: Bueno... cambiando un poco de tema ¿me puede comentar cuál es la misión, la visión y los valores de la Sociedad?

J: Mirá... la verdad no sé mucho de eso, lo que puedo decir es que nuestro objetivo es aumentar la rentabilidad y el rendimiento, y lo buscamos hacer mediante el uso de tecnologías y servicios, priorizando la calidad y el trabajo en conjunto, en equipo.



N: Y con el tema de la organización y estructura de “Las Lomitas S.A.” ¿Cómo está compuesta y que tareas realiza cada uno de los que la forman?

J: Y... la empresa es de tipo familiar. Estoy yo que soy el dueño, que tomo parte de las decisiones. Después viene “C”, mi hijo mayor que es el presidente, “M” otro hijo que es el ingeniero agrónomo y “N” que es el menor que hace la administración. Además, siempre, como te dije antes contamos con el asesoramiento del contador y el abogado. Mis hijos, más allá de que discuten a veces (se ríe) son los encargados de darle órdenes a los dos empleados rurales, le dicen qué hacer, cómo y que en horarios llevar adelante las actividades.

N: Bien... ¿Y los empleados rurales qué hacen?

J: Ah... “L” es el encargado de la siembra, y repara las maquinas, mientras que “P” realiza tareas en relación a la pulverización.

N: y con respecto al clima laboral... ¿Cómo es?

J: Acá, después de lo que nos pasó, tratamos de ser optimistas, de confiar en el otro, priorizando el trabajo en equipo, porque es eso lo que nos permite llegar a nuestro objetivo. Entonces, intentamos que todos se lleven bien con todos, generando un clima agradable. Y eso lo esto viendo. Además, no solo buscamos eso, también queremos brindarles a los empleados toda la información necesaria para realizar su trabajo, como por ejemplo le brindamos capacitaciones para que conozcan como utilizar determinadas herramientas, los mandamos a asistir a charlas sobre la formación básica de prevención y riesgos laborales.

N: Comprendo, antes usted nombró la utilización de tecnologías, me podría decir ¿A qué se refiere con eso exactamente?

J: Simple, queremos ejercer nuestro trabajo con las ultimas tecnologías, esto es últimas máquinas, modernizarnos constantemente, intentando hacer más rápido y eficiente nuestro trabajo. Además, comprendemos la importancia que tiene el medio ambiente, por eso intentamos cuidarlo y previniendo la contaminación, es decir que asumimos cierta responsabilidad social.

N: Bien... no le quiero sacar mas tiempo, para terminar con la entrevista me gustaría que me nombre dos aspectos, uno positivo y uno negativo de la empresa.

J: (se ríe) No es pérdida de tiempo, me agrada ayudarte. Mirá ...lo positivo es la demanda mundial, en principal y lo negativo que puedo decirte la competencia de tierras.

N: Muchísimas gracias, por su tiempo.

J: A vos y éxitos en esta nueva etapa.

12.1.2 Detalle de bienes de uso

Maquinaria	Marca	Modelo	Descripción	Potencia (hp)	Año	Horas de uso	Vida util en horas	Estado general
Tractores								
	New Holland	TM 165	Doble tracción	165	2004	10.500,00	12.000,00	Bueno
	New Holland	TD 110	Doble tracción	110	2013	5.100,00	12.000,00	Bueno
	New Holland	TD 85	Doble tracción	85	2012	5.800,00	12.000,00	Muy bueno
Cosechadora								
	Metalfor	Axial	Plataforma 30 pies	350	2015	5.000,00	15.000,00	Muy bueno
Pulverizador								
	Ombu	Pao 3000	Auto propulsado. 28 metros botalen. Corte por sección	140	2014	5.500,00	10.000,00	Muy bueno
Sembradoras						Horas	Horas	
	Agrometal	Grano grueso	Neumatica 16 lineas a 52 cm	-	2012	1.200,00	2.200,00	Bueno
	Malasia	Grano fino	Con disifacion variable 42 lueas a 20 cm	-	2015	1.050,00	2.200,00	Muy bueno
Tolvas								
	Fabimaq	Autodescargable	18 Tn	-	2008	12.000,00	15.000,00	Bueno
	Gimetal	Semillera	8 Tn	-	2011	2.200,00	15.000,00	Muy bueno
	Gimetal	Semillera	8 Tn	-	2014	2.000,00	15.000,00	Muy bueno
Rodados	Marca	Modelo	Descripción	Potencia (hp)	Año	Horas de uso	Vida util en horas	Estado general
Caominetas						Km	Km	
	Ford Ranger	C/s 4x4	Diesel	160	2014	160.000,00	400.000,00	Bueno
	Ford Ranger	D/c	Diesel	160	2015	220.000,00	400.000,00	Muy bueno



12.1.3 Plan de pagos – Concurso preventivo

		2017	2018	2019	2020	Plan de Pagos	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Quirografarios																
Proveedores comerciales		\$ 15.938.268,00	\$ 15.938.268,00	\$ 15.938.268,00	\$ 15.938.268,00	\$ 15.938.268,00	\$ 1.593.826,80	\$ 1.593.826,80	\$ 1.593.826,80	\$ 1.593.826,80	\$ 1.593.826,80	\$ 1.593.826,80	\$ 1.593.826,80	\$ 1.593.826,80	\$ 1.593.826,80	\$ 1.593.826,80
Prestamos bancarios		\$ 2.651.815,00	\$ 2.651.815,00	\$ 2.651.815,00	\$ 2.651.815,00	\$ 2.651.815,00	\$ 265.181,50	\$ 265.181,50	\$ 265.181,50	\$ 265.181,50	\$ 265.181,50	\$ 265.181,50	\$ 265.181,50	\$ 265.181,50	\$ 265.181,50	\$ 265.181,50
Creditos No verificados o No admitidos	Disminucion de Pasivo	\$ 6.450.253,00	\$ 6.450.253,00	\$ 6.450.253,00	\$ -											
Privilegiados																
Deudas fisco (Moratoria 120 cuotas)	P.G Art. 246-2°	\$ 713.000,00	\$ 713.000,00	\$ 713.000,00	\$ 713.000,00	\$ 713.000,00	\$ 71.300,00	\$ 71.300,00	\$ 71.300,00	\$ 71.300,00	\$ 71.300,00	\$ 71.300,00	\$ 71.300,00	\$ 71.300,00	\$ 71.300,00	\$ 71.300,00
Prestamos bancarios	Condic. Priv. Esp	\$ 6.566.646,00	\$ 6.566.646,00	\$ 6.566.646,00	\$ -											
Interés Acumulado 3 años (2017 - 2020)						\$ 21.426.422,13										
TOTAL DEUDA A FINANCIAR						\$ 40.729.505,13										
Cancelación de la Deuda (Capital)							\$ 4.072.950,51	\$ 4.072.950,51	\$ 4.072.950,51	\$ 4.072.950,51	\$ 4.072.950,51	\$ 4.072.950,51	\$ 4.072.950,51	\$ 4.072.950,51	\$ 4.072.950,51	\$ 4.072.950,51
Interés de Deuda (s/tasa de actualización BNA)							1.506.991,69	1.506.991,69	1.506.991,69	1.506.991,69	1.506.991,69	1.506.991,69	1.506.991,69	1.506.991,69	1.506.991,69	1.506.991,69
Total Cuota							5.579.942,20	5.579.942,20	5.579.942,20	5.579.942,20	5.579.942,20	5.579.942,20	5.579.942,20	5.579.942,20	5.579.942,20	5.579.942,20
SALDO DEUDA		\$ 32.319.982,00	\$ 32.319.982,00	\$ 32.319.982,00	\$ 19.303.083,00		\$ 36.656.554,62	\$ 32.583.604,10	\$ 28.510.653,59	\$ 24.437.703,08	\$ 20.364.752,57	\$ 16.291.802,05	\$ 12.218.851,54	\$ 8.145.901,03	\$ 4.072.950,51	\$ -