

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS Y FORESTALES



Informe de Trabajo Final de Carrera  
Modalidad Intervención Profesional  
Implementación de un sistema de gestión en dos empresas  
agropecuarias familiares fuertemente integradas.

**Alumno: Joaquín Miguel Uranga**

Legajo: 27323/2

DNI: 38436330

Mail: [joaquinmuranga@gmail.com](mailto:joaquinmuranga@gmail.com)

Teléfono: 2245426617.

**Director: Schierenbek, Gerardo. Curso de Administración Agraria**

## Índice

Resumen.....	4
Metodología:.....	4
Descripción regional.....	4
Clima.....	5
Sistemas de producción de la zona .....	8
Objeto de estudio.....	11
Información de la empresa Agro Salado SRL.....	12
Descripción Doña Julia S.A. ....	13
Análisis económico financiero.....	21
Información económica-financiera. ....	21
Análisis económico.....	22
.....	23
Agronomía:.....	23
Agricultura:.....	24
Cría y recría .....	25
Flete.....	27
Acopio: .....	28
Feedlot: .....	30
Cosechadora:.....	31
Rollos. ....	33
Método residual.....	34
Análisis financiero. ....	35
Análisis FODA. ....	37
Balance patrimonial. ....	38
Diagnóstico y propuestas .....	39
Conclusiones. ....	42
Bibliografía. ....	44
Anexo .....	45
Modificación planilla de caja.....	45
Planilla de engorde.....	46
Planilla de capitalización. ....	46
Estructura de costos Tambo.....	47
Estructura de costos Cría y Recría.....	48
Estructura de costos Feedlot.....	49
Estructura de costos Acopio.....	50

Estructura de costos Agronomía.....	51
Estructura de costos Cosechadora.....	52
Estructura de costos Flete.....	53
Estructura de costos Administración.....	54
Estructura de costos Mantenimiento.....	55
Balance patrimonial al Inicio del ejercicio.....	56
Balance patrimonial al final del ejercicio.....	57
Distribución Costos Indirectos (estimados).....	58
Beneficio Neto Actividades.....	59

## Resumen.

La presente intervención profesional tiene como objetivo general utilizar o aplicar, herramientas de gestión agropecuaria (margen bruto, método residual, balance patrimonial, etc.) que permitan desarrollar una adecuada intervención profesional. Como objetivos específicos, se plantea, implementar un sistema de gestión en dos empresas familiares, que realizan diversas actividades productivas y de servicios dentro del sector agropecuario y mediante esta herramienta realizar el correcto análisis de las variables económicas, financieras y productivas a mantener o modificar en caso de que sea necesario. Para ello se recopilaron y analizaron datos correspondientes al periodo comprendido entre el 1 de julio de 2018 al 30 de junio de 2019.

## Metodología:

Se trabajo con dos empresas familiares, Doña Julia S.A. y Agro Salado S.R.L. ambas realizan sus actividades productivas/comerciales en el partido de Castelli, Provincia de Buenos Aires.

Doña Julia S.A. es propiedad de Miguel Uranga, Martin Uranga, Genoveva Uranga, Santiago Uranga y Sofia Uranga. La empresa realiza las actividades de Cría, Recría, Engorde, y tambo en campos propiedad de la familia sobre los cuales no paga un alquiler de formal.

Agro Salado S.R.L es propiedad de Miguel Uranga y Martin Uranga, La misma presta servicios de Cosecha, Flete, Acondicionamiento y acopio de cereales, Venta de insumos agropecuarios y realiza Agricultura en campos de la familia.

La característica distintiva de las dos empresas bajo estudio es que realizan sus actividades y su administración en forma integrada, sin llevar un registro eficiente sobre las interacciones entre sectores y entre empresas, lo que dificulta la identificación de los resultados de las actividades individualmente dificultando la correcta toma de decisiones.

El intentar dilucidar estas interacciones y su importancia en el resultado económico de las empresas es lo que motivo a realizar este trabajo,

El trabajo se centró en los aspectos de gestión de ambas empresas, no se consideró el análisis técnico, para evitar complejidad al estudio, dificultando el logro del objetivo final del trabajo.

Descripción regional.

Ambas empresas realizan sus actividades comerciales en la localidad de Castelli, Provincia de Buenos Aires. Castelli es la ciudad cabecera del partido homónimo, se ubica a la vera de la autovía 2 a la altura del kilómetro 185, latitud 36° 05` 26`` S y longitud 57° 48`30`` O, englobada en la llamada pampa deprimida o depresión de salado.

## Clima

El clima de la región es templado húmedo con precipitaciones medias anuales de 912mm (período 1981-2010) (SMN, 2016). (Figura 1)

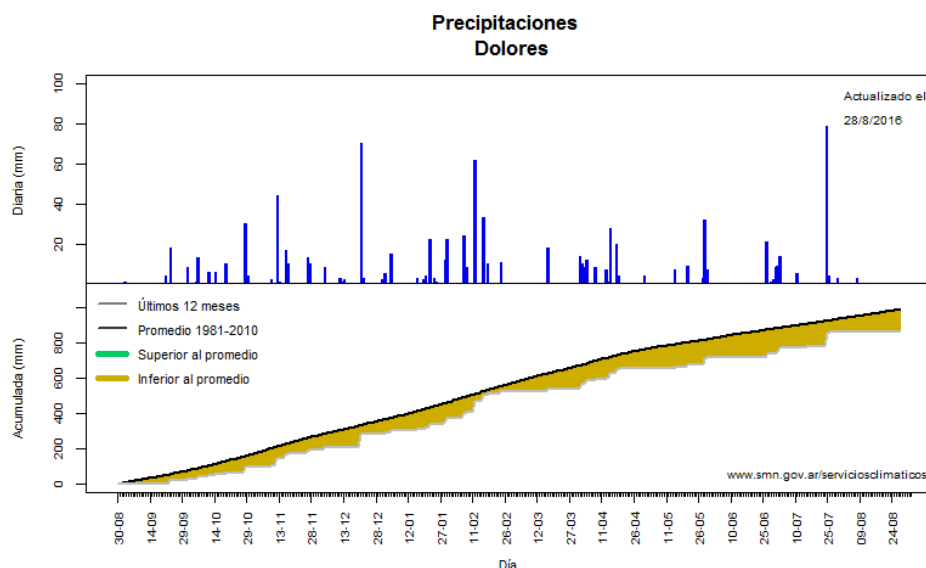


Figura 1. Precipitación diaria y acumulada (mm) en el lapso de un año (2016), Dolores, Bs. As. (SMN, 2016)

Las temperaturas mínimas promedio (período 1961-2010) oscilan en valores entre 5°C y 13°C. Las mediciones de agosto 2015 a agosto 2016 se encontraron desviaciones con límites inferiores de -5°C y valores máximos de 17 °C.

Las temperaturas medias mensuales se registró una amplitud máxima de 16°C con valor máximo de temperatura en febrero (28°C) y mínimo en enero (12°C).

Las temperaturas máximas promedio (en el periodo de estudio entre 1961-2010) oscilan en valores entre 14°C y 27°C. (SMN 2016) (Figuras 2 y 3)

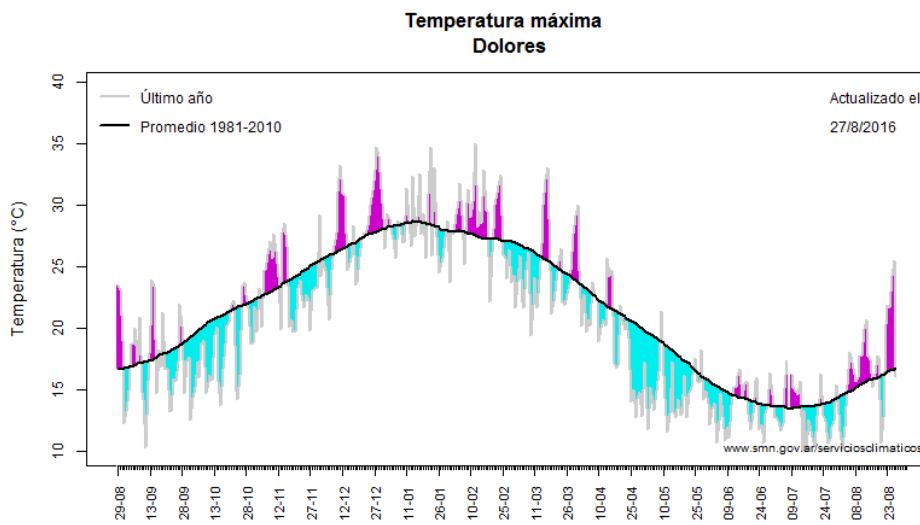


Figura 3 Temperatura mínima mensual (°C) Dolores, (1981-2010)

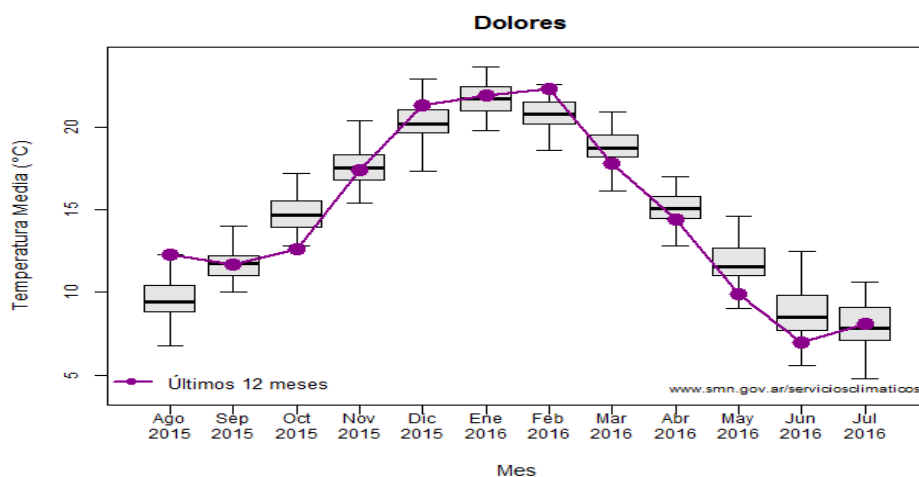


Figura 2. Temperatura media mensual (°C) de Dolores durante un año, agosto 2015/Julio 2016.

La fecha de primera y última helada son 11-mayo y 26-sep respectivamente.

En lo que respecta a mediciones de agosto 2015 a agosto 2016 encontramos desviaciones con límites inferiores de 12°C y valores máximos de 32°C. (SMN 2016)

#### Balance hidrológico climático.

El balance hidrológico de la región, muestra la evapotranspiración y las precipitaciones a lo largo de los diferentes meses del año. Se registra déficit hídrico,

en los meses de diciembre, enero y febrero donde la evapotranspiración supera a la precipitación.

*Tabla 1. Balance Hidrológico de Castelli*

BHCM	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
EP	124	103	89	54	33	20	20	27	41	58	85	112	766
P	72	96	97	88	79	63	54	60	78	60	82	83	912
EP-P	-52	-7											
Sum - (P-EP)	-84	-91											
Alm	226	221	229	263	300	300	300	300	300	300	297	269	
delta Alm	-43	-5	8	34	37	0	0	0	0	0	-3	-28	
ER	115	101	89	54	33	20	20	27	41	58	85	111	754
Exc													158
Def	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12

## Sistemas de producción de la zona

### *Ganadería*

La provincia de Buenos Aires aporta el 34% de las cabezas de ganado bovino del país con un total de 17.284.318 cabezas. La mitad del stock de la provincia (48%) se encuentra en la región Cuenca del Salado y Depresión de Laprida, siendo ésta la región de cría más importante del país y que concentra el 50% de las cabezas correspondientes a las categorías vacas, terneros, terneras, toros y reteniendo el 47% de las vaquillonas de la provincia. La Cuenca del Salado y Depresión de Laprida tienen más del 40% de los productores ganaderos y el 50% de las cabezas de la provincia (INTA, 2015). La principal actividad ganadera de la zona es la cría de ganado vacuno, la cual se sustenta sobre pastizales naturales en los suelos de menor capacidad de uso del suelo. En algunos casos se modifica el pastizal promoviendo especies anuales invernales o se los reemplaza por pasturas o verdeos. La carga animal promedio que presenta la zona es de 0,7 EV/ha con un índice de preñez medio de 80% (SAGPyA, 1998).

La productividad secundaria de la cría en la Pampa Deprimida promedia los 70-75 kg/ha/año mientras que en invernada es de 200-280 kg/ha/año (INTA, 2013-2017)

La carga animal de la región oscila entre 0,5-1 cabezas/ha.

Los índices reproductivos se observan que el intervalo entre parto se aleja del ternero por vaca por año ideal llegando a un valor de 15-18 meses. la mortalidad prenatal es entre 45 a 25% de y perinatal y un 5 a 7% de mortalidad postnatal.

Se desteta a los 160-180 kg, peso alcanzado a los 6-8 meses, periodo al que llegan entre el 50 a 70% de los terneros nacidos (porcentaje de destete regional).



Es necesario aclarar, que al igual a lo mencionado por Carrillo y Schiersmann, (1992) existe una gran diferencia entre productores promedio y productores avanzados

	Productores promedio	Productores avanzados
Carga animal (cab/ha)	0.5-1	1.5-2.5
Intervalo entrepartos (months)	15-18	11-13
Tasa de parto (%)	55-75	85-95
Mortalidad en terneros (%)	5-7	2-5
Tasa de destete (%)	50-70	80-90
Peso de destete (kg)	160-180	120-160
Edad de destete (meses)	6-8	4-6
Productividad (kg/ha/año)	60-80	150-200

*Carrillo y Schiersmann, 1992*

(Figura 4.) que estaría asociado a una mayor adopción de tecnologías tanto de procesos como de insumos.

#### *Lechería.*

Buenos Aires es la tercera provincia en cuanto a la producción de leche cruda y su participación relativa en el total nacional se ha ido reduciendo a favor de la mayor participación de Santa Fe. De las 4 cuencas de la provincia, el Oeste es la más importante con el 51% de los tambos y 54% de la producción. Le sigue Abasto Sur,

*Figura 4. Diferencia entre productores promedios y avanzados en Argentina. Carrillo y Schiersmann (1992)*

Abasto Norte y en el último escalón se encuentra Mar y Sierras con el 9% de los tambos y el 11% del porcentaje de producción. La producción promedio alcanza a 15 l/vaca ordeñe y una productividad entre 70 y 80 kgGB/ha.año (Buelink et al, 1996).

#### *Agricultura.*

De acuerdo a datos suministrados por INTA Chascomús (2015) con información de 11 partidos de la Cuenca del Salado (Ayacucho, Azul, Castelli, Chascomús, Dolores, Gral. Belgrano, Gral. Madariaga, Las Flores, Maipú, Rauch y Saladillo) en promedio de 14 años se obtuvieron los diferentes datos:

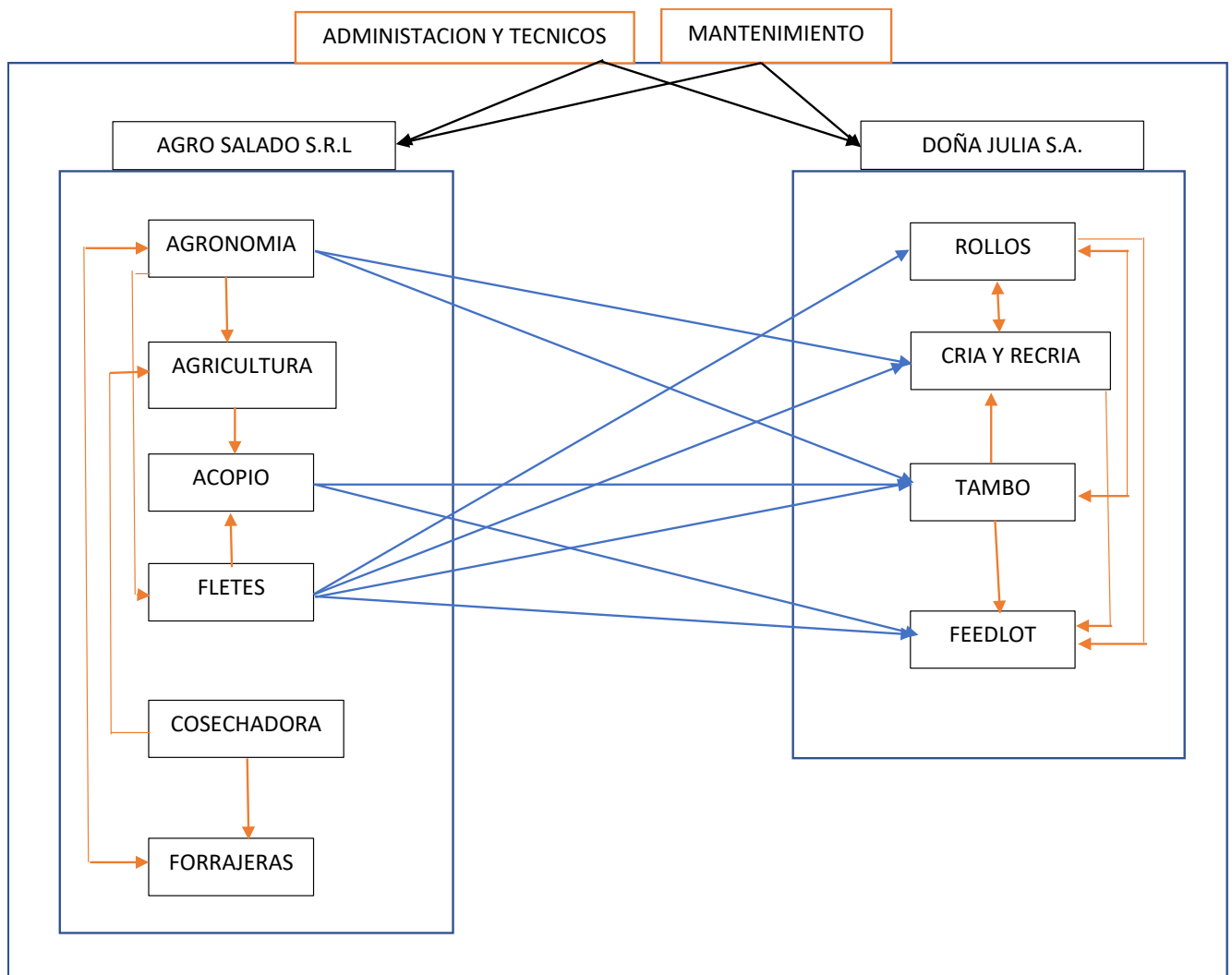
En el cultivo de girasol se observó que el rendimiento promedio fue de 2.067 kg/ha en maíz fue de 6.254 kg/ha y en soja el rendimiento fue de 2.265 kg/ha de grano.



## Objeto de estudio.

La intervención profesional de este trabajo se realizó en dos empresas denominadas Agro Salado S.R.L y Doña Julia S.A. La empresa Agro Salado SRL es propiedad de Martin y Miguel Uranga, estos últimos a su vez son propietarios de Doña Julia S.A junto a sus hermanos y su madre (Santiago, Genoveva y Sofia Uranga).

Agro Salado SRL es una empresa prestadora de servicios agropecuarios y Doña Julia las actividades son tambo, cría, recría y feedlot, en la siguiente figura se grafican las unidades productivas de ambas empresas y sus interacciones. (Figura 5)



En Doña Julia, la gestión de la empresa es llevada a cabo por Martin Uranga, a su vez trabajan dos ingenieros agrónomos, uno de los cuales realiza la planificación en el tambo y en el campo de cría-recría, mientras que el otro ingeniero solo realiza tareas operativas en el tambo y en el feedlot.

### Información de la empresa Agro Salado SRL

Agro Salado SRL es una empresa prestadora de servicios agropecuarios. Es propiedad de José Miguel Uranga y Martin Esteban Uranga, ambos ingenieros agrónomos, la gerencia de la empresa la realiza José Miguel junto con Juan Manuel Uranga (hijo de Martin) el cual es contador de la Agro Salado y de Doña Julia S.A. Sus principales actividades son el acopio, acondicionamiento y comercialización de cereales, flete de hacienda y cereales, cosecha, venta de insumos agropecuarios y producción de semillas forrajeras, como moha y raigrás. También realiza agricultura, produciendo principalmente maíz y soja, ambos cultivos en la localidad de Castelli, sobre campos de terceros.

Agro Salado cuenta con una planta de silos ubicada sobre la ruta 2, con capacidad para 6500 tn, 2 secadoras y una planta de alimento balanceado. Cuenta

*Figura 5. Unidades productivas de Doña Julia S.A y Agro Salado SRL y sus interacciones.*

además con 3 rejillas de descarga techadas, de descarga manual. En el mismo predio se encuentran 2 galpones de 200mts<sup>2</sup> cada uno, los cuales se usan para la agronomía.

Para la actividad de flete cuenta con 8 camiones, de los cuales 2 se encuentran sin actividad actualmente. A continuación, se muestra el modelo y la capacidad de carga de los diferentes equipos.

*Tabla 2. Modelos de camiones y tipo de carga pertenecientes a la empresa....*

Modelo	Año	Cantidad	Utilidad
Mercedes Benz 1620	2004	1	Cereal, Hacienda, Paletizado
Mercedes Benz 1620	2005	2	Cereal, Hacienda, Paletizado
Mercedes Benz 1620	2006	1	Cereal, Hacienda, Paletizado
Mercedes Benz 1620	2007	1	Cereal, Hacienda, Paletizado

Mercedes Benz 1624	2011	1 Cereal, Paletizado
Mercedes Benz 1624	2012	2 Cereal, Paletizado

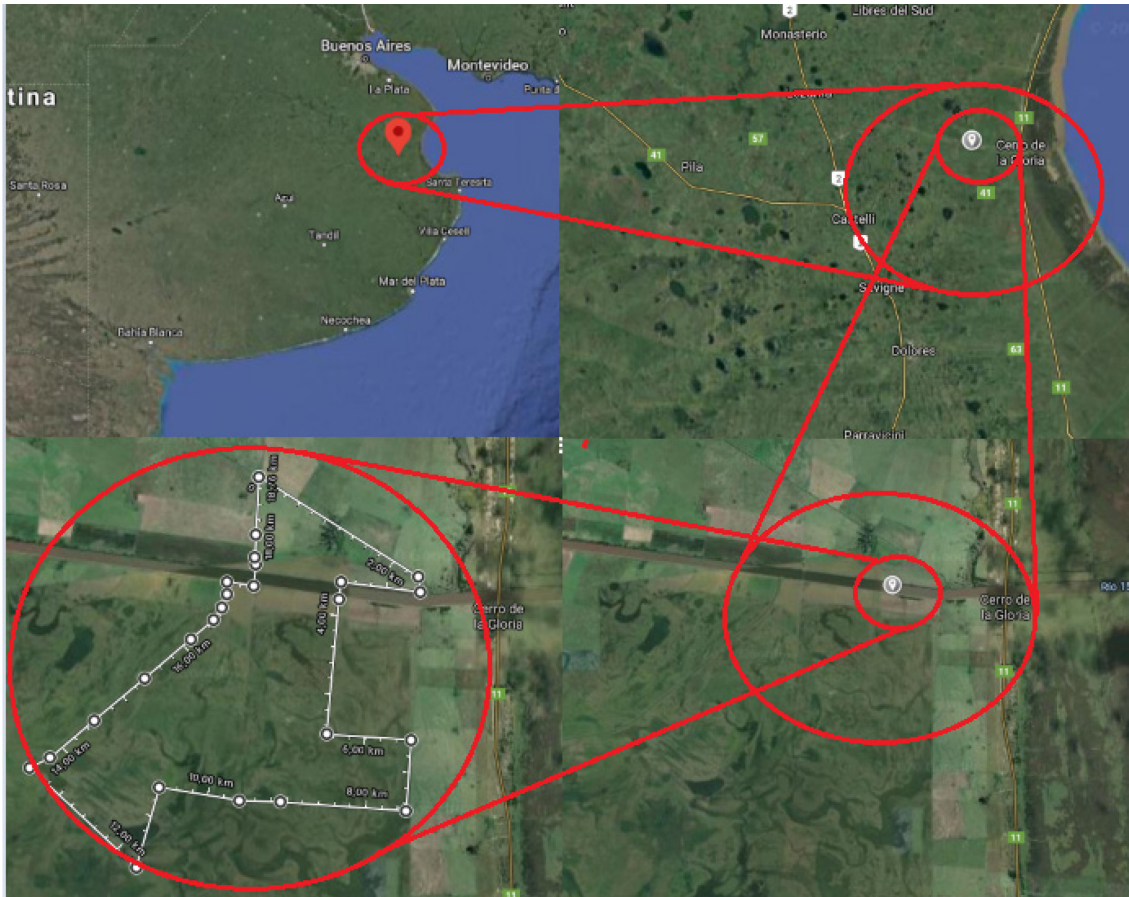
Los camioneros trabajan bajo una modalidad donde se les garantiza un sueldo mínimo. En meses donde el porcentaje correspondiente (16% de la facturación del camión) supera ese sueldo mínimo, se les aumenta el sueldo hasta alcanzar el monto correspondiente a dicho porcentaje, liquidándose mensualmente.

Para el equipo de cosecha, se cuenta con una cosechadora Don roque 170 del año 2005 y 2 tolvas auto descargables de 16tn. El encargado de este equipo también tiene un sueldo a porcentaje, donde le corresponde el 35% de la facturación de la maquina y él se encarga de brindar el tractor y personal necesario para tolvear.

#### Descripción Doña Julia S.A.

Doña Julia S.A. es una empresa familiar, propiedad de José Miguel Uranga, Martín Esteban Uranga, Santiago Uranga, Genoveva Uranga, Sofía Uranga y Julia Fernández (Madre de los anteriormente nombrados). Realiza sus actividades en la localidad de Castelli, bajo campos propiedad de la familia y campo propiedad de la empresa (sólo 220 ha).

La empresa realiza sus actividades en un campo de 1142 ha llamado "San Miguel" el cual se ubica al margen de la ruta 11 km 205 (Figura 6). En el establecimiento, el cual pertenece a la familia propietaria tanto de Doña Julia S.A. como de los campos, se realizan las actividades de cría, recría y agricultura (a cargo de Agro Salado srl).

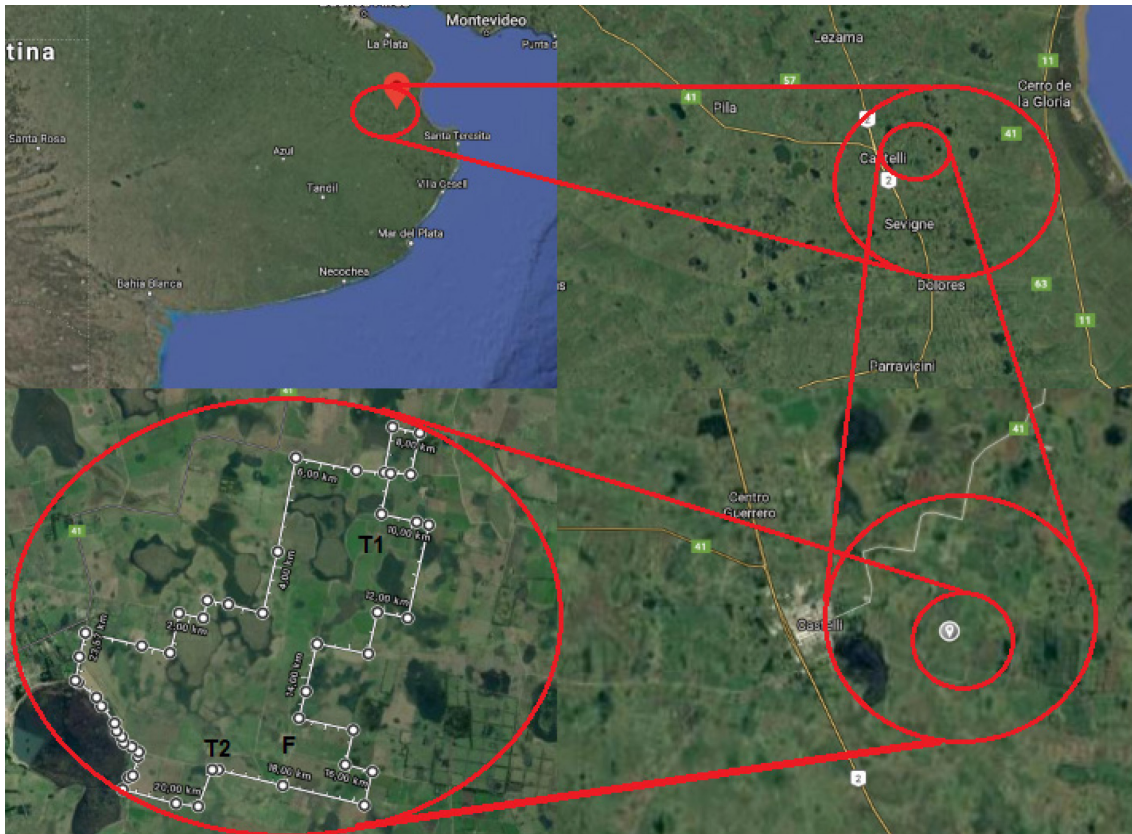


*Figura 6. Ubicación Campo San Miguel (Cría y Recría).*

de las 1142ha 91 ha están destinadas a la agricultura, 930 ha destinadas a ganadería y las 120 ha restantes están ocupadas con canales, montes, la casa y potreros para ovejas y caballos (Figura 6) En este establecimiento trabajan 2 personas, que viven en el campo junto a sus familias.

Debido a un proceso de descapitalización de la empresa ocurrido en años anteriores, el 65% de la recría se realiza en un 65% bajo la modalidad de capitalización. En esta modalidad de producción el capitalizador aporta el capital hacienda y se hace cargo del 60% del costo de sanidad del rodeo. Por este aporte, le corresponden el 40% de los kg ganados. Por otro lado, Doña Julia participa con los otros factores necesarios para la producción, como son la tierra, los recursos forrajeros y la mano de obra. Por estos aportes, le corresponden el 60% de los kg ganados y debe hacerse cargo del 40% de los costos de sanidad. Los capitalizadores en este caso son 2 personas ajenas a la familia y a las empresas mencionadas anteriormente.

En otro de los campos, llamado “San Juan”, también propiedad de la familia, el cual se ubica a solo 7 km del casco urbano (Figura 7). En el establecimiento se realizan las actividades de engorde, tambo y agricultura (esta última actividad, pertenece a la empresa por Agro Salado).



En este establecimiento se encuentran 2 tambos: el tambo 1, denominado Doña Julia y el tambo 2 Don Esteban.

#### Tambo 1 Doña Julia

El tambo 1, llamado “Doña Julia”, cuenta con 468 ha, de las cuales 323 ha son ha son destinadas al tambo, 65 ha de laguna permanente, otras 26 ha donde, debido a la baja carga en los últimos años, se realizó agricultura. Las restantes 54 ha están ocupadas por calles, casas, tambo, montes, etc.

#### Potencial Pastura tambo 1

Si bien en este tambo, (al igual que en el tambo 2), se abandonó el planteo de rotaciones original, se sigue una secuencia de cultivos, cuyo objetivo es lograr llegar con los potreros limpios de malezas a la siembra de una pastura, para ello, se realizan

*Figura 7. Ubicación Campo San Juan, tambos (T1 y T2) y feedlot (F)*

2 años de cultivos (Maíz para silo o verdes) antes de realizar una pastura.

Sin embargo, no se realizan planteos de rotaciones lo que permite planificar la oferta forrajera año. Esto provoca que año a año se vayan modificando las proporciones de pasturas, campo natural y verdes con las que se cuenta en el establecimiento, generando problemas a la hora de planificar el pastoreo.

En el periodo analizado, el tambo conto con un 33% de Pasturas, 18% de pastizal natural, 27% de promociones de raigrás y 22% de verdes de invierno/verano. (tabla 3)

*Tabla 3. Estructura Forrajera Tambo 1*



Recursos	Superficies	Proporcion de recurso
Alfalfa 2	12	4%
alfalfa 3	25	8%
Campo Natural	60	18%
pastura 1	15	5%
Pastura 2	35	11%
Pastura 3	17	5%
Promocion	89,5	27%
Vi/Mz silo	12	4%
VI/VV	63	19%
Total general	328,5	100%

#### Potencial Animal

En el periodo en estudio, el tambo contó con 279 vacas totales (VT) de las cuales 204 son vacas en ordeño (VO, 75 vacas secas (VS).

#### Infraestructura

En este tambo, a diferencia del tambo 2, cuenta con una estructura más compleja y acorde al sistema de producción, ya que posee una máquina de ordeño con 2 bajadas más (12 vs 14 bajadas), cuenta con playa de comidas. En cuanto a la distribución de potreros, este último tambo cuenta con una mejor distribución de los mismos, teniendo a su vez una mayor superficie con potreros de alta capacidad de uso, lo que impacta directamente en la productividad del tambo.

#### Mano de obra

El tambero encargado de este tambo cuenta con más de 20 años de experiencia, además del ordeño, es encargado de la inseminación y realiza ciertas labores mecánicas como desmalezadas y la suplementación con silo. Este empleado se encuentra bajo la modalidad de “mediero”, correspondiéndole el 5% de la leche total producida en el establecimiento. Además de él, trabajan su mujer, su hijo y su hermano.

#### Tambo 2 “Don Esteban”

El tambo 2, llamado “Don Esteban” cuenta con 485 ha totales, de las cuales, 98 ha son lagunas permanentes y semi permanentes, 71 ha están ocupadas por el tambo, casas, calles, canales, plazoletas de alimentación y las restantes 316 ha es la superficie donde se encuentran los recursos forrajeros

## Potencial Pastura

### Estructura forrajera Tambo 2,

La estructura forrajera del Tambo 2 está conformada por 123 ha que alternan entre verdeos de verano e invierno, 41 ha de promociones de raigrás, y solo 17 ha de pasturas perennes. A su vez cuenta con 135 ha de campo natural. (Tabla 4).

*Tabla 4. Estructura Forrajera Tambo 2.*

Recursos	Superficies	Proporcion Recurso
Campo natural	135	43%
Pastura 1	8	3%
pastura 2	9	3%
Promocion	41	13%
VI/VV	123	39%
Total general	316	100%

La estructura forrajera posee una baja proporción de pasturas perennes (6%), la principal razón es porque no se lleva a cabo un plante de rotación, sólo se hace una secuencia de cultivos. Este hecho se vio acentuado en el último año (2018), donde por una lluvia de 200mm en los primeros días de abril, no se sembró una gran proporción de la superficie del tambo, lo cual repercutió en los niveles productivos del sistema.

### Mano de obra

A diferencia del tambo 1, el tambero encargado de este establecimiento no está bajo la modalidad de mediero, sino que cobra un sueldo fijo. El mismo se encarga solo del ordeño y de la inseminación, realizando las tareas de suplementación, desmalezado y otras una persona externa, que realiza el mantenimiento del otro tambo y del feedlot. Junto con le tambero trabajan su esposa y su hijo.

### Potencial Animal

Durante el periodo analizado, el rodeo estaba conformado por 305 VT las cuales son 225 VO y 80 VS.

### Indicadores productivos y reproductivos.

Al analizar los indicadores productivos, se puede observar una gran diferencia entre ambos tambos. El tambo 1 en el periodo analizado mantuvo una producción individual de 19.1lts/vo promedio, cuando el tambo 2 se mantuvo en 14.9 lts. Esto impacta directamente en la producción por ha ya que el tambo 1 tuvo una productividad secundaria de 3366lts/ha/año mientras que el tambo 2 2405lts/ha/año (30% menos).

En los indicadores reproductivos, se observa un intervalo entre partos de 17.3 y 17.6 meses para el tambo 1 y 2 respectivamente, estando este valor muy alejado de un valor alcanzable. Esto provoca a su vez una baja relación VO/VT, lo que a su vez impacta en la productividad total de ambos tambos.

*Tabla 5. Comparación entre tambos e indicadores productivo y reproductivos de ambos tambos.*

Indicadores	Tambo Doña Julia	Tambo Don esteban
Superficie total establecimiento	468	485
Superficie tambo	377	387
Superficie VO	255	213
Superficie VS	68	103
VT	279	305
VO	204	225
VS	75	80
Carga animal (VT)	0,74	0,79
Relación VO/VT	0,73	0,74
LTS prom. VO Diarios (Lts/VO día)	19,1	14,9
Total, producción anual (LTS/año)	1269112	931054
LTS/HA anual (LTS/Ha año)	3366,34	2405,82
Índices Reproductivos		
Intervalo Parto (Meses)	17,30	17,60
Intervalo Parto 1er Servicio (Días)	91,00	116,00
% Concepción	31,8%	36,7%
Servicios/Preñez	3,1	2,7
%Preñez General	68,3%	59,7%

Es importante aclarar que la empresa no es ajena al problema que viene teniendo el sector lechero argentino en los últimos años, lo cual ha provocado problemas de descapitalización y desfinanciamiento repercutiendo fuertemente en la eficiencia técnica de ambos tambos. Esto llevo a abandonar el planteo de rotación de cultivos, la refertilización de pasturas y reducir la superficie de silaje de maíz necesaria para suplementar durante todo el año.

Por último, en el mismo establecimiento, (San Juan) la empresa realiza la actividad de engorde ("F" en el mapa, Figura 7), donde se terminan los animales provenientes de la cría realizada en San Miguel. Esta actividad se lleva a cabo mediante la modalidad de "autoconsumo" es decir, se encierran los animales, se llenan los silos de autoconsumo y los animales comen ad libitum. En este caso, al capitalizador le corresponden el 20% de los kg ganados en el feedlot, mientras que Doña Julia se queda con el 80%.

El alimento balanceado es producido por Agro Salado, el cual tiene la particularidad de no estar peletizado, sino que es un polvo.

En este sector trabaja un tractorista, encargado de la alimentación del feedlot.

## Análisis económico financiero.

Al momento de comenzar a trabajar en el análisis de ambas empresas y sus actividades se evidencio el problema que generaba la falta de un sistema de registros fiables y eficientes que permitieran posteriormente un correcto análisis de las actividades y empresas en su conjunto por ellos se decidió modificar el sistema de registros para contar con datos fehacientes y poder realizar un análisis correcto de la situación. Estos datos fueron utilizados posteriormente para realizar los márgenes brutos de las actividades y con ellos realizar finalmente el método residual.

## Información económica-financiera.

Al analizar el capital de ambas empresas se observa una baja proporción de tierra y mejoras (para una empresa agropecuaria) que se evidencia, se debe a que la producción se desarrolla en campos propiedad de los socios de las empresas, con la peculiaridad de que las empresas no pagan formalmente alquileres por el uso de la tierra. También se observa la falta de efectivo disponible, lo cual se debe a un proceso de reinversión y pago de deudas constante por parte de ambas empresas.

*Tabla 6. Composición de capital.*

Inventario	Valuacion	Porcentaje
Hacienda	USD 1.762.289,21	26%
Maquinarias	USD 1.189.294,78	18%
Tierras y mejoras	USD 3.687.148,36	55%
Circulante	USD 98.002,00	1%
<b>Total</b>	<b>USD 6.736.734,35</b>	

Al momento de analizar la participación de las distintas actividades en el ingreso bruto total, se observa al tambo como principal fuente de ingresos, seguido por la agronomía y posteriormente la agricultura (Tabla N.º 7).

*Tabla 7. Ingreso Bruto Actividades*

Actividad	Ingreso bruto	% sobre el IBT
Acopio	USD 139.133,22	7%
Agronomía	USD 373.697,85	20%
Cosechadora	USD 21.972,52	1%

Agricultura	USD	198.084,25	10%
Flete	USD	162.512,56	9%
Forrajeras	USD	20.120,00	1%
Tambo	USD	687.709,49	36%
Ganadería	USD	169.439,35	9%
Feedlot	USD	92.737,82	5%
Rollos	USD	22.765,83	1%
<b>Ingreso bruto total</b>	<b>USD</b>	<b>1.888.172,89</b>	

### Análisis económico.

En el siguiente cuadro, se mostrarán los márgenes brutos de las actividades e indicadores económicos relacionados, realizándose posteriormente un análisis individual de las actividades que intentara explicar los indicadores, considerando debilidades y fortalezas de estas (tabla 8)

*Tabla 8. Resumen Actividades*

Actividad	Ingreso bruto total		CDF		MB total		Relacion Ineto/CDF % del IBT % del MB total		
Acopio	USD	139.133,22	USD	45.281,95	USD	93.851,26	3,10	7%	10%
Agronomía	USD	373.697,85	USD	298.955,58	USD	74.742,28	1,21	20%	10%
Cosechadora	USD	21.972,52	USD	27.797,64	-USD	5.825,12	0,58	1%	-1%
Agricultura	USD	194.122,57	USD	96.532,19	USD	97.590,38	2,28	10%	14%
Flete	USD	162.512,56	USD	149.824,87	USD	12.687,68	1,20	9%	2%
Forrajeras	USD	20.120,00	USD	11.987,98	USD	8.132,02	1,81	1%	1%
Tambo	USD	687.709,49	USD	341.066,83	USD	346.642,66	2,07	36%	49%
Cria-Recría	USD	169.439,35	USD	62.265,88	USD	107.173,46	2,85	9%	15%
Feedlot	USD	92.737,82	USD	101.835,64	-USD	9.097,81	0,91	5%	-1%
Rollos	USD	22.765,83	USD	15.891,06	USD	6.874,77	1,43	1%	1%

### Tambo:

Al analizar los datos económicos de esta actividad, lo primero que se evidencia es la diferencia entre el MB/ha y el MB/VO, lo cual se interpreta como una baja carga. Esto es algo que se observa a campo, donde hay una alta ineficiencia en el uso de los recursos forrajeros, con una alta proporción de superficie subutilizada o directamente desaprovechada (plazoletas que se usaban anteriormente, potreros sin división por calidad de suelos, calles de vacas en desuso, etc.). Este factor, sumado a una mala relación VO/VVS, asociado a problemas reproductivos, es lo que explica un bajo margen bruto por ha, afectando directamente en el resultado de la actividad. Otro

factor para tener en cuenta con esta actividad, que no se evidencia en los números, es que tiene un alto peso en los costos indirectos, ya sea en lo que respecta a mantenimiento, administración ([DistCostosIndirectos](#))

*Tabla 9. Resúmenes indicadores económicos tambo.*

Ingreso Bruto Total	USD	687.709,49
Costos directos fijos	USD	323.276,57
Costos directos variables	USD	17.790,26
MB Total	USD	364.432,92
Superficie total		764
MB/HA	USD	477,01
VO		423
MB/VO	USD	861,54
VT		573
MB/VT	USD	636,01
Relacion I/C		2,07
Participacion en el IBT		36%
Participacion en el MB tota		49%

#### Agronomía:

La actividad de venta de insumos agropecuaria tuvo como principal limitante, en el periodo analizado, la falta de financiación debido a la incertidumbre económica y cambiaria que sufrió el país. Esto afecta directamente a la actividad al encarecer el costo de los insumos e indirectamente al generar incertidumbre que desalienta la inversión en el sector.

*Tabla 10. Resumen indicadores económicos de la actividad: Agronomía.*

Ingreso Bruto Total	USD	373.697,85
Costos directos fijos	USD	298.955,58
Costos directos Variables	USD	12.671,40
MB Total	USD	74.742,28
Relacion I/C		1,21
Participacion en el IBT		20%
Participacion en el MB total		10%

Como principales ventajas de la actividad se observa el bajo costo de estructura que posee, ya que comparte la administración, logística, deposito, personal, responsables técnicos, con el resto de las actividades de ambas empresas y, por otra

parte, permite realizar negocios que involucran a otras actividades de la empresa. Así por ejemplo se canjean labores de contratistas en los tambos por insumos, insumos por cereal.

Por otra parte, tiene la ventaja de contar con un cliente permanente (Doña Julia S.A), participando está en el 30% del ingreso bruto total de la actividad.

#### Agricultura:

En el periodo analizado la empresa decidió realizar en mayor medida cultivo de soja, destinando el 80% de la superficie a dicho cultivo y el 20% restante al cultivo de maíz. Esto se debió principalmente al menor costo de implantación del cultivo de soja.

Los rendimientos obtenidos fueron de 3490 kg/ha para soja y 4900kg/ha para maíz, lo cual representa un 58% superior al rinde promedio zonal para soja y un 23% inferior para el maíz.

Los dos motivos que explicarían los bajos rindes de maíz son: se implantó una alta proporción del cultivo en suelos con baja calidad agrícola Se priorizó respetar la rotación de cultivos del tambo (que incluye maíz para silaje) y el maíz para cosecha se debió implantar en un potrero con menor capacidad uso de suelo. (determinado por la rotación del tambo), se eligió castigar el rinde del cultivo de maíz y potenciar el rinde del cultivo de maíz para silo, utilizando un potrero externo a la rotación del tambo). El segundo motivo sería el material genético utilizado; se utiliza un híbrido económico que no cumplió con las expectativas.

Esta actividad tiene como principal ventaja la complementariedad con el resto de las actividades de la empresa (Acopio, Flete, Agronomía, Cosechadora, etc.). A su vez, las labores a realizar se realizan en conjunto con las demás actividades productivas, lo cual en su conjunto permite lograr un mejor precio en el pago de estas.

La principal limitante a nivel zonal es del orden edafoclimática, porque en la Cuenca del Salado, posee suelos con alto contenido de arcilla (principalmente Argiudoles) y déficit hídrico en los meses de diciembre, enero y febrero. Esta combinación que provoca stress hídrico en los cultivos es la explicación de la



inestabilidad en los rindes, principalmente en el cultivo de maíz y en menor medida en soja., el clima también condiciona el tiempo del laboreo porque no permite realizar las labores en el momento adecuado y dada por la extensión de la superficie a trabajar movilidad de un potrero a otro y de un campo a otro.

*Tabla 11. Resumen indicadores económicos actividad; Agricultura.*

Ingreso Bruto Total	USD	219.460,50
Costos directos fijos	USD	79.698,85
Costos directos variables	USD	42.171,27
MB Total	USD	97.590,38
Relacion I/C		2,28
Participacion en el IBT		10%
Participacion en el MB total		14%

#### Cría y recría

La ganadería, se realiza bajo la modalidad de capitalización de hacienda y en menor medida con hacienda propia (33% de las cabezas son propias):

En el periodo analizado se registró una productividad de 167kg/ha bajo un sistema 100% pastoril. La productividad se encuentra entre los valores citados por Daniel Rearte, quien nombra valores de 75kg de carne/ha para la cría y 200-280 kg de carne/ha para invernada. Esto se debería que la actividad predominante en este análisis es la invernada (78% de los equivalentes en el periodo analizado corresponden a animales de recría) que sin embargo se desarrolla en un campo de cría y principalmente pastizal natural (solo 65has de verdeos), lo que limitaría alcanzar los valores máximos citados anteriormente.

Como recursos forrajeros se cuenta con 750 ha de campo natural, de las cuales 170 ha corresponden a promociones de raigrás. Otras 65ha se rotan entre verdeos de invierno y de verano, principalmente avena y maíz de pastoreo. Se comenzó a realizar un trabajo de sustitución de festucas naturalizadas por pasturas con base de festuca y raigrás perenne implantadas debido principalmente a la presencia de festucosis en la totalidad de los potreros con festuca naturalizada.

Los animales que ingresan se crían hasta un peso aproximado de 280-320kg para después ser llevados al feedlot. El feedlot sirve además como un buffer, realizándose encierres anticipados en momentos de déficit de forrajes para la cría, ya que se hace un planteo de alta carga animal a campo, que va variando con la oferta forrajera, llevando animales al encierre a medida que la oferta forrajera disminuye. Se debería trabajar más en el uso de alambrados eléctricos para mejorar la eficiencia de cosecha del forraje ya que se realizan parcelas de rotación semanal

En el rodeo de cría se realizan dos servicios, uno de primavera y otro en otoño, con el objetivo de contar con terneros todo el año para el feedlot. En estos servicios se realizan 2 servicios con inseminación artificial y un repaso posterior con toro.

Este rodeo es un rodeo cerrado, donde desde hace 20 años se realiza una selección por fenotipo de los vientres, buscando un fenotipo de Angus definido, eliminándose todos los individuos con alguna mancha en el pelaje o rasgos de otras razas (color del pelaje, cuernos, papada, orejas, etc.)

Desde el punto de vista de la planificación forrajera y en cuanto a inversiones el hecho de que el gran porcentaje del campo es utilizado con hacienda de 3ros, no deja de ser un problema, ya que esto obviamente reduce el margen neto por kg de carne ganado (el cual es del 60%) y por lo tanto limita la capacidad de inversión como por ejemplo fertilizaciones. Además, si bien se trabaja en forma conjunta con los inversores en lo que respecta a momento de compra de terneros y venta de novillos, situaciones coyunturales como por ejemplo buenas o malas relaciones novillo/ternero hacen que los capitalizadores realicen grandes compras o no compren terneros provocando ciertos desfasajes entre la oferta y demanda de pasto.

Tabla 12. Resumen indicadores económicos actividad: Cría y Recría

Ingreso Bruto Total	USD	169.439,35
Costos directos fijos	USD	58.022,03
Costos directos variables	USD	4.243,85
MB Total	USD	111.417,32
Superficie total		825
MB/HA	USD	135,05
MB/Animal	USD	69,19
Proporcion Hacienda Propia		33%
Relacion IB propio/ IBT		0,45
Relacion I/C		2,85
Participacion en el IBT		9%
Participacion en el MB total		15%

## Flete

La actividad de fletes en el periodo analizado estuvo marcada por los altos costos de reparaciones y repuestos del periodo, debido principalmente a un reacondicionamiento de camiones a los cuales se les había hecho un inadecuado mantenimiento en los años anteriores. Estos problemas mecánicos se vieron acentuados por la falta de personal estable, lo cual provoco roturas de importancia en el periodo.

Como principales ventajas de la actividad, se encuentran la asociación con el acopio, lo cual permite un distanciamiento de los fletes en el tiempo, tanto propios como de terceros. Además, ambas empresas cuentan con actividades que requieren de fletes para su operatoria (ganadería, agronomía, etc.).

Como principales limitantes o desventajas de la actividad se evidencia la poca diversificación de trabajo/ mercaderías que se transporta. En la actualidad se comenzó a trabajar con los fletes de hacienda, lo cual es una gran oportunidad para la empresa, debido a la alta demanda de viajes de hacienda que hay en la zona (también hay una alta competencia en este sector). Esto sería una solución a otro problema que se evidencia que es la alta estacionalidad de la demanda de viajes, produciéndose principalmente en los meses de cosecha “gruesa” y en menor medida en diciembre con la cosecha de trigo.

En esta actividad, se generó un sistema de seguimiento de los fletes realizados, mediante planillas mensuales que se le dieron a cada camionero, cuyo objetivo fue tener un doble control de los viajes realizados y poder determinar la proporción de viajes que se realizaban para actividades propias de la empresa (agronomía, ganadería, etc.) que anteriormente no se registraban e impedían determinar los costos de producción o comercialización de nuestras propias actividades.

Al momento de analizar la estructura de costos de la actividad se observó que el combustible representaba el 40% de los gastos (incluso en un periodo donde los costos de reparación fueron elevados) y 37% de la facturación. Por lo tanto, resulta conveniente realizar cotizaciones de gas oíl o compras por volumen, ya que un leve

*Tabla 13. Resumen indicadores económicos actividad: Fletes.*

Ingreso Bruto Total	USD	162.512,56
Costos directos fijos	USD	64.772,63
Costos directos variables	USD	85.052,24
MB Total	USD	97.739,92
Relacion I/C		1,20
Participacion en el IBT		9%
Relacion IB propio/IB Total		0,30
Participacion en el MB total		2%

ahorro en este aspecto impactaría fuertemente en el resultado final de la actividad.

#### Acopio:

Al comenzar a analizar la actividad se observó el alto costo de la energía eléctrica, lo cual era aún más evidente en los meses donde no había actividad. Se analizo detalladamente el componente de las facturas de electricidad y se determinó que el problema estaba en el contrato de energía que se había fijado hace años atrás, donde se había contratado un excedente de “energía en pico” que actualmente no era consumida, pero se había fijado un consumo mínimo en dicho contrato. Por lo tanto, se modificó el contrato, produciéndose un ahorro estimado del 10% en la energía eléctrica.

La actividad de acopio y acondicionamiento de mercadería se vio fuertemente afectada en los últimos años por los bajos precios de los commodities. Esto trae 3 consecuencias que afectan directamente el negocio del acopio:

1. Disminución del área sembrada, con consecuente disminución del volumen de grano cosechado.
2. La disminución del área sembrada, que, en muchos casos en nuestro partido, significa abandonar la siembra de lotes de baja calidad agrícola, que traen como consecuencia problemas de cosecha y por lo tanto de calidad de granos que necesitan ser acondicionados antes de su entrega.
3. Mayor incidencia en el costo de acondicionado de la mercadería en el ingreso bruto total.

Estos tres factores, sumado a la incidencia que ha tenido el silo bolsa en los últimos años, ha provocado una disminución en la cantidad de recibo de cereal por parte del acopio.

Dentro de las ventajas o fortalezas que podemos señalar al acopio se encuentra:

- Cuenta con instalación de gas natural, factor no menor debido a la alta participación del gas en los costos directos fijos (45%) y determinante, ya que la competencia directa no cuenta con dicha instalación, dando una ventaja competitiva.
- Planta de acopio más cercana a la aceitera SEDA S.A. lo cual genera ingresos por acondicionamiento de girasol y realizando almacenamientos momentáneos para la misma aceitera cuando la misma supera su capacidad de almacenaje.
- La empresa cuenta con agricultura propia, lo cual permite generar correcciones en la calidad de mercadería a bajo costo.
- El hecho de compartir el personal con el resto de las actividades que se desarrollan en el mismo predio (agronomía, taller, etc.) permite mantener los costos directos fijos bajos y distribuir mejor la mano de obra a lo largo del año.
- Bajo costo de amortización.

Uno de los aspectos a mejorar en el acopio es la promoción de los servicios, tarifas, etc. A nivel regional para aumentar el volumen de clientes.

Por otro lado, habría que intensificar el manejo de la mercadería que ingresa para acondicionar con el objetivo de disminuir los costos energéticos mediante el acondicionamiento mezclando mercadería húmeda con seca.

*Tabla 14. Resumen indicadores económicos Acopio*

Ingreso Bruto Total	USD	162.512,56
Costos directos fijos	USD	64.772,63
Costos directos variables	USD	85.052,24
MB Total	USD	97.739,92
Relacion I/C		1,20
Participacion en el IBT		9%
Relacion IB propio/IB Total		0,30
Participacion en el MB total		2%

#### Feedlot:

Al momento de analizar la actividad se observó una deficiencia en la infraestructura que permitiera realizar mediciones precisas del consumo de alimento balanceado en el feedlot y por lo tanto del resultado económico del mismo.

Para mitigar este problema, se realizaron dos ensayos, con dos categorías de animales bien distintas, que entran habitualmente al engorde.

Para ello, se encerró una tropa de 31 vaquillonas, los cuales fueron pesados individualmente. El peso promedio de ingreso fue de 244kg al momento de inicio del acostumbramiento a la dieta. El acostumbramiento duro 13 días y al finalizarlo, los animales no habían ganado ni perdido kilos y habían consumido 58kg de alimento por animal. El día 14 comienzan a comer alimento en silos autoconsumo sin ninguna restricción. A medida que se iba agotando el alimento se iban completando con una cantidad conocida. Luego de 61 días de encierro promedio, los animales ganaron 95 kg en promedio, significando una ganancia diaria de 1.27kg diarios sobre el ciclo completo y 1.5kg durante el periodo que comieron adlivitum, una conversión de 6.77 kg de alimento por kg ganado.

Este método se repitió con 42 novillos que ingresaron con 320 kg y salieron del sistema con 385kg promedio, arrojando una conversión global de 9.1kg de alimento por kg de carne consumido y una ganancia diaria individual 1.12 kg en el ciclo completo.

Estos datos en conjunto con los datos que ya se tenían (peso de ingreso y salida, categoría, fecha de ingreso y salida, etc.) se utilizaron para estimar los kg de alimento consumidos a lo largo del ciclo.

Como puede verse en el [MBFeedlot](#) dio un margen bruto para el año en análisis. Esto se debe a 2 factores principales:

1. Hacienda capitalizada: El hecho de que a Doña Julia S.A. le corresponde el 80% de los kg ganados en el corral es una limitante para una actividad con un margen de ganancias acotado como esta.
2. Mala relación insumo/producto en el periodo: Esto se ve acentuado a la alta dependencia de alimento balanceado del sistema, ya que no se suministra ninguna fibra de calidad (silo) que pudiera abaratar los costos de alimentación.

Si bien el margen bruto fue negativo (tabla 15), el feedlot se utiliza para “cambiar de categoría” los animales criados a campo agregando valor al total de los kg vendidos.

*Tabla 15. Resumen indicadores económicos actividad: Feedlot*

Ingreso Bruto Total	USD	92.737,82
Costos directos fijos	USD	101.835,64
MB Total	-USD	9.097,81
MB x animal	-USD	9,69
Relacion I/C	USD	0,91
Participacion en el IBT		5%
Participacion en el MB tota		-1%

#### Cosechadora:

El margen bruto negativo se debe principalmente a el alto costo de mantenimiento, ya que se reparó y se realizó mantenimiento que se había postergado durante años (tabla 16)

Esto además de provocar altos costo de mantenimiento repercutió en la capacidad de trabajo, debido a roturas constantes, lo cual se vio atenuado hacia final de campaña debido al mantenimiento realizado.

*Tabla 16. Resumen indicadores económicos actividad: Cosechadora*

Ingreso Bruto Total	USD	21.972,52
Costos directos fijos	USD	9.100,83
Costos directos variables	USD	16.675,81
MB Total	-USD	3.804,12
Relacion I/C		0,58
Participacion en el IBT		1%
Participacion en el MB total		-1%

Las principales limitantes del equipo son la alta oferta de cosechadoras que hay en la zona, debido principalmente al movimiento de equipos de cosecha desde el norte de la provincia de buenos aires, lo cual sumado a la antigüedad del equipo se transforma en una desventaja competitiva. Por otro lado, es una actividad que no solo genera un margen bruto negativo, sino que es un gran demandante de personal en el momento de la cosecha debido a reparaciones, compra de repuestos que generalmente hay que viajar a comprarlos, etc.

Como principal ventaja se observa, al igual que en el resto de las actividades de la empresa, la complementariedad de actividades, lo cual genera una ventaja competitiva a la hora de realizar agricultura, posibilitando en un futuro la expansión de la actividad.

#### Forrajeras.

La actividad de producción de semillas surgió este año debido al ofrecimiento de un semillero nacional.

Se comenzó con la cosecha de 40has de raigrás “criollo” el cual se había promocionado en el campo de cría y se clausuro durante la primavera para la posterior cosecha.



El resultado no fue el esperado, debido principalmente a una gran lluvia que imposibilitó la cosecha en tiempo y forma lo cual repercutió fuertemente en el margen bruto final.

A su vez, se sembraron 29has moha para cosecha en un campo propiedad de uno de los dueños en el cual está prohibido la aplicación de agroquímicos. En este caso se obtuvo un buen resultado significando la cosecha de moha el 75% del ingreso bruto de la actividad.

Es importante aclarar que al ser este el primer año que se realizaba cosecha de forrajeras, se cometieron errores propios del aprendizaje. Esto, sumado a la dificultad en la cosecha de raigrás llevo a cometer errores que repercutieron en el resultado final de la actividad.

*Tabla 17. Resumen indicadores económicos actividad: forrajeras*

Ingreso Bruto Total	USD	20.120,00
Costos directos fijos	USD	10.100,29
Costos directos variables	USD	1.887,69
MB Total	USD	10.019,71
Relacion I/C		1,81
Participacion en el IBT		1%
Participacion en el MB total		1%

## Rollos.

La actividad de venta de rollos surgió como una alternativa para el corte de pasturas “pasadas” en el tambo. De esta manera se evitaba el costo de desmalezado. A su vez se vio como una alternativa para complementar con los fletes propios en un momento donde no hay demasiada demanda de viajes de cereal (meses de julio y agosto principalmente).

Al ser el primer año que se venden rollos en cantidad, la cantidad de clientes es limitada, realizándose ventas pequeñas a productores vecinos. Se está buscando un mercado de ventas más concentrados, a feedlot, por ejemplo, que permitan vender los rollos más rápidamente y de esta forma no tener que asumir el costo financiero desde la confección de los rollos hasta la posterior venta en invierno.

Tabla 18. Resumen indicadores económicos actividad: Rollos.

Ingreso Bruto Total	USD	22.765,83
Costos directos fijos	USD	15.891,06
MB Total	USD	6.874,77
Relacion I/C	USD	1,43
Participacion en el IBT		1%
Participacion en el MB total		1%

#### Método residual.

Se realizó el método residual para ambas empresas para intentar obtener el Beneficio neto del conjunto de empresas y posteriormente obtener indicadores económicos que permitieran realizar un análisis más detallado de las mismas.

Tabla 9. Método Residual General

METODO RESIDUAL		
<b>MB GENERAL</b>	<b>USD</b>	<b>711.209,27</b>
Costos indirectos	USD	266.816,83
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>USD</b>	<b>444.392,44</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	12.680,00
Remuneracion al productor	USD	85.112,00
<b>Beneficio del activo</b>	<b>USD</b>	<b>346.600,44</b>
Intereses	USD	33.044,82
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>USD</b>	<b>313.555,62</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>USD</b>	<b>313.555,62</b>
Rentabilidad del Activo		5,00%
<b>Rentabilidad de los Recursos Propios</b>		<b>5,14%</b>
Rentabilidad del Activo 2		4,52%
<b>Rentabilidad Rec.Prop.2</b>		<b>5,14%</b>
Velocidad de crecimiento		1,029

Podemos observar en la velocidad de crecimiento que el costo de financiamiento del capital ajeno es levemente inferior al rendimiento que este capital genera en nuestra empresa.

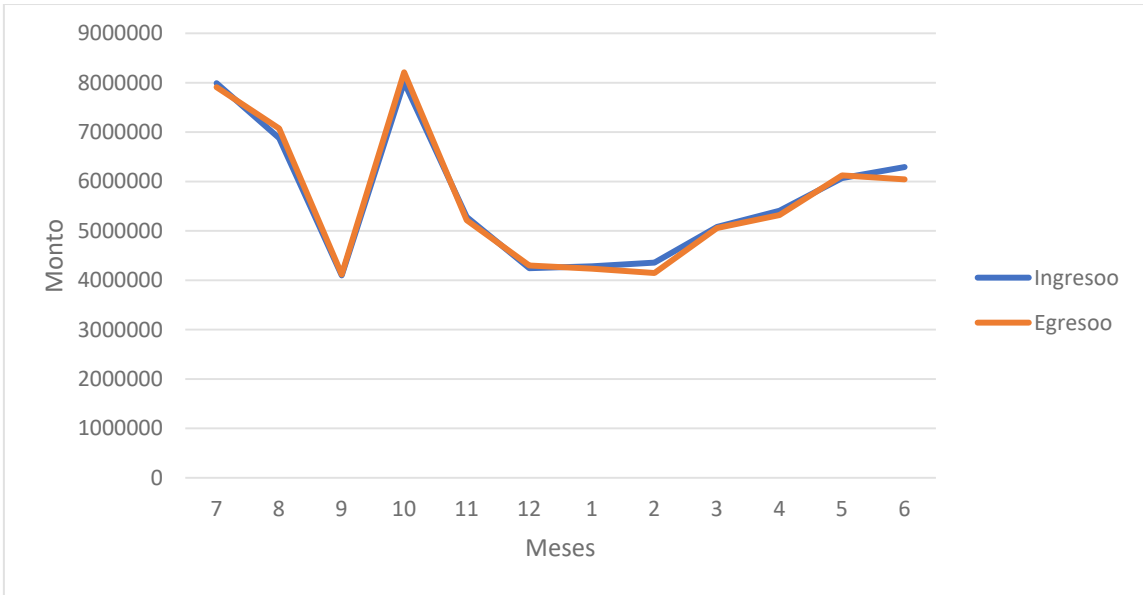
Por otra parte, la rentabilidad del activo o rentabilidad del 5% podría parecer elevada para una empresa que realice solo explotaciones agropecuarias, sin embargo, al tener en cuenta que se están analizando actividades de servicios junto con actividades pecuarias, este valor no sería elevado, sino que, por el contrario, es un valor bajo para una actividad de prestación de servicios. Sin embargo, la prestación de servicio representa solo el 22% del margen bruto total y por lo tanto es lógico que la rentabilidad se asemeje más a rentabilidades propias de actividades agropecuarias.

En el anexo, [BeNeto](#) pueden verse el método residual para cada una de las actividades. Al momento de intentar determinar cómo se distribuyen los costos indirectos en las distintas actividades (ver anexo [DistCostosIndirectos](#)), el tambo es la actividad que en mayor medida asume dichos costos con el 40%, seguido por la actividad de fletes y acopio, con el 13% y 10% respectivamente.

Son los costos indirectos, sumado a la alta participación en las remuneraciones al productor, amortización indirectas e intereses lo que provoca una diferencia significativa entre el Margen bruto y el Beneficio Neto de la actividad del tambo, el cual pasa de un margen bruto total de USD 346642.66 a un beneficio neto de USD 197194.65. (ver anexo [BeNeto](#)).

#### Análisis financiero.

Al momento de analizar los flujos de caja de ambas empresas, se observa mes a mes la falta de saldos positivos, lo cual se debe al pago de deudas y reinversión constante por parte de ambas empresas.

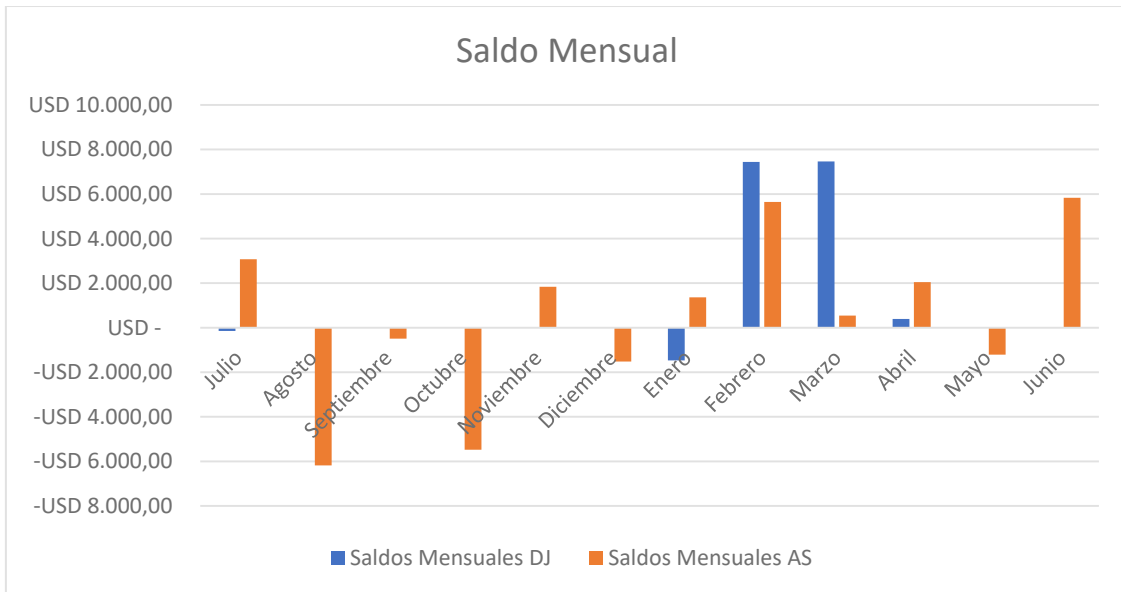


*Figura 8. Flujo de caja anual Agro salado*



*Figura 9. Flujo de caja Anual Doña Julia*

*Gráfico 8. Saldo Mensual Agro Salado y Doña Julia.*



*Figura 10. Saldo Mensual Agro Salado y Doña Julia.*

Es importante aclarar que gráficos anteriores están realizados teniendo como base la planilla de movimientos monetarios diarios de ambas empresas, y, por lo tanto, es posible que en la caja de Agro Salado SRL, figuren como ingresos, el equivalente a un egreso para Doña Julia SA, ya que hubo una transferencia entre ambas empresas.

#### Análisis FODA.

A continuación, a modo de resumen, se realizó un análisis FODA, donde se agruparon las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se fueron mencionando durante el análisis de las distintas actividades.

Tabla 20. Análisis FODA Doña Julia.

DOÑA JULIA S.A.	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de producción.</li> <li>• Integración con Agro Salado.</li> <li>• Complementariedad de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de aumentar la cantidad de animales a capitalizar.</li> <li>• Posibilidad de aumentar hotelería en feedlot.</li> <li>• Crecimiento en la venta de rollos.</li> <li>• Cambio generacional.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de organización técnica administrativa.</li> <li>• Dependencia de los capitalizadores.</li> <li>• Alta proporción en los ingresos por parte del tambo.</li> <li>• Deficiencias técnicas en el tambo.</li> <li>• Ineficiencias administrativas.</li> <li>• Infraestructura desgastada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad político-económica del país.</li> </ul>

Tabla 21. Análisis FODA Agro Salado.

AGRO SALADO S.R.L.	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca competencia zonal (Acopio).</li> <li>• Cliente fijo (Doña Julia).</li> <li>• Integración entre empresas.</li> <li>• Complementariedad entre actividades.</li> <li>• Bajo costo de estructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de crecimiento en ventas con acceso a financiación.</li> <li>• Cambio generacional.</li> <li>• Cercanía a aceitera SEDA S.A.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencias en la administración.</li> <li>• Falta de financiación.</li> <li>• Estacionalidad de ingresos.</li> <li>• Reorganización de clientes (camiones).</li> <li>• Falta de diversidad de viajes (Flete principalmente de cereal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad político-económica del país.</li> <li>• Bajo precio de commodities.</li> <li>• Bajo % de área trabajada a nivel zonal.</li> <li>• Bajo nivel de inversión.</li> <li>• Alta incidencia de pools de siembra en el área sembrada.</li> </ul>

### Balance patrimonial.

En el balance patrimonial (ver anexo [BalancePatrimonial](#)) se observa el balance patrimonial de ambas empresas, el cual sufrió un incremento nominal de USD 199.551 o una variación porcentual del 3 %, lo cual se vio principalmente reflejado en


los bienes de cambio (se cerró el ejercicio con un buen stock de insumos agropecuarios), los cuales pasaron de USD 98.002 a USD 408.468.

Hubo una reducción en el capital de explotación vivo, debido a la mortandad de vacas holando al inicio del periodo, lo cual provoco una disminución de capital de USD 50.000.

## Diagnóstico y propuestas

En la siguiente tabla (tabla 22) se resumen los problemas evidenciados durante el diagnóstico y la posible propuesta de intervención.

*Tabla 22. Problemas y Propuesta de intervención.*

Sector	Problema	Propuesta
Administración	~ Falta de registros monetarios, técnicos, etc.	~ Implementación de planillas de Excel adaptadas a cada problema planteado, que permiten obtener información sistémica.
Acopio	~ Altos costos fijos de energía.	~ Modificar el contrato de energía.
Flete	~ Imposibilidad de calcular el costo de flete a las actividades propias.	~ Sistema de planillas mensual donde cargan todos los viajes realizados.
Feedlot	~ Imposibilidad de medir el consumo de alimento.	~ Se realizaron 2 ensayos a  po para medir, consumo individual, ganancia diaria y la conversión.
Tambo	~ Desequilibrios forrajeros/ altos costos forrajeros.  ~ Problemas reproductivos.  ~ Baja carga (Baja producción/HA)	~ Aumento de la proporción de pasturas.  ~ Se contrato un experto en el tema.  ~ Disminuir la superficie del tambo. Utilizando el sector con mejor

		capacidad de uso Cediendo lugar a otras actividades.
--	--	--

Desde el punto de vista de la intervención profesional, si bien se observaron deficiencias técnicas en los diferentes sistemas de producción, sobre los cuales vale la pena intervenir, el gran desafío se presentó desde el comienzo de este trabajo, ya que era evidente que el sistema de registros no estaba a la altura de la complejidad de interacciones dentro de las empresas y entre ellas.

Por lo tanto, desde el día 1, se propuso modificar el sistema de registros, generando planillas de control donde no las había (principalmente en las interacciones entre empresas) y aumentando el nivel de detalle en las ya existentes.

Así, se modificaron las planillas de caja, permitiendo así saber a qué sector correspondía cada ingreso/egreso en particular, plazo de cobro. (ver planilla de caja) Así mismo se generaron planillas para saber en cada venta el % correspondiente a Doña Julia S.A. en cada venta de hacienda. Otra planilla donde se generó un seguimiento individual de los individuos que ingresaban al feedlot, buscando así registrar las ganancias diarias de peso, eficiencia de conversión y resultados económicos. (ver [PlanillaDeCapitalizacion](#),. [PlanillaDeEngorde](#))

En cuanto a los sistemas productivos, se observó la baja producción por ha del tambo, lo cual se atribuyó a una baja carga por ha. Esto se debe a una incorrecta designación de los potreros destinados al tambo, donde la menor capacidad de uso de suelo de los mismos afecta la productividad del tambo. Por lo tanto, se propone caracterizar adecuadamente los suelos, modificar consecuentemente el área asignada al tambo y realizar posteriormente un planteo de rotación y secuencia de cultivos que permitan lograr altas producciones por ha. Los suelos de menor capacidad de uso, se destinarán a la actividad de cría. Esta disminución de la superficie del tambo en un 30% aproximadamente, permitirá aumentar la producción por ha del tambo en un 20%. En cuanto al planteo forrajero, era claro que la oferta forrajera no era la correcta, teniendo una elevada proporción de verdes en la rotación, lo cual encarecía considerablemente el costo de alimentación del tambo. Por esto, se aumentó la superficie de pasturas pasando de un 22% aproximadamente a un 48%. De esta forma se busca reducir el costo de alimentación, que en este caso se encuentra en el 67% de los costos directos (ver anexo [EstructCostoTambo](#) )Es importante aclarar que, si bien los costos de alimentación se consideran elevados, en



este trabajo no se discriminaron el costo de la reposición por separado que en total se estima del 20% de los costos (ver anexo página 41. Costos tambo OCLA)

Los problemas reproductivos que se observan en el tambo, los cuales impactan directamente en la productividad del sistema y en el futuro del mismo (perdida de vientres), se observan al analizar el intervalo entre partos en primer lugar, siendo este indicador superior a los 17 meses en ambos tambos, lo cual está íntimamente relacionado con el intervalo parto-primer servicio y parto- concepción, los cuales también se encuentran muy alejados de un ideal. Las causas posibles causas de los problemas reproductivos se detallan a continuación:

1. La veterinaria responsable de la reproducción de ambos tambos es una veterinaria dedicada a cría, siendo estos dos tambos los únicos que atienden y se observaron falencias técnicas en el manejo reproductivo. Se usaban dispositivos de progesterona de 0.5g lo cual no es suficiente en vacas lecheras. Se realizaba un mal manejo de la “vaca sucia”, no tratándose de forma adecuada la endometritis. (La veterinaria es propiedad de uno de los dueños de la empresa)
2. Años constantes de descapitalización, donde no se pudieron realizar obras de infraestructura básicas, garantizar niveles de nutrición adecuados.
3. Problemas para mantener estabilidad en el personal, con capacidades técnicas acordes al sistema de explotación.

Observados estos problemas, se decidió contratar a un experto en reproducción, para que realice una auditoría externa y modifique el manejo reproductivo del tambo.

Se comenzaron a realizar recorridas mensuales al tambo con todos los participantes, práctica que se había abandonado en años anteriores, esto permitió en lo inmediato realizar modificaciones coyunturales que afectaban la producción.

Por último, al evidenciarse el problema de la baja carga y falta de intensidad en el uso de la tierra, se subdividieron dos potreros con marcadas diferencias en el tipo de suelo y por lo tanto productividad.

En cuanto al feedlot, luego de haber hecho el ensayo que se mencionó anteriormente, se propone incorporar para el próximo año silo de maíz/sorgo con el

objetivo de disminuir el costo de la ración y de esta forma no depender 100% de la relación maíz/carne para el éxito económico del sistema.

En el acopio, se observó el alto costo fijo de la energía y la alta incidencia de esta en los costos totales de la actividad. Se determinó que el problema estaba en el contrato de electricidad con la cooperativa local. Por lo tanto, se propuso modificar dicho contrato esperando ahorrar entre un 10-15% de los costos directos. Por otra parte, se debería intensificar el manejo de la mercadería que ingresa en la planta, siendo muy detallista con la humedad que ingresa y la distribución de esta en los silos, buscando de esta forma ser lo más eficiente posible en el acondicionamiento de esta mediante el mezclado de mercadería.

En la venta de insumos agropecuarios, debería trabajarse en una estrategia de venta más proactiva, donde se busque llegar permanentemente al cliente con lista de precios, promociones, formas de pago. Otro aspecto para mejorar es el manejo del stock, ya que se observan desfases entre los volúmenes de compra y venta de insumos.

## Conclusiones.

El principal problema encontrado en esta empresa fue, que, si bien contaba con una gran cantidad de datos, estos no se encontraban sistematizados y no permitían realizar un seguimiento ni evaluación de la empresa. La propuesta de sistematización de la información mediante planillas permitirá una gestión más eficiente, facilitar el trabajo diario y el posterior análisis.

Desde el punto de vista organizacional, se observaron 2 empresas, que estaban sufriendo una reorganización en su estructura administrativa, debido a dos procesos, por un lado, se estaba generando un cambio generacional, con todos los procesos, conflictos y cambios que eso conlleva en cualquier estructura. Y, por otro lado, en años anteriores al periodo analizado, la empresa Doña Julia, perdió un tercio de su superficie productiva, lo cual se realizaba sobre superficie arrendada e incluían 2 tambos y un campo de cría. Esto generó necesariamente un proceso de reorganización productiva, que muchas veces no alcanzó a realizarse con la velocidad necesaria para acompañar semejante cambio.

Desde el punto de vista económico, se puede concluir que el conjunto de empresas, al comenzar el ciclo analizado estaban fuertemente golpeadas por la crisis que el sector lechero estaba atravesando en su momento. Esto se vio evidenciado finalmente en el trabajo, ya que el tambo participa con el 37% del ingreso bruto y 49% del MB total y, por lo tanto, el resultado final de ambas empresas debido a la alta interrelación que mantienen las mismas está fuertemente condicionado por el resultado de la actividad tambo. Por otro lado, sobre todo en el sector comercial, la falta de acceso a la financiación es una limitante, lo cual nunca es menor en el sector agropecuario.

Como conclusión, la aplicación de herramientas de gestión permitiría a esta empresa con las propuestas realizadas, tomar decisiones más eficientes en el momento adecuado. Además, permitiría hacer un análisis por separado de las actividades realizadas, como así las interrelaciones que ocurren entre las empresas.

## Bibliografía.

- Censo Agropecuario Nacional (2008).  
[https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/cna08\\_10\\_09.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/cna08_10_09.pdf)
- Guías de Administración Agraria, Departamento de Desarrollo Rural, Facultad de Ciencias Agraria y Forestales, UNLP.  
<https://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/enrol/index.php?id=130>
- **Santiago Dodero**: “El secreto de las empresas familiares exitosas” (2002)
- “Cuencas Lecheras Argentinas”  
[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/lacteos/miscelaneas/Cuencas\\_Lacteas/CuencasLecherasArgentinas.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/lacteos/miscelaneas/Cuencas_Lacteas/CuencasLecherasArgentinas.pdf)
- Revista Márgenes Agropecuarios.
- Mónica B. Piccardi “Indicadores de eficiencia productiva y reproductiva en rodeos lecheros” (2014).  
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/1517/Piccardi%2C%20M%C3%B3nica%20B.%20%20-%20Indicadores%20de%20eficiencia%20productiva%20y%20reproductiva%20en%20rodeos%20lecheros.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- “Observatorio de la cadena láctea argentina”.  
<http://www.ocla.org.ar/>
- Google Maps.  
<https://www.google.com/maps/@36.0905981,57.8000974,2410m/data=!3m1!1e3>
- MATBA, Mercado a Término de Buenos Aires.  
[www.matba.com.ar/](http://www.matba.com.ar/),
- Mercado de hacienda de Liniers.  
<http://www.mercadodeliniers.com.ar/>
- Servicio meteorológico nacional, Dirección de estadísticas.  
<https://ssl.smn.gob.ar/dpd/observaciones/estadisticas.txt>

## Anexo

Modificación planilla de caja.

Planilla de caja original.

fecha		ingreso	egreso	saldo
16/6/2015	usd	\$ 635.000,00		\$ 635.000,00
16/6/2015	doña cheque		\$ 33.000,00	\$ 602.000,00
16/6/2015	doña cheque		\$ 33.000,00	\$ 569.000,00
16/6/2015	a/scheque		\$ 50.000,00	\$ 519.000,00
16/6/2015	petrotres		\$ 20.000,00	\$ 499.000,00
16/6/2015	a/s cuenta		\$ 200.000,00	\$ 299.000,00

Planilla de caja modificada.

Año	Mes	Día	Sector	tpres	cant	DEtalle	Observaciones	HABER	ingreso	egreso
2019	7	1	leche	dj		coop tandil	fact 2724 junio/19			828.844
2019	7	4	flete	a/s		salamen fabian	viaje iturria			1.000
2019	7	4	ret	dj	9	martin	viaje a bs as fundacion			1.000
2019	7	5	venta carne	dj		batisteza juan luis	3 vacas 717 kg * \$ 70		50.190	
2019	7	5	venta carne	dj		batisteza juan luis	2 vacas 581 kg * \$ 80		46.480	
2019	7	5	venta carne	dj		batisteza juan luis	8 vacas 2285 kg * \$ 80		182.800	

Planilla de engorde.

fecha	peso tique	desbaste	kg netos	Cant anim	kg/animal	fecha ingres	fecha salida	Dias encie	kg ingresc	kg salida	% participac
26/6/2019	1000	95%	950	2	475	1/3/2019	30/4/2019	60	300	400	80%
2/7/2019	4600	92%	4232	12	353	28/3/2019	2/7/2019	96	274	353	80%
10/7/2019	3805	92%	3501	10	350	28/3/2019	10/7/2019	104	274	350	80%
10/7/2019	910	92%	837	3	279	7/5/2019	10/7/2019	64	232	279	80%

\$ RACION	\$ CARNE	kg ganados	ganancia	consumo	consumo	costo racion	gasto total	ingreso total	resultado
\$ 7,50	\$ 62,00	100	1,67	10,5	630	\$ 4.725,00	\$ 9.450,00	\$ 9.920,00	\$ 470,00
\$ 7,50	\$ 62,00	79	0,82	9,4	902,4	\$ 6.768,00	\$ 81.216,00	\$ 46.822,40	\$ -34.393,60
\$ 7,50	\$ 62,00	76	0,73	9,4	973,5	\$ 7.301,50	\$ 73.015,02	\$ 37.725,76	\$ -35.289,26
\$ 7,50	\$ 62,00	47	0,74	7,7	490,6	\$ 3.679,68	\$ 11.039,04	\$ 7.003,52	\$ -4.035,52

Planilla de capitalización.

Fecha	Cantidad an	Bruto	Desbaste	Neto	Precio	Total	Facturado	Iva	\$kg Sin Iva	Kg Entrada	Kg Salida
6/6/2018	6	2220	177,6	2042,4	40	\$ 81.696,00	\$ 65.592,80	\$ 6.232,80	\$ 36,95	271	340,4
12/6/2018	10	3720	297,6	3422,4	39	\$ 133.473,60	\$ 100.245,00	\$ 9.525,54	\$ 36,22	271	342,0
19/6/2018	12	4380	350,4	4029,6	42	\$ 169.243,20	\$ 130.743,60	\$ 12.423,60	\$ 38,92	271	335,8
26/6/2018	12	4380	350,4	4029,6	43	\$ 173.272,80	\$ 130.942,50	\$ 12.442,50	\$ 39,91	271	335,8
kg ganados	DJ	Capitalizado	\$DJ	\$Capitalizador	%DJ	\$/Cab Total	\$/Cab Feed	\$/Cab a camp	\$ Racion	Costo Feed	%
416,4	333,12	83,28	\$ 12.308,22	\$ 63.154,98	33,79	\$ 4.249,26	\$ 2.051,37	\$ 2.197,89	\$ 4,65	\$ 2.323,51	28%
710,0	568	142	\$ 20.571,09	\$ 103.290,05	34,33	\$ 4.255,00	\$ 2.057,11	\$ 2.197,89	\$ 4,65	\$ 2.377,08	27%
777,6	622,08	155,52	\$ 24.209,43	\$ 132.610,17	32,26	\$ 4.215,34	\$ 2.017,45	\$ 2.197,89	\$ 4,65	\$ 2.169,50	28%
777,6	622,08	155,52	\$ 24.828,60	\$ 136.001,70	31,84	\$ 4.266,94	\$ 2.069,05	\$ 2.197,89	\$ 4,65	\$ 2.169,50	27%

Planillas bases margen bruto actividades. Estructura de costos.

Estructura de costos Tambo.

Rubro	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total general	% del total de gastos	% de factura
Facturado	USD 46.352,65	USD 41.761,76	USD 39.682,23	USD 47.576,45	USD 58.886,25	USD 61.715,66	USD 62.851,40	USD 59.690,40	USD 59.416,10	USD 60.595,62	USD 73.712,73	USD 75.468,23	USD 687.709,49		
Sueldos	-USD 8.062,16	-USD 3.976,27	-USD 3.901,43	-USD 2.385,35	-USD 2.326,82	-USD 4.727,07	-USD 3.295,08	-USD 4.932,98	-USD 5.256,16	-USD 3.851,59	-USD 3.301,37	-USD 4.177,99	-USD 50.194,24	15%	7%
Cargas Social	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 460,08	-USD 5.521,00	2%	1%
Amortizacion	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 425,50	-USD 5.106,00	1%	1%
amortizacion	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 1.070,90	-USD 12.850,83	4%	2%
Plan forrajero	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 5.850,63	-USD 70.207,50	21%	10%
alimento	-USD 12.396,78	-USD 11.185,60	-USD 8.929,96	-USD 8.720,88	-USD 12.011,23	-USD 10.611,31	-USD 11.678,67	-USD 12.287,65	-USD 14.647,83	-USD 10.802,82	-USD 12.539,57	-USD 16.041,16	-USD 141.853,47	42%	21%
Combustible	-USD 932,00	USD -	-USD 917,30	-USD 728,70	-USD 167,99	-USD 1.069,02	-USD 1.597,09	-USD 545,78	-USD 104,68	-USD 463,65	-USD 1.209,24	-USD 1.404,26	-USD 9.139,71	3%	1%
Electricidad	-USD 2.606,20	-USD 1.745,19	-USD 917,68	-USD 1.775,00	-USD 2.382,04	-USD 1.578,44	-USD 1.427,54	-USD 1.550,10	-USD 1.832,62	-USD 1.631,87	-USD 1.256,69	-USD 1.824,33	-USD 20.527,70	6%	3%
Ferreteria	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 21,47	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 21,47	0%	0%
Flete	USD -	-USD 26,83	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 85,73	USD -	-USD 112,56	0%	0%
Honorarios	-USD 206,20	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 206,20	0%	0%
Insumos tambo	USD -	-USD 463,62	-USD 776,89	USD -	-USD 817,19	USD -	USD -	USD -	-USD 770,40	USD -	USD -	USD -	-USD 2.828,09	1%	0%
Intereses	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 271,22	USD -	USD -	USD -	-USD 390,36	USD -	-USD 661,58	0%	0%
nitrogeno	USD -	USD -	-USD 112,76	USD -	USD -	-USD 116,26	-USD 94,26	USD -	-USD 362,37	USD -	USD -	USD -	-USD 685,65	0%	0%
Reparacion	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 61,17	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 628,80	USD -	-USD 387,07	-USD 1.077,05	0%	0%
Repuestos	-USD 81,73	-USD 10,25	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 15,95	USD -	USD -	USD -	-USD 1.763,91	USD 1.871,84	1%	0%
Semen	USD -	USD -	USD -	USD 342,85	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 342,85	0%	0%
Varios Veteri	-USD 1.869,50	-USD 1.484,58	-USD 1.210,74	-USD 3.359,23	-USD 811,46	-USD 3.210,77	-USD 1.180,57	-USD 986,48	-USD 2.564,55	USD -	-USD 1.094,16	-USD 772,74	-USD 18.544,78	5%	3%
Total gastos	-USD 33.961,69	-USD 26.699,45	-USD 24.573,87	-USD 24.433,41	-USD 26.385,00	-USD 29.119,99	-USD 27.351,54	-USD 28.147,53	-USD 33.345,71	-USD 25.185,85	-USD 27.684,22	-USD 34.178,56	-USD 341.066,83	100%	50%
Total general	USD 12.390,96	USD 15.062,31	USD 15.108,37	USD 23.143,03	USD 32.501,25	USD 32.595,67	USD 35.499,86	USD 31.542,87	USD 26.070,38	USD 35.409,77	USD 46.028,50	USD 41.289,67	USD 346.642,66		

## Estructura de costos Cría y Recría.

Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total general	% del total de
Fact Prop	USD 7.038,39	USD 6.091,77	USD 5.350,19	USD 5.597,01	USD 5.761,17	USD 5.697,51	USD 6.887,52	USD 7.126,90	USD 6.999,18	USD 6.694,15	USD 6.487,82	USD 6.654,96	USD 76.386,59	
Fact Capitalizacio	USD 8.574,04	USD 7.420,89	USD 6.517,51	USD 6.818,18	USD 7.018,16	USD 6.940,61	USD 8.390,26	USD 8.681,86	USD 8.526,27	USD 8.154,69	USD 7.903,35	USD 8.106,95	USD 93.052,76	
Amortizaciones	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 81,50	-USD 978,00	2%
Sueldos	-USD 2.756,86	-USD 1.101,27	-USD 1.128,40	-USD 944,37	-USD 966,48	-USD 1.491,71	-USD 1.060,11	-USD 1.013,40	-USD 1.232,14	-USD 906,95	-USD 817,35	-USD 1.100,70	-USD 14.519,75	23%
Cargas sociales	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 407,17	-USD 4.886,00	8%
Plan forrajero	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 1.719,38	-USD 20.632,56	33%
Veterinaria	-USD 1.005,48	-USD 870,25	-USD 713,36	-USD 746,27	-USD 768,16	-USD 759,67	-USD 751,37	-USD 737,27	-USD 677,34	-USD 647,82	-USD 627,85	-USD 644,03	-USD 8.948,86	14%
Combustible	USD -	-USD 135,90	-USD 297,79	USD -	-USD 371,11	-USD 364,56	-USD 171,81	-USD 171,46	-USD 329,21	-USD 162,43	USD -	-USD 171,15	-USD 2.175,43	3%
Dte	-USD 36,59	-USD 32,66	-USD 48,81	-USD 40,28	-USD 85,21	-USD 49,71	-USD 115,77	-USD 70,29	-USD 39,04	USD -	-USD 72,09	-USD 41,25	-USD 631,71	1%
Electricidad	-USD 305,30	-USD 374,41	-USD 268,73	-USD 15,10	-USD 15,59	-USD 170,45	-USD 144,14	-USD 17,55	-USD 260,64	-USD 193,63	-USD 189,14	-USD 229,16	-USD 2.183,83	4%
Flete	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 266,80	-USD 3.201,60	5%
guia	-USD 19,94	-USD 22,67	-USD 29,05	-USD 61,37	-USD 58,22	-USD 16,30	-USD 31,39	-USD 44,09	-USD 34,91	-USD 19,37	-USD 55,92	-USD 17,32	-USD 410,54	1%
Lona	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 110,80	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 110,80	0%
Reparacion	USD -	-USD 1.125,58	-USD 75,03	-USD 89,70	USD -	-USD 219,56	USD -	-USD 150,66	USD -	-USD 144,06	-USD 213,20	USD -	-USD 2.017,80	3%
Repuestos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 89,65	USD -	USD -	USD -	-USD 1.281,55	USD -	USD -	-USD 1.371,20	2%
Semen	USD -	USD -	USD -	-USD 197,80	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 197,80	0%
Total gastos	-USD 6.599,01	-USD 6.137,59	-USD 5.036,01	-USD 4.569,74	-USD 4.850,42	-USD 5.636,45	-USD 4.749,43	-USD 4.679,57	-USD 5.048,14	-USD 5.830,65	-USD 4.450,41	-USD 4.678,46	-USD 62.265,88	100%
Resumen mensu:	USD 9.013,42	USD 7.375,07	USD 6.831,70	USD 7.845,45	USD 7.928,91	USD 7.001,67	USD 10.528,35	USD 11.129,19	USD 10.477,32	USD 9.018,19	USD 9.940,76	USD 10.083,44	USD 107.173,46	



## Estructura de costos Feedlot.

Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total general	% total general gastos
Ventas	USD 8.185,35	USD 7.261,58	USD 6.533,15	USD 6.834,55	USD 7.035,00	USD 6.957,27	USD 7.951,64	USD 9.602,97	USD 8.408,89	USD 8.174,26	USD 7.666,76	USD 8.126,40	USD 92.737,82	
Amortizaci	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 60,50	-USD 726,00	1%
Alimento	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 6.199,51	-USD 74.394,12	73%
Combustible	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 521,53	-USD 6.258,34	6%
Sueldos	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 912,57	-USD 10.950,80	11%
Cargas Social	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 464,42	-USD 5.573,00	5%
Electricidad	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 203,52	-USD 2.442,20	2%
Dte	-USD 24,38	-USD 32,66	-USD 48,81	-USD 40,28	-USD 85,21	-USD 49,71	-USD 115,77	-USD 70,29	-USD 39,04	USD -	-USD 72,09	-USD 41,25	-USD 619,51	1%
Guia	-USD 9,40	-USD 21,54	-USD 29,05	-USD 61,37	-USD 58,22	-USD 16,30	-USD 31,39	-USD 44,09	-USD 34,91	-USD 19,37	-USD 55,92	-USD 17,32	-USD 398,87	0%
Reparacione	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 210,00	USD -	USD -	USD -	-USD 262,80	USD -	USD -	-USD 472,80	0%
Total gastos	-USD 8.395,82	-USD 8.416,24	-USD 8.439,89	-USD 8.463,69	-USD 8.505,47	-USD 8.638,04	-USD 8.509,20	-USD 8.476,42	-USD 8.435,99	-USD 8.644,21	-USD 8.490,05	-USD 8.420,61	-USD 101.835,64	100%
MB	-USD 210,47	-USD 1.154,66	-USD 1.906,74	-USD 1.629,15	-USD 1.470,47	-USD 1.680,78	-USD 557,55	USD 1.126,55	-USD 27,10	-USD 469,95	-USD 823,30	-USD 294,21	-USD 9.097,81	

## Estructura de costos Acopio

RESUMEN	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	total	% del total de gas
Ingreso 3ros	USD -	USD 2.371,33	USD 48.506,52	USD 6.914,99	USD -	USD -	USD 1.902,00	USD 175,50	USD 9.444,22	USD 13.063,36	USD 13.876,29	USD 17.465,99	USD 113.720,22	
Ingreso Propio	USD 1.154,67	USD 1.154,67	USD 1.154,67	USD 1.154,67	USD 1.154,67	USD 1.154,67	USD 1.154,67	USD 1.154,67	USD 1.154,67	USD 5.007,00	USD 5.007,00	USD 5.007,00	USD 25.413,00	
Amortizaciones	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 1.962,08	-USD 23.545,00	
Sueldos	-USD 945,16	-USD 501,58	-USD 488,98	-USD 454,55	-USD 526,54	-USD 763,81	-USD 515,03	-USD 668,90	-USD 630,79	-USD 533,57	-USD 554,79	-USD 699,65	-USD 7.283,34	16%
Cargas Sociales	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 225,60	-USD 2.707,24	6%
Luz	-USD 1.461,22	-USD 901,38	-USD 969,01	-USD 1.208,06	-USD 1.271,57	-USD 858,19	-USD 794,50	-USD 1.053,26	-USD 1.051,00	-USD 1.547,05	-USD 1.395,47	-USD 1.649,79	-USD 14.160,49	31%
Energy	-USD 2.313,04	-USD 1.436,25	-USD 121,47	-USD 5,51	-USD 56,56	-USD 6,35	-USD 4,81	-USD 3,80	-USD 3,49	-USD 195,21	-USD 181,72	-USD 2.222,42	-USD 6.550,63	14%
Intereses energy	-USD 501,00	USD -	USD -	USD -	-USD 709,52	-USD 601,29	-USD 555,53	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 2.367,35	5%
Camuzzi	-USD 908,36	-USD 759,23	-USD 244,15	-USD 396,44	-USD 293,61	-USD 295,37	-USD 404,07	-USD 559,86	-USD 313,18	-USD 742,54	-USD 830,96	-USD 641,27	-USD 6.389,02	14%
Reparaciones	USD -	-USD 840,54	USD -	USD -	USD -	-USD 191,77	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 399,09	USD -	-USD 1.431,40	3%
Repuestos	USD -	-USD 43,68	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 144,02	-USD 315,11	USD -	-USD 648,37	USD -	-USD 1.151,18	3%
Corredor cereal	USD -	-USD 40,78	USD -	-USD 23,88	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 1.120,09	-USD 322,72	-USD 1.507,47	3%
Acond puerto	USD -	-USD 8,92	USD -	-USD 383,97	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 1.340,95	-USD 1.733,84	4%
Total gastos	-USD 6.354,37	-USD 4.757,97	-USD 2.049,21	-USD 2.698,00	-USD 3.083,40	-USD 2.942,39	-USD 2.499,54	-USD 2.655,44	-USD 2.539,16	-USD 3.243,97	-USD 5.356,09	-USD 7.102,41	-USD 45.281,95	100%
Resumen mensual	-USD 7.161,79	-USD 3.194,05	USD 45.649,90	USD 3.409,57	-USD 3.890,81	-USD 3.749,80	-USD 1.404,96	-USD 3.287,35	USD 6.097,64	USD 12.864,31	USD 11.565,12	USD 13.408,50	USD 70.306,26	

## Estructura de costos Agronomía.

Rubrp	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total general	% del total de gastos
Facturado	USD 14.086,01	USD 58.523,50	USD 26.217,37	USD 39.481,73	USD 44.121,06	USD 52.733,41	USD 22.449,81	USD 20.316,89	USD 21.365,60	USD 27.337,90	USD 15.064,15	USD 32.000,42	USD 373.697,85	
Amortizaciones	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 333,33	-USD 4.000,00	
Sueldos	-USD 554,54	-USD 479,96	-USD 393,43	-USD 411,58	-USD 423,65	-USD 418,97	-USD 414,39	-USD 406,61	-USD 373,56	-USD 357,28	-USD 346,27	-USD 355,19	-USD 4.935,43	2%
Flete	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 5.761,90	2%
Raigrass propio	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 3.440,00	1%
Moha propia	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 10.500,00	4%
Avena	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 8.103,22	3%
2,4D	USD -	-USD 6.004,41	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 6.004,41	2%
Agroquimicos	USD -	USD -	-USD 1.276,16	USD -	-USD 4.214,29	-USD 5.052,29	USD -	-USD 901,85	USD -	USD -	-USD 13.694,88	USD 57,91	-USD 25.081,55	8%
Atrazina	USD -	-USD 22.762,17	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 22.762,17	8%
bolsa blanca	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 286,89	0%
Bolsa Maiz	USD -	USD -	-USD 24.693,82	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 24.693,82	8%
Combustible	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 18,99	-USD 55,58	0%
Diferencia de camb	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 381,42	0%
fertilizante	USD -	USD -	-USD 1.838,29	-USD 13.942,64	-USD 32.553,35	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 28.900,57	-USD 91.496,26	31%
Flete	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 59,67	USD -	-USD 84,18	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 143,84	0%
Insumos	-USD 248,32	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 248,32	0%
Intereses	-USD 2.172,79	-USD 9.262,54	-USD 772,94	USD -	-USD 1.181,80	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 1.243,92	-USD 12.146,14	4%
Labores	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 728,83	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 728,83	0%
Limpiadora semilla	-USD 3.794,49	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 3.794,49	1%
Maiz	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 4.409,60	USD -	USD -	-USD 4.409,60	1%
Metalaclor	USD -	-USD 13.100,53	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 13.100,53	4%
Reparacion	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 166,18	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 166,18	0%
Repuestos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 251,03	USD -	-USD 74,73	USD -	-USD 325,76	0%
rurales	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 402,83	USD -	USD -	-USD 402,83	0%
semilla forrajera	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 3.040,61	USD -	USD -	USD -	-USD 3.040,61	1%
Semilla Maiz	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 9.422,47	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 9.422,47	3%
Semilla soja	USD -	USD -	USD -	-USD 18.737,76	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 18.737,76	6%
Siembra	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 947,64	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 947,64	0%
Soja semilla	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 11.485,54	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 11.485,54	4%
Sorgo	USD -	-USD 8.813,15	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 8.813,15	3%
UAN	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 7.539,23	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 7.539,23	3%
Total gastos	-USD 6.770,14	-USD 60.422,76	-USD 28.974,64	-USD 33.091,98	-USD 57.885,52	-USD 18.456,94	-USD 4.020,57	-USD 22.670,86	-USD 19.403,68	-USD 5.169,71	-USD 14.115,88	-USD 27.972,91	-USD 298.955,58	
Resumen general	USD 6.982,53	-USD 2.232,59	-USD 3.090,60	USD 6.056,42	-USD 14.097,79	USD 33.943,14	USD 18.095,91	-USD 2.687,30	USD 1.628,58	USD 21.834,86	USD 614,94	USD 3.694,18	USD 70.742,28	

Estructura de costos Cosechadora.

Rubro	Julio	Agosto	Septiembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total general	% total gastos
Facturado Prop	USD 6.215,72	USD -	USD -	USD -	USD 3.360,66	USD 1.943,70	USD 2.740,05	USD 4.252,29	USD 4.252,29	USD 2.740,00	USD 19.288,97	
Facturado 3ro	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 1.587,65	USD 1.095,89		USD 2.683,54	
Amortizaciones	-USD 1.473,00	-USD 1.473,00	-USD 1.473,00	-USD 1.473,00	-USD 1.473,00	-USD 1.473,00	-USD 1.473,00	-USD 1.473,00	-USD 1.473,00	-USD 1.473,00	-USD 8.838,00	
Sueldos	-USD 2.175,50	USD -	USD -	USD -	-USD 1.176,23	-USD 680,29	-USD 959,02	-USD 2.043,98	-USD 1.902,09	-USD 959,00	-USD 7.720,61	28%
Combustible	-USD 2.276,10	-USD 823,93	-USD 1.522,66	-USD 1.379,25	USD -	USD -	-USD 1.305,15	-USD 2.162,67	-USD 3.969,40	-USD 16,81	-USD 7.454,03	27%
Ferreteria	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 351,89	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 351,89	1%
Lubricantes	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 7,04	USD -	USD -	-USD 4,15	-USD 95,24	USD -	-USD 106,43	0%
Reparacion	USD -	USD -	-USD 1.746,98	-USD 867,49	USD -	-USD 273,53	USD -	USD -	-USD 509,42	USD -	-USD 782,95	3%
Repuestos	-USD 3,78	USD -	USD -	-USD 63,31	USD -	-USD 259,88	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 259,88	1%
Seguro	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 41,70	-USD 49,59	-USD 46,27	-USD 43,17	-USD 41,10	-USD 41,00	-USD 262,83	1%
Total gastos	-USD 4.455,38	-USD 823,93	-USD 3.269,64	-USD 2.310,06	-USD 1.576,87	-USD 1.263,30	-USD 2.310,44	-USD 4.253,97	-USD 6.517,25	-USD 1.016,81	-USD 27.797,64	100%
Resumen mensual	USD 287,34	-USD 2.296,93	-USD 4.742,64	-USD 3.783,06	USD 310,78	-USD 792,60	-USD 1.043,39	USD 112,97	-USD 2.642,08	USD 250,19	-USD 3.804,12	

## Estructura de costos Flete.

Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	total	%del total de gastos
Ingreso propio	USD 2.376,60	USD 1.012,66	USD 8.560,31	USD 1.411,13	USD 2.932,96	USD 2.209,94	USD 1.420,77	USD 455,76	USD 6.899,63	USD 6.010,01	USD 8.062,21	USD 7.801,52	USD 49.153,51	
Ingreso 3ros	USD 8.803,74	USD 9.048,92	USD 21.466,33	USD 447,76	USD -	USD 1.872,69	USD 5.674,18	USD 5.097,93	USD 9.260,32	USD 6.431,69	USD 3.302,04	USD 41.953,44	USD 113.359,05	
Amortizaciones	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 1.666,67	-USD 20.000,00	13%
Combustible	-USD 7.804,41	-USD 6.822,87	-USD 2.642,06	-USD 2.866,45	-USD 2.769,07	-USD 2.010,55	-USD 1.921,34	-USD 3.508,26	-USD 5.515,22	-USD 8.983,07	-USD 11.140,43	-USD 4.650,86	-USD 60.634,59	40%
Sueldos	-USD 3.122,49	-USD 3.101,27	-USD 2.516,21	-USD 2.224,15	-USD 1.865,92	-USD 2.359,39	-USD 3.207,92	-USD 2.802,41	-USD 2.574,63	-USD 3.186,10	-USD 3.198,63	-USD 2.565,57	-USD 32.724,70	22%
Cargas Sociales	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 291,67	-USD 3.500,00	2%
Gastos viajes	-USD 437,25	-USD 541,24	-USD 500,80	-USD 249,50	-USD 350,89	-USD 454,32	-USD 266,45	-USD 176,77	-USD 218,21	-USD 262,83	-USD 315,56	-USD 353,80	-USD 4.127,62	3%
Repuestos	-USD 295,38	USD -	-USD 168,08	-USD 39,77	-USD 1.012,76	-USD 990,11	-USD 939,98	USD -	USD -	-USD 1.373,11	-USD 775,42	-USD 337,82	-USD 5.932,43	4%
Reparaciones	-USD 54,39	USD -	-USD 883,26	USD -	USD -	-USD 1.184,88	-USD 1.176,44	-USD 314,63	USD -	-USD 1.497,14	USD -	-USD 2.351,60	-USD 7.462,34	5%
Cubiertas	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 1.892,98	-USD 702,09	-USD 3.832,36	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 467,82	-USD 6.895,25	5%
Seguro	-USD 477,20	-USD 413,02	-USD 338,56	-USD 354,18	-USD 364,57	-USD 360,54	-USD 356,60	-USD 349,91	-USD 321,47	-USD 307,46	-USD 297,98	-USD 305,66	-USD 4.247,14	3%
patente	-USD 489,52	USD -	-USD 347,30	USD -	-USD 373,98	USD -	-USD 365,80	USD -	-USD 329,76	USD -	-USD 305,67	USD -	-USD 2.212,04	1%
VTV	USD -	-USD 57,54	-USD 47,16	USD -	USD -	-USD 60,50	USD -	USD -	-USD 134,35	-USD 128,49	USD -	-USD 63,87	-USD 491,91	0%
Leasing	USD -	-USD 144,88	-USD 327,91	-USD 907,96	-USD 37,04	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	-USD 1.417,80	1%
Varios	USD -	-USD 11,16	-USD 10,24	-USD 12,20	-USD 11,68	USD -	-USD 25,91	-USD 29,49	-USD 29,20	-USD 28,48	-USD 20,69	USD -	-USD 179,04	0%
Total gastos	-USD 14.638,98	-USD 13.050,32	-USD 9.739,92	-USD 8.612,56	-USD 10.637,22	-USD 10.080,71	-USD 14.051,14	-USD 9.139,79	-USD 11.081,18	-USD 17.725,01	-USD 18.012,71	-USD 13.055,34	-USD 149.824,87	100%
Resumen mes	-USD 3.458,64	-USD 2.988,74	USD 20.286,72	-USD 6.753,67	-USD 7.704,26	-USD 5.998,07	-USD 6.956,20	-USD 3.586,10	USD 5.078,77	-USD 5.283,31	-USD 6.648,45	USD 36.699,63	USD 12.687,68	

## Estructura de costos Administración.

Rubro	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total general
Total Sueldos	USD 6.604,60	USD 5.615,86	USD 5.021,93	USD 4.739,36	USD 4.807,50	USD 6.371,05	USD 5.126,93	USD 5.411,45	USD 5.462,84	USD 4.809,78	USD 4.755,25	USD 5.334,07	USD 64.060,63
Alquiler a familiares	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 4.255,80	USD 51.069,60
Agua		USD 40,18	USD 26,94	USD 25,56	USD 84,22	USD 43,29	USD 44,77	USD 40,59	USD 24,92	USD 33,74	USD 42,11	USD 32,87	USD 439,20
Articulos de oficina	USD 38,46				USD 24,47		USD 23,93			USD 401,81	USD 227,68	USD 51,19	USD 767,54
Combustible	USD 2.083,66	USD 1.800,87	USD 1.421,08	USD 2.048,10	USD 2.006,89	USD 2.021,21	USD 1.725,03	USD 1.929,51	USD 1.372,70	USD 2.121,75	USD 1.786,10	USD 1.493,83	USD 21.810,73
Intereses combust	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 362,83	USD 4.353,96
Comision					USD 6,93					USD 5,26	USD 6,98		USD 19,16
Contador	USD 241,73												USD 241,73
Electricidad	USD 488,36	USD 334,32	USD 248,94	USD 292,90	USD 395,19	USD 293,25	USD 335,34	USD 475,39	USD 397,57	USD 395,64	USD 356,73	USD 408,79	USD 4.422,41
Ferreteria										USD 134,93			USD 134,93
Filtros					USD 30,09								USD 30,09
Gas			USD 172,03	USD 96,55	USD 125,54			USD 27,23	USD 71,27	USD 70,17	USD 111,66	USD 251,16	USD 925,61
Honorarios									USD 170,06				USD 170,06
Insumos	USD 130,34												USD 130,34
Intereses											USD 65,84		USD 65,84
Internet y cable	USD 107,89	USD 113,77	USD 67,10	USD 70,19	USD 96,92	USD 74,19	USD 128,14	USD 77,88	USD 74,40	USD 117,82	USD 188,73	USD 139,52	USD 1.256,54
lacteos						USD 38,14	USD 55,87	USD 165,84	USD 81,31	USD 170,41			USD 511,58
Limpieza	USD 10,84	USD 21,21		USD 44,03		USD 47,88							USD 123,96
Master juan	USD 355,03		USD 282,11										USD 637,15
Materiales construccion										USD 224,74			USD 224,74
Reparacion			USD 113,62		USD 845,38	USD 187,20	USD 99,35		USD 9,97	USD 23,36	USD 69,81		USD 1.348,68
Repuestos		USD 931,31			USD 189,02	USD 64,91	USD 556,46	USD 179,46			USD 12,08	USD 554,56	USD 2.487,80
Retiro	USD 292,00	USD 451,02	USD 54,48	USD 211,67	USD 173,64	USD 83,37							USD 1.266,18
Sepelio		USD 9,59	USD 8,57	USD 8,98	USD 9,27	USD 9,12	USD 9,02	USD 8,85	USD 8,13	USD 7,78	USD 23,45	USD 18,32	USD 112,50
Sistema de gestion	USD 237,65	USD 205,68	USD 168,60	USD 195,78	USD 214,62	USD 223,71	USD 228,35	USD 229,89		USD 431,51	USD 218,93		USD 2.354,74
supermercado	USD 438,77	USD 431,66	USD 136,31	USD 323,64	USD 149,73		USD 64,02	USD 154,83	USD 84,25	USD 364,51	USD 206,12	USD 150,91	USD 2.504,74
Seguro	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 677,38	USD 2.504,74
Suscripcion		USD 96,76											USD 96,76
Telefono	USD 189,33	USD 237,98	USD 181,72	USD 194,26	USD 290,48	USD 493,13	USD 206,20	USD 74,39	USD 246,42	USD 75,38	USD 946,12	USD 246,39	USD 3.381,79
Varios	USD 49,96	USD 302,64		USD 117,07	USD 56,34	USD 34,35	USD 178,94	USD 204,14	USD 35,00	USD 418,21	USD 26,97		USD 1.423,61
vtv				USD 39,88	USD 22,45		USD 20,31						USD 82,64
<b>Total general</b>	<b>USD 16.564,64</b>	<b>USD 15.888,86</b>	<b>USD 13.199,44</b>	<b>USD 13.703,97</b>	<b>USD 14.824,70</b>	<b>USD 15.280,81</b>	<b>USD 14.098,67</b>	<b>USD 14.275,44</b>	<b>USD 13.334,86</b>	<b>USD 15.102,82</b>	<b>USD 14.340,55</b>	<b>USD 13.977,63</b>	<b>USD 174.592,39</b>

## Estructura de costos Mantenimiento.

Rubro	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total general
Sueldos	USD 1.952,47	USD 3.382,97	USD 1.924,77	USD 2.051,56	USD 2.019,55	USD 2.348,07	USD 1.699,45	USD 1.225,20	USD 2.120,69	USD 1.797,41	USD 2.025,11	USD 2.484,78	USD 25.032,04
Combustible	USD 21,25	USD -	USD 41,73	USD 66,70	USD 112,53	USD 66,81	USD 77,77	USD 29,12	USD 49,96	USD 58,45	USD 114,83	USD 174,26	USD 813,42
Mat para const	USD 2.703,62	USD -	USD 990,06	USD -	USD -	USD -	USD 765,30	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 2.092,69	USD 813,42
Ferreteria									USD 23,20			USD 20,90	USD 44,11
Gas									USD 6,11		USD 5,66	USD 6,39	USD 18,15
Varios						USD 4,11				USD 5,84			USD 9,95
<b>Total general</b>	<b>USD 4.677,34</b>	<b>USD 3.382,97</b>	<b>USD 2.956,56</b>	<b>USD 2.118,26</b>	<b>USD 2.132,09</b>	<b>USD 2.418,99</b>	<b>USD 2.542,52</b>	<b>USD 1.254,33</b>	<b>USD 2.199,96</b>	<b>USD 1.861,70</b>	<b>USD 2.145,61</b>	<b>USD 4.779,02</b>	<b>USD 26.731,09</b>

Balance patrimonial al Inicio del ejercicio.

BALANCE PATRIMONIAL		Fecha:1/07/2018	
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente	Valor	Obligaciones Corrientes	Valor
Caja	0	Obligaciones a corto plazo	
Banco	0	YPF	36.750,00
Créditos	0		
<i>Bienes de cambio</i>			
Agroquímicos	47.951,00		
Rollos	2.100,00		
TOTAL BS. CAMBIO	50.051,00		
<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>98.002,00</b>	<b>TOTAL, OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>36.750,00</b>
<b>Activo no corriente</b>		<b>Obligaciones no corrientes</b>	
<b>Activo Mediano Plazo</b>		<b>Obligaciones a mediano plazo</b>	
Capital de explotación fijo vivo	<b>1.762.289,21</b>	Deuda Fiscal	148.000,00
Maquinaria y rodados	1.189.294,78		
<b>TOTAL, AC. MED. PZO</b>	<b>2.951.583,99</b>		
<b>Activo Largo Plazo</b>		Obligaciones a largo plazo	374.000,00
Construcciones y mejoras	<b>1.837.148,36</b>		
Tierra	1.850.000,00		
		<b>TOTAL, OBLIGACIONES NO CORRIENTES</b>	<b>522.000,00</b>
		<b>OBLIGACIONES TOTALES</b>	<b>558.750,00</b>
<b>TOTAL, ACT. LARGO PLAZO</b>	<b>3.687.148,36</b>	<b>TOTAL, PATRIMONIO NETO</b>	<b>6.177.984,35</b>
<b>TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6.638.732,35</b>		
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>6.736.734,35</b>	<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>6.736.734,35</b>



Balance patrimonial al final del ejercicio.

BALANCE PATRIMONIAL		30/6/2019	
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente	Valor	Obligaciones Corrientes	Valor
Caja	0	Obligaciones a corto plazo	
Banco	0	Taxodium	17.136,00
Créditos	0	YPF	44.100,00
<i>Bienes de cambio</i>			
Agroquímicos	192.104,00		
Rollos	7.460,00		
Soja	16.800,00		
TOTAL BS. CAMBIO	216.364,00		
<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>408.468,00</b>	<b>TOTAL, OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>61.236,00</b>
<b>Activo no corriente</b>		<b>Obligaciones no corrientes</b>	
<b>Activo Mediano Plazo</b>		<b>Obligaciones a mediano plazo</b>	
Capital de explotación fijo vivo	<b>1.710.839,21</b>	Deuda fiscal	115.000,00
Maquinaria y rodados	1.129.830,04		
<b>TOTAL, AC. MED. PZO</b>	<b>2.840.669,25</b>		
<b>Activo Largo Plazo</b>		Obligaciones a largo plazo	371.000,00
Construcciones y mejoras	1.837.148,36	Previsiones	
Tierra	1.850.000,00		
		<b>TOTAL, OBLIGACIONES NO CORRIENTES</b>	<b>486.000,00</b>
		<b>OBLIGACIONES TOTALES</b>	<b>547.236,00</b>
<b>TOTAL, ACT. LARGO PLAZO</b>	<b>3.687.148,36</b>	<b>TOTAL, PATRIMONIO NETO</b>	<b>6.389.049,61</b>
<b>TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6.527.817,61</b>		
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>6.936.285,61</b>	<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>6.936.285,61</b>

Distribución Costos Indirectos (estimados).

Distribucion Costos Indirectos	
Total indirectos	USD 266.816,83
Tambo	40%
Fletes	13%
Agronomia	9%
Acopio	10%
Cosechadora	8%
San Miguel	8%
Feedlot	9%
Agricultura	4%
Rollos	0%
Forrajeras	0%

Del total de los costos indirectos (USD 266.816,83), USD 12.860 corresponden a amortizaciones indirectas, que se distribuyen de la siguiente manera.

Sector	Bien	Amortizacion Anual
Administracion	Oficina	USD 2.600,00
Acopio	Oficina	USD 1.600,00
Acopio	Galpon	USD 4.000,00
Feedlot	Casas	USD 2.400,00
Cria y Recria	casa principal	USD 1.600,00
Cria y Recria	Alambrado	USD 480,00

## Beneficio Neto Actividades.

<b>TAMBO</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>USD</b>	<b>346.642,66</b>
Costos Indirectos	USD	105.624,81
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>USD</b>	<b>241.017,85</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	5.072,00
Remuneracion al productor	USD	25.533,60
<b>Beneficio del activo</b>	<b>USD</b>	<b>210.412,25</b>
Intereses	USD	13.217,60
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>USD</b>	<b>197.194,65</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>USD</b>	<b>197.194,65</b>

<b>AGRONOMIA</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>USD</b>	<b>70.742,28</b>
Costos Indirectos	USD	22.700,13
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>USD</b>	<b>48.042,15</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	1.268,00
Remuneracion al productor	USD	17.022,40
<b>Beneficio del activo</b>	<b>USD</b>	<b>29.751,75</b>
Intereses	USD	3.304,40
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>USD</b>	<b>26.447,35</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>USD</b>	<b>26.447,35</b>

<b>CRIA Y RECRÍA</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>USD</b>	<b>107.173,46</b>
Costos Indirectos	USD	20.576,49
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>USD</b>	<b>86.596,97</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	1.268,00
Remuneracion al productor	USD	8.511,20
<b>Beneficio del activo</b>	<b>USD</b>	<b>76.817,77</b>
Intereses	USD	6.608,80
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>USD</b>	<b>70.208,97</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>USD</b>	<b>70.208,97</b>

<b>FLETES</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>USD</b>	<b>12.687,68</b>
Costos Indirectos	USD	35.589,29
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>-USD</b>	<b>22.901,61</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	2.536,00
Remuneracion al productor	USD	8.511,20
<b>Beneficio del activo</b>	<b>-USD</b>	<b>33.948,81</b>
Intereses	USD	-
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>-USD</b>	<b>33.948,81</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-USD</b>	<b>33.948,81</b>

<b>ACOPIO</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>USD</b>	<b>70.306,26</b>
Costos Indirectos	USD	26.996,52
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>USD</b>	<b>43.309,75</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	1.268,00
Remuneracion al productor	USD	17.022,40
<b>Beneficio del activo</b>	<b>USD</b>	<b>25.019,35</b>
Intereses	USD	3.304,40
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>USD</b>	<b>21.714,95</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>USD</b>	<b>21.714,95</b>

<b>AGRICULTURA</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>USD</b>	<b>101.552,06</b>
Costos Indirectos	USD	9.674,12
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>USD</b>	<b>91.877,94</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	-
Remuneracion al productor	USD	8.511,20
<b>Beneficio del activo</b>	<b>USD</b>	<b>83.366,74</b>
Intereses	USD	3.304,40
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>USD</b>	<b>80.062,34</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>USD</b>	<b>80.062,34</b>

<b>COSECHADORA</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>-USD</b>	<b>3.804,12</b>
Costos Indirectos	USD	20.310,34
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>-USD</b>	<b>24.114,46</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	-
Remuneracion al productor	USD	-
<b>Beneficio del activo</b>	<b>-USD</b>	<b>24.114,46</b>
Intereses	USD	-
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>-USD</b>	<b>24.114,46</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-USD</b>	<b>24.114,46</b>

<b>FORRAJERAS</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>USD</b>	<b>8.132,02</b>
Costos Indirectos	USD	-
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>USD</b>	<b>8.132,02</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	-
Remuneracion al productor	USD	-
<b>Beneficio del activo</b>	<b>USD</b>	<b>8.132,02</b>
Intereses	USD	-
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>USD</b>	<b>8.132,02</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>USD</b>	<b>8.132,02</b>

<b>FEEDLOT</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>-USD</b>	<b>9.097,81</b>
Costos Indirectos	USD	25.345,13
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>-USD</b>	<b>34.442,94</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	-
Remuneracion al productor	USD	-
<b>Beneficio del activo</b>	<b>-USD</b>	<b>34.442,94</b>
Intereses	USD	-
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>-USD</b>	<b>34.442,94</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-USD</b>	<b>34.442,94</b>

<b>ROLLOS</b>		
<b>Margen Bruto</b>	<b>USD</b>	<b>6.874,77</b>
Costos Indirectos	USD	-
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>USD</b>	<b>6.874,77</b>
Amortizaciones Indirectas	USD	-
Remuneracion al productor	USD	-
<b>Beneficio del activo</b>	<b>USD</b>	<b>6.874,77</b>
Intereses	USD	-
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>USD</b>	<b>6.874,77</b>
Impuestos	USD	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>USD</b>	<b>6.874,77</b>