

Asociación Argentina de Economía Agraria

LA ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS TABACALERAS DE JUJUY

Agosto 2007

M.B.A Montenegro Osvaldo David
montear@arnet.com.ar¹

Ing. Agr. Cazón Lauro Nicolás
lncazon@yahoo.com²

Ing. Informática Ayusa Cristina³
crisva123@hotmail.com³

Ing. Agr. Quiquinto Jorge⁴
jorge.quiquinto@gmail.com⁴

Ing. Agr. Busignani Maria Paula⁵
mariabusignani@yahoo.com.ar⁵

Trabajo de Investigación

¹ Director de Proyecto. Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Jujuy

² Investigador de Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Jujuy

³ Investigador de la Facultad de Ingeniería Informática de la Universidad Nacional de Jujuy

⁴ Investigador de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Jujuy

⁵ Investigador de la Dirección Provincial de Desarrollo Agropecuario. Gbo. Pcia. de Jujuy

La administración en empresas tabacaleras de Jujuy

RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo tiene por objeto investigar la administración en las empresas tabacalera de Jujuy, con una superficie menor o igual a 25 hectáreas. El tema resulta de gran interés dado la importancia de la actividad tabacalera en la provincia y los continuos debates y críticas que ha despertado en repetidas oportunidades la administración que hacen los productores tabacaleros hacia dentro de sus empresas.

Hoy, después de casi 30 años, aún se debate la conveniencia o no de sostener la actividad en superficie menores a 25 has. Por lo tanto consideramos una necesidad el conocer y comprender como realizan la administración y la toma de decisiones para tener rentabilidad y sustentabilidad .

El supuesto básico que sustenta esta preocupación es el hecho que en los últimos diez años la actividad ha sufrido importantes avances tecnológicos que requiere de importantes inversiones pero las actividades climáticas y el precio son los factores que condicionan a la actividad. Este trabajo se sostiene con aportes de la estadística y la informática. Metodológicamente se trabajará con encuestas y cuestionarios orales, con un diseño flexible, que ayude a la interpretación de la información.

PALABRAS CLAVE: Administración- productores tabacaleros- empresas de tabaco virginia- funciones de la administración de empresas tabacaleras.

3.ECONOMIA DE LOS SISTEMAS AGROPECUARIOS 3.1.Diagnóstico y planeamiento de la empresa agropecuaria.

La administración en empresas tabacaleras de Jujuy

THEY SUMMARIZE TECHNICIAN

The present work has for object he/she investigates the administration in the tobacco companies of Jujuy, with a smaller surface or similar to 25 hectares. The topic is of great given interest the importance of the tobacco activity in the county and the continuous debates and critical that has wakened up in repeated opportunities the administration that you/they make the tobacco producers toward inside its companies.

Today, after almost 30 years, the convenience is still debated or not of sustaining the activity in surface minor at 25 there are. Therefore we consider a necessity the to know and to understand like they carry out the administration and the taking of decisions to have profitability and sustentabilidad.

The basic supposition that sustains this concern is the fact that in the last ten years the activity has suffered important technological advances that it requires of important investments but the climatic activities and the price they are the factors that condition to the activity. This work is sustained with contributions of the statistic and the computer science. Methodologically one will work with surveys and oral questionnaires, with a flexible design that he/she helps to the interpretation of the information.

WORDS KEY: Administration - tobacco producers - companies of tobacco virginia - you work of the administration of tobacco companies.

3. ECONOMY OF THE AGRICULTURAL SYSTEMS

3.1. Diagnostico and planning of the agricultural company.

1. Estado actual del conocimiento sobre el tema

En el mundo se producen anualmente alrededor de 5,6 millones de toneladas de tabaco. El liderazgo productivo lo tiene China con poco menos del 40%, a la que le siguen India, Brasil, EE.UU., Zimbabue e Indonesia, que en conjunto concentran el 70% de la producción mundial.

Cerca de la tercera parte del tabaco cosechado se comercializa internacionalmente, siendo Brasil el principal exportador con aproximadamente el 20% del mercado . Aún cuando la actividad internacional se explica a partir de un grupo reducido de países e industrias fabricantes de cigarrillos, el cultivo del tabaco está difundido en un centenar de naciones, principalmente en vías de desarrollo.

En el último quinquenio la producción mundial ha caído drásticamente de 7,7 mill. de t en el año 1998 a 5,6 mill. de t para el 2002, lo que significa mas de un 25% de disminución en la producción, mientras tanto el consumo se ha mantenido en el orden de las 6,3 mill. de t, provocando una importante baja en los stock totales de tabaco en el mundo.

En nuestro país la zona de producción de tabaco fue definida principalmente por las compañías tabacaleras en función de los atributos buscados para cada tipo de tabaco. Es así por el hecho de que al existir diferentes tipos de este cultivo (Burley, Virginia, Oriental, Criollo, etc.) con diferentes demandas del ambiente se podría haber realizado el mismo en alguna de sus variantes en otras zonas aunque sin éxito comercial, ya que se debe producir el tipo y calidad de tabaco requerido por las compañías compradoras.

La situación actual determina que en las provincias de Salta y Jujuy se cultiva casi exclusivamente tabaco Virginia y en la provincia de Tucumán se produce principalmente tabaco Burley y muy poco Virginia. Estas dos situaciones geográficas tienen grandes diferencias con respecto a las características de sus suelos, siendo en las dos primeras mucho menos desarrolladas y con menos fertilidad actual y potencial. Sin embargo, el clima tiene varias similitudes como ser un amplio período libre de heladas y un régimen térmico subtropical con buena amplitud térmica. Considerando el régimen hídrico, este factor es menos relevante ya que toda la producción de tabaco se realiza bajo riego.

La Argentina, que participa con el 1,8% de la producción, es poco significativa en el mercado mundial. El cultivo del tabaco tanto en la región del NOA como en la del NEA es considerado un cultivo de alta demanda de mano de obra a pesar del avance tecnológico que ha experimentado en los últimos diez años, asimismo hoy es cuestionado por su incidencia en la salud humana y los gastos en medicina que genera a los enfermos por tabaquismo. Por lo

tanto el Estado juega un papel importante al no poder atacar a una fuente importante de recursos financieros para sus arcas.

Para la campaña comentada (2003-2004) la actividad de tabaco a nivel nacional se concentra en siete provincias, Salta (23,90%), Jujuy (22,10%), Misiones (35,02%), Chaco (1,80%), Corrientes (5,50%), Catamarca (0,7%) y Tucumán (10,80%), las dos primeras dedicadas básicamente a la producción de tabaco tipo Virginia y las restantes concentrada en la producción de los tabacos tipo Burley y Criollos. La superficie ocupada y cosechada por la producción tabacalera nacional, en la campaña 2003/2004, alcanzó las 77.597 has. Donde el 52,86 % de la misma se encuentra cultivada por pequeños productores, con superficies dedicadas al cultivo que no superan las 10 hectáreas.

CUADRO N° 1: EVOLUCION PROVINCIAL DE ACOPIO Tabaco Virginia
En la Provincia de Jujuy

CAMPAÑA	Has.	Has.	Produccion
	Sembradas	Cosechadas	
1986/1987	16.297	15.881	23.319.024
1987/1988	16.028	15.789	21.711.831
1988/1989	16.088	15.095	26.745.856
1989/1990	13.757	12.998	23.176.624
1990/1991	16.162	15.977	32.414.883
1991/1992	19.765	17.197	30.101.784
1992/1993	19.479	15.979	33.109.364
1993/1994	13.010	12.573	22.737.412
1994/1995	14.428	12.220	21.981.737
1995/1996	16.170	13.870	30.210.818
1996/1997	20.500	19.400	39.164.041
1997/1998	21.916	19.900	42.731.828
1998/1999	20.500	18.000	34.326.453
1999/2000	16.026	15.801	34.838.393
2000/2001	14.659	12.711	30.175.578
2001/2002	14.986	14.986	35.846.505
2002/2003	15.392	15.383	35.690.269
2003/2004	20.859	18.835	45.165.534
2004/2005	20.860	18.859	43.226.194

(Fuente: Cámara del Tabaco de la Provincia de Jujuy)

**Cuadro Nº 2: TOTAL PROVINCIAS - CAMPAÑA 2003/2004 HECTAREAS COSECHADAS
PROMEDIO POR PRODUCTOR POR ESTRATO**

Estrato en Hectáreas		Número de Productores	Porcentaje de Productores	% Acumulado de Productores	Hectáreas	Porcentaje de Hectáreas	% Acumulado de Hectáreas
0	-2	17.760	69,44	69,44	19.407	25,01	25,01
2	-5	5.672	22,18	91,62	15.380	19,82	44,83
5 -	10	985	3,85	95,47	6.223	8,02	52,86
10 -	15	319	1,25	96,72	3.601	4,64	57,5
15 -	20	168	0,66	97,38	2.677	3,45	60,94
20 -	30	240	0,94	98,31	5.339	6,88	67,83
>30		431	1,69	100	24.963	32,17	100
TOTAL		25.575	100	-	77.597	100	-

Fuente: Cámara del Tabaco de la Provincia de Jujuy.

La producción de hoja de en promedio requiere unos 130 jornales/ha. De ahí la enorme implicancia social que esta actividad presenta en las zonas donde se desarrolla, un sencillo cálculo nos muestra que sobre ésta base de 130 jornales/ha y considerando las superficies plantadas a nivel nacional se tiene un requerimiento total de mano de obra de uno 10 millones de jornales. Para Jujuy, podemos hacer notar que la demanda de mano de obra señalada precedentemente, y transformada en número de puestos de trabajo en función del ciclo productivo del tabaco(180 días ó 6,0 meses) implica para la campaña 2003/2004 de mayor producción unos 2.619.0000 jornales. Estos jornales, valuados al costo de la mano de obra del peón rural transitorio de \$ 27,0/ jornal, determinan un valor en mano de obra del orden de aproximadamente 73.213.740 millones de pesos anuales. En el siguiente cuadro observamos los equivalentes hombres según estratos de superficie:

CUADRO N 3Equivalentes Hombres según estrato de superficie

PROVINCIA	0 A 2 HAS.	2 A 5 HAS.	5 A 10 HAS.	10 A 15 HAS.	15 A 20 HAS.	20 a 30 HAS.	MAS DE 30	TOTAL
CATAMARCA	194	89	51	77	27	32	0	470
CHACO	596	367	140	56	0	17	0	1.175
CORRIENTES	2.101	1.303	218	26	0	0	0	3.648
JUJUY	15	248	647	670	835	1.571	8.798	12.784
MISIONES	12.273	8.419	1.767	428	87	173	25	23.172
SALTA	65	539	1.166	1.052	910	1.697	8.516	13.946
TUCUMAN	1.330	2.172	1.139	546	261	419	937	6.804
TOTAL	16.574	13.136	5.128	2.856	2.121	3.908	18.275	61.998

Fuente: Elaboración propia sobre estimación de jornales por hectárea de la Dirección de Economía Agraria – SAGPyA e información de las Direcciones y Departamentos de Tabaco provinciales.

En el país en 1967 se crea el Fondo Tecnológico del Tabaco con el objetivo de mejorar los ingresos de los productores. La actividad reguladora que en su origen tenía carácter transitorio y de emergencia, adquirió permanencia a partir de la sanción del Decreto Ley N° 19.800 de agosto de 1972 por el cual se crea el Fondo Especial del Tabaco (FET), que se financia a partir del impuesto al cigarrillo (7% del precio de venta al público de cada paquete).

El Fondo, eje de la política tabacalera, está vinculado a la determinación del ingreso que percibe el productor. El cual se integra de la siguiente forma: a) Precio de acopio que es el que abona el comprador (dealers, cooperativas e Industrias). b) Precio pagado por el Estado a través del FET; el mismo comprende un sobreprecio (aporte variable en función de los tipos de tabacos, el cual no puede superar el 40% del precio total percibido por el productor) y un adicional de emergencia (que no puede ser mayor al 50% del sobreprecio y que se destina a paliar los problemas económicos y sociales que provoca el régimen de tenencia de la tierra) en algunas regiones productoras.

La SAGPyA es la autoridad de aplicación del Fondo y tiene entre sus funciones el fijar el precio de las distintas variedades de tabaco y transferir el 80% de la recaudación del FET a las provincias para que éstas hagan efectivo el pago a los productores. Los aportes del FET se redujeron entre 1989 y 1991 por la aplicación de la Ley de Emergencia Económica, pero -con pocas modificaciones- fueron restituidos en 1993. El 80% de los recursos del FET se distribuyen entre las provincias productoras en proporción al valor bruto de la producción.

Por lo tanto, el destino principal del FET es el pago de sobreprecio al productor; el resto se emplea en mejorar las técnicas de producción a través de organismos de investigación, apoyar sistemas de producción y comercialización cooperativa, y financiar planes de reconversión, complementación y diversificación. La asignación de los recursos se hace mediante acuerdos entre el organismo de aplicación y las provincias productoras. El 20% restante de los recursos también se gira a las provincias, pero son administrados por la SAGPyA y tienen asignaciones específicas. En 1997, Argentina comenzó la política de reducción de la «ayuda interna» acordada con la Organización Mundial de Comercio (OMC) y, consecuentemente se alteró la relación entre el monto pagado por sobreprecio al productor y el relativo a otros componentes (reconversión, diversificación, créditos, etc.).

El proceso productivo del tabaco comprende cuatro grandes etapas: producción primaria, acopio, primera industrialización y elaboración de productos finales. En la primera etapa la tarea del productor está relacionada con la preparación del suelo, los almácigos, el transplante y desflore, el desbrote, la cosecha, un primer curado y la preclasificación en fardos de 20 a 50 kg. Es uno de los cultivos anuales de ciclo más largo. Se comienza con las tareas de

preparación de almácigos a fines del mes de abril y se termina de entregar la producción para la venta en el mes de marzo.

El precio que recibe el productor por la venta de tabaco esta compuesto por dos partes. La primera es la que recibe directamente de la empresa acopiadora al contado, y la segunda es el resultado del prorrateo del Fondo Especial del Tabaco (FET). Esta segunda parte el productor la recibe del Estado como suplemento del precio en función de la cantidad de tabaco vendido en cuotas a lo largo del año. Este pago es bastante difícil de predecir pero se calcula en alrededor del 80% del precio en acopio.

El acopio del tabaco Virginia comienza en las provincias de Salta y Jujuy a mediados de diciembre y se recibe hasta marzo el 90% de la producción, finalizando el proceso a mediados de abril. Los acopiadores (fundamentalmente cooperativas y empresas de cigarrillos) compran y acumulan la producción y realizan la primer etapa del proceso de industrialización. Las diferencias entre los distintos establecimientos de acopio radican, principalmente, en el tamaño de las líneas de procesamiento ya que, en general, disponen de similar tecnología. De esta forma, el acopio del tabaco depende más de la capacidad de trabajo de los establecimientos receptores que de la oferta de los productores. Por ese motivo se establecen fechas y cantidades de entrega. Los acopiadores comercian el producto durante todo el año, aún cuando la parte mas significativa la negocian al comienzo del período de acopio.

En la primera etapa de industrialización, se limpia la hoja, se reclasifica, se despallilla o desnerva (proceso que consiste en separar el palo o nervadura de la hoja) y por último se la vuelve a secar. El secado es determinante para la calidad del tabaco. El calor debe ser controlado, al igual que la humedad, durante todo el proceso, dado que ambos factores (calor y humedad) dan a la hoja características de tersura que permiten desnervarla con la menor rotura posible. Además, si el calor fuera excesivo, quemaría la hoja con lo que pierde calidad y en consecuencia valor.

Culminado este proceso se reclasifica el tabaco, se elabora el blend -mezcla de distintos tipos y calidades de tabaco utilizados para diferenciar los gustos y marcas de cigarrillos- y finalmente es empacado en fardos de 200 kgs. Luego de la primera industrialización, parte de la producción pasa a la elaboración local de cigarrillos y otros productos de consumo final, en tanto que el resto se destina a la exportación.

La actividad tabacalera configura un importante factor de ingresos para el país, (Cuadro N° 4), se observa que en el periodo 1995-2003 el valor promedio de las exportaciones se redujeron al pasar de un máximo registrado en 1997 de u\$s 2,94 por Kg. a solamente 1,80

u\$/kg. en el 2002 y 1,91 u\$/Kg. en el 2003, el ingreso total por esta acción casi se duplico entre los extremos del periodo considerado, pasando de los 91,0 millones de u\$ en 1995 a u\$ 162,6 millones en el 2003, fruto ello del incremento operado en la producción primaria que permitió pasar de los 39,5 millones de kg. de 1995 a los 85,1 millones de Kg. en 2003. Producción de tabaco según tipo comercial.

Desde el punto de vista de la empresa agropecuaria, tenemos el concepto de que *Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o administrador. Por lo que el objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo*⁶.

A continuación se definen las técnicas de gestión empresarial tratadas en la bibliografía del managment empresarial:

Análisis Estratégico Contexto Empresarial: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa (proveedores, clientes, gobierno, competencia, acreedores, etc), tipificar las empresas, tipificar los empresarios, etc.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar, la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la Estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones; dirigir, consiste en hacer actuar a otros para cumplir con los objetivos y controlar verificar lo realizado con los objetivos propuestos.

Gestión de Marketing y Plan de Negocios: detectar, captar, asegurar, mantener e incrementar una porción de mercado o segmento en el cual comercializar el bien o servicio producido.

Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación: aplicar los sistemas de información y de comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para contribuir a la óptima toma de decisiones en conjunto con el uso de Internet.

Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menor costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de los recursos financieros de la empresa, para lograr el máximo rendimiento de estos los recursos limitados de la empresa llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: persigue utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal. Además busca su integración a través de la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, en conjunto con las técnicas de comunicación y negociación.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. en productos finales

⁶ BOLETÍN PROMER:La Microempresa Rural: 2/7/2002

debidamente distribuidos. Analizar el nivel tecnológico de los procesos productivos desde el artesanal hasta la automatización.

Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Para lograr obtener éxito en la empresa y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo se considera que existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios o administradores deben tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio.

Entre las pautas que hoy se consideran mas pertinentes tenemos ⁷:

- *Querer y cuidar a los clientes: ayude a sus clientes, colabore con ellos, el empresario debe transformarse en un dador.*
- *Encuentre a los clientes que usted quiera: defina el perfil de su cliente ideal y asegúrese de que su mensaje de marketing apele a él.*
- *Descubra qué quieren sus clientes: dedíquese a averiguar cuáles son sus necesidades. A menudo, no son tan obvias, muchas veces las personas no están muy seguras de lo que quieren o necesitan y si usted ayuda a esbozar cuáles son y a satisfacerlas tendrá muchos clientes.*
- *Deles lo que quieren: en realidad no, usted no necesita efectivamente producir cada cosa que ellos quieran pero puede ayudarlos a encontrarlo en otro lado. ¿No es un escenario de ganar/ganar/ganar? Podrá obtener una ganancia adicional por ayudar a resolver problemas con los productos y servicios de otras personas.*
- *Entregue un valor agregado: es importante entregar al cliente un producto o servicio de calidad esto ayudará a acrecentar su negocio y continuar con su empresa*
- *El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia, acceso a las fuentes de financiamiento, calidad del producto, canales de distribución, etc. Sin embargo, el empresario puede crear su propio modelo de gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.*

En un documento de Food and Agriculture Systems e International Comparative Farm Management ⁸ dice que: *“La dirección y gestión moderna de empresas agropecuarias requiere de creciente profesionalidad. La velocidad de los cambios de tecnologías, de mercados y precios, las nuevas formas de organización comercial, son factores que someten a las empresas agropecuarias a ajustar el control de operaciones, compras, ventas y resultados financieros. En un entorno volátil, la gestión del cambio tecnológico, el control de costos y la gestión de los riesgos se vuelven un imperativo para el productor y para el inversor en el sector agropecuario.”*

La jurisprudencia considera en general a las empresas agropecuarias como no comerciales, no teniendo las obligaciones ni los derechos de estas. Esto implica entre otros aspectos que no se exige llevar registros contables, o que puede implementarse de la forma más conveniente sin tener que atenerse a las disposiciones del código de comercio.

⁷ Wanda Loskot: Microempresa Rural. Boletín Promer 2/07/2002

⁸ Daniel Conforte: Master en Administración (Harvard University). Ingeniero Agrónomo. Coordinador Académico de Postgrados en Agronegocios e Investigador Asociado del Centro de Investigación Gerencial. USA

A partir de esta situación, se define desde los aspectos teóricos de la administración rural la importancia de la gestión empresarial agropecuaria que pueda llevar un sistema contable que permita conocer entre otros aspectos la situación económica, financiera, patrimonial de la empresa, así como informaciones de interés que aporten a la corrección del rumbo de las decisiones que se toman en el negocio, en este caso particular de la producción tabacalera.

Asimismo sabemos que la gestión en empresas agropecuarias tiene características particulares que la diferencian de las empresas comerciales y/o industriales, siendo las siguientes de acuerdo a AGROBIT⁹:

El trabajo con sistemas biológicos:

Las empresas agropecuarias emplean en su proceso de producción animales y plantas. Estos tipos de bienes presentan la característica de ser seres vivos que cumplen ciclos biológicos regidos por leyes naturales que son escasamente modificables por el hombre. Sus procesos productivos están fuertemente condicionados por factores externos en especial los ambientales. Su existencia en la empresa puede significar un producto o a un factor de producción de acuerdo al momento del ciclo de vida y la finalidad de la empresa.

La existencia de una caja única para la empresa y la familia: Las empresas familiares son las más frecuentes en sistemas de producción agropecuaria, estas se caracterizan por ser el productor y su familia principalmente quienes aportan el factor trabajo al mismo tiempo que asume su rol como administradores. Las retribuciones que espera el productor como contrapartida de estos trabajos en la empresas se expresan en bienes que pueden ser consumidos por la familia, o ingresos monetarios productos de las ventas los que a su vez pueden o no ser retirados de la empresa. En estos tipos de sistemas productivos el productor administra los ingresos generados por el trabajo de la familia y los de la empresa como caja única; la contabilidad en la empresa agropecuaria destinada a evaluar el aprovechamiento de los recursos por parte de las actividades involucradas en el negocio hace indispensable separar lo que es dominio de la empresa de lo que es exclusivamente familiar.

La forma social de trabajo: Otra característica que diferencia a la empresa agropecuaria de las industriales y comerciales es el origen social de la mano de obra y las remuneraciones por su servicio. Existen situaciones, en general de las grandes empresas, donde este recurso es de origen extrafamiliar y sus servicios son remunerados a través del salario; en tanto en contraposición a esta situación se observan las pequeñas empresas donde el origen de este recurso es familiar y no perciben retribuciones en efectivo por sus trabajos.

Jorge Alvarez¹⁰ por su parte señala que la administración del establecimiento agropecuario realizado por cualquier productor queda definida por un conjunto de tareas orientadas a:

- a) Definir las metas y objetivos para el establecimiento.*
- b) Planificar las acciones, en las diversas áreas de funcionamiento de la firma, para intentar alcanzar dichas metas y objetivos.*
- c) Organizar los recursos y aspectos necesarios para poder implementar las acciones seleccionadas.*
- d) Supervisar dicha implementación.*

⁹ AGROBIT: Gestión Agropecuaria. 24/10/2005. Córdoba. Argentina.

¹⁰ ALVAREZ Jorge: "La gestión del negocio agropecuario y el manejo de información". Mayo 2000. Facultad de Agronomía. Universidad de la República.

e) *Controlar los resultados generados a través de las acciones implementadas y accionar los mecanismos compensatorios (corregir o sustituir acciones) en caso*

de ser necesario.

f) *Evaluar los resultados finales.*

Siguiendo con la propuesta de Alvarez podemos decir entonces que el productor tabacalero realiza estas actividades en forma simultánea a sus tareas de campo. Dependiendo del tipo de las características propias de la empresa, del productor y del entorno: familia, clima, mercado y políticas. Podríamos decir que esta función es compartida con otros miembros de la familia, esposa o hijos, constituyendo en realidad un verdadero equipo de administración pluripersonal.

Tanto la actividad empresarial como las faenas de campo están destinadas a intentar alcanzar o satisfacer las metas y objetivos del productor y su familia. Ambos planos de la actividad se potencian mutuamente. La calidad del resultado final depende de la calidad del trabajo aplicado en ambas.

Alvarez señala que: *Las metas son propósitos o intenciones sobre la forma de encarar la vida de las personas, donde se entremezclan aspectos personales, familiares, sociales y económicos.* Podemos pensar entonces que la meta de un productor tabacalero son: a) ser reconocido como un buen tabacalero por sus rendimientos y calidad de producto, b) lograr un ingreso que le permita sostener un alto nivel de vida, c) realizar inversiones en su empresa.

Alvarez sostiene que: *“En la mayoría de las situaciones, las metas que orientan el que hacer del productor agropecuario, están imprecisamente establecidas, es muy raro, por ejemplo encontrarlas expresadas como registros escritos. No obstante ello, si pretendemos evaluar o contribuir a mejorar el trabajo del productor, dichas metas resultan los imprescindibles puntos de referencia, para poder establecer, por ejemplo, que una forma particular de manejar el negocio es mejor, igual o inferior a otra alternativa”.*

Luego Alvarez dice que: *“ Los objetivos son estados futuros deseados, con un nivel de concreción mayor que las metas, lo cual permite establecer mas claramente cuantificaciones. Los objetivos pueden tener diferentes horizontes temporales de concreción: en el presente ciclo de producción, en el presente año, en el próximo ejercicio, en los próximos tres o cinco años, etc.* Es decir que un productor puede plantearse objetivos como: obtener un rendimiento de 2800 kg de tabaco por hectárea; pagar en tiempo y forma a su personal y proveedores. También podría definir objetivos a cinco años: invertir en riego por aspersión para su producción de tabaco.

Es decir que una vez fijado el objetivo el productor tiene necesariamente que decidir sobre la forma de alcanzarlo y sabemos que pueden existir variadas formas de alcanzar un objetivo. Lo que si sabe el productor es que una vez pensado su objetivo tiene que implementarlo, y esto significa tener infraestructura, insumos, mano de obra, disponer de agua para riego, saber la necesidad de mano de obra eventual, la movilización de dinero que se traduce en gastos en efectivo y los ingresos posibles a recibir.

Alvarez señala que: *“Durante la implementación de una acción, el productor típico realiza simultáneamente tres clases de tareas. La más obvia consiste en la implementación misma, es decir el conjunto de faenas de campo que involucra la acción.* Es decir que el productor puede ser el tractorista, es decir quien realiza las labores necesarias para el cultivo del tabaco, también ser el responsable de supervisar que las labores se realicen correctamente y en fecha; puede ser el responsable de controlar que los resultados sean los esperados y corregir los desvíos que estén ocurriendo.

Según Alvarez *Una vez finalizada la implementación de la acción, ésta y su resultado son evaluados con respecto al objetivo que origino la acción. Esta tarea comprende el análisis de las razones que pudieron llevar a alcanzar el objetivo mediante la acción, o a no alcanzarlo. Mediante esta tarea se va construyendo el acervo de conocimientos que constituye lo que denominamos la experiencia de una persona.*

Este conjunto de conocimientos, no necesariamente “ciertos” desde el punto de vista científico, va sedimentándose en la memoria del productor o del equipo de administración. Se conforma así, una estructura de modelos (usualmente almacenada en la memoria) que posteriormente será utilizada en subsiguientes ciclos de selección de acciones para alcanzar objetivos y metas..

En su trabajo Alvarez señala que *Cada productor en su carácter de empresario o cada equipo empresarial, posee su propio sistema de información para apoyar la gestión de su establecimiento agropecuario (SIGEA). Este puede ser definido en un sentido amplio como la colección de registros escritos y/o electrónicos, de herramientas de planificación, de procedimientos de control, de servicios externos, y de tecnologías empleadas para juntar, organizar, almacenar y procesar información destinada a asistir la administración de la empresa agropecuaria. Las personas involucradas en el diseño, implementación, utilización y soporte del sistema también forman parte del SIGEA. Este grupo incluye al propio productor, a miembros de la familia del productor, empleados, asesores, y proveedores de servicios entre otros (Boehlje & Eidman, 1984; Cross, King, Craig, & Fuller, 1994).*

En el caso del sector tabacalero podemos decir que existen varias redes de relacionamiento entre sí y con otros agentes socioeconómicos vinculados al sector (proveedores de insumos, agentes de comercialización, asesores, agentes bancarios, y autoridades locales entre otros). Uno de los cometidos principales de estas redes de relacionamiento es el intercambio y circulación de información.

Alvarez sostiene que *los productores usualmente desarrollan y actualizan sus SIGEA de una forma espontánea y/o inconsciente, es decir, sin recorrer un procedimiento orientado a esa finalidad. El desarrollo de un SIGEA refleja en un momento dado los antecedentes (educacionales y profesionales) del productor y las características principales del establecimiento. Generalmente, los productores son poco conscientes, tanto de este proceso como del propio sistema de información. Ello obedece al hecho de que la mayor parte de información usada para tomar decisiones es utilizada a través de procedimientos automáticos (no conscientes), que han venido siendo aprendidos desde la niñez. Esta aseveración es fácil de reconocer respecto de decisiones rutinarias, como las que se pueden presentar al manejar un tractor, o las asociadas al arreo de un rodeo de lecheras. En cambio, cuando las acciones a implementar son totalmente nuevas, el manejo de la información se hace conscientemente, implicando algún tipo de procesamiento explícito para orientar la decisión.*

En el caso del productor tabacalero podríamos decir que por ejemplo para el caso de adoptar una nueva práctica tecnológica como por ejemplo el manejo de los almácigos flotantes, tendrá necesariamente que aprender a dosificar los nutrientes y utilizar esta información. Luego de algún tiempo se habituará a la práctica y lo hará en forma automática.

Alvarez finalmente sostiene que: *Esta forma habitual de manejar y utilizar la información a través de automatismos mentales, hace que en el caso de la empresa agropecuaria, el SIGEA sea difícilmente observable y analizable. Ante ello, la estructura de los SIGEA es usualmente descrita con relación al proceso de administración de un establecimiento agropecuario típico (Eleveld, Huirne, Dijkhuizen, & Overbeek, 1992). Es decir, en vez de analizar el SIGEA particular de un productor o de un grupo de productores, y a partir de ello derivar como es la estructura del sistema de información de un productor típico, la estructura es derivada a*

partir de un modelo teórico de administración. Este modelo incluye el conjunto de decisiones que un productor debería procesar y a partir de este conjunto se deriva el sistema de información que soporta dichas decisiones.

2. Objetivos Generales y Particulares

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.Objetivo general.

- ✓ *la manera de administración de productores tabacaleros con superficie menor a la unidad económica hoy considerada (de 25 hectáreas), focalizando la atención en los aspectos: financieros, comercial y de personal.*

2.2.Objetivos particulares.

- ✓ Indagar acerca de las concepciones de administración sostenida por los productores tabacaleros.
- ✓ Explorar acerca de sus percepciones acerca de las características que asume este proceso, las condiciones en que se lleva a cabo, las posibilidades y límites, las miradas hacia el futuro pensadas e impulsadas en dicho contexto.
- ✓ Identificar los principales logros y dificultades encontrados en dicho proceso administrativo.
- ✓ Identificar rasgos, propuestas o estrategias de administración que den cuenta del potencial innovador que puedan tener los productores en el proceso de administración.
- ✓ Obtener información significativa sobre distintos problemas de las prácticas de administración que pueda servir como aporte para futuras investigaciones o redefinición de conceptos.

3. Plan de Actividades

ETAPAS	TRIMESTRES							
	AÑO 2007				AÑO 2008			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Estudio de fuentes documentales secundarias	■	■						
Identificación de la muestra	■	■						
Elaboración de la encuesta	■	■						
Elaboración del cuestionario oral	■	■						
Análisis de consistencia de la encuesta y cuestionario oral en terreno		■	■					
Trabajo intensivo de campo			■	■	■	■		
Análisis y estudio de los datos recogidos				■	■	■		
Elaboración del informe anual								
Ajustes de metodología de investigación a la información obtenida				■	■	■	■	
Elaboración del informe final. Devolución a los informantes. Difusión de Resultados.							■	■

4. Transferencia

1. Presentación de ponencias en eventos científicos cuya temática sea pertinente al proyecto de investigación que se propone.
2. Presentación del proyecto y de sus estados de avance para su análisis y debate en la Asociación Argentina de Economistas Agrarios 2008.
3. Comunicación de Estados de Avance e Informe Final a la Cooperativa del Tabaco de Jujuy, Cámara del Tabaco, INTA Perico, INTA Salta y otras organizaciones de productores.
4. Ofertas de pasantías a estudiantes de la Facultad de Ciencias Agrarias UNJu en los trabajos de campo.
5. Publicación de un libro que contenga el Informe Final.

5. Bibliografía del proyecto.

- **AGROALIMENTOS ARGENTINOS: “Tabaco” . 2002.**
- **ALVAREZ Jorge: “La gestión del negocio agropecuario y el manejo de la información”. Facultad de Agronomía. Universidad de la República. 2000.**
- **ARCE Hugo Santiago: “Administración, gestión y control de empresas agropecuarias”. Ediciones Machi. 1996.**
- **COOP. TABACO JUJUY: “Fideicomiso Financiero para el Desarrollo Productivo del Valle de Los Pericos”. Marzo 2004.**
- **CORRADINI E- y otros: “Costos, rentabilidad y toma de decisiones en la producción agropecuaria”. Orientación Gráfica Editora. Primera Edición. Octubre 1994.**
- **CORRADINI Eugenio y otros: “CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR PRODUCTOR TABACALERO EN LA REPUBLICA ARGENTINA”. Junio 2005. Tercera Versión. Series de Documentos de Investigación de Universidad Católica Argentina.**
- **CORRADINI Eugenio y otros: “CARACTERIZACIÓN DEL SECTORPRODUCTOR TABACALEROEN LA REPUBLICA ARGENTINA”. Segunda versión. Setiembre de 2004. Documentos de Investigación. Universidad Católica Argentina.**
- **CORRADINI Eugenio: “Explotaciones Agropecuarias Tabacaleras en la República Argentina. Caracterización en base al Censo Nacional Agropecuario 2002”. Provincia de Jujuy. Febrero 2006.**
- **DÍAZ De Santos: “El diagnóstico de la empresa”. Ediciones Díaz de Santos. 1995.**
- **Dirección Nacional de Programación Económica Regional: “Producción Regional de tabaco”. 2004**
- **DURAN R., SCOPONI L y otros: “El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI. Bases para una competitividad sustentable”. Editorial Buyatti. Argentina. Octubre 2005.**
- **Fernández Gabriela: “Estudio de productores tabacaleros en la Provincia de Jujuy”. INTA PERICO. 2004.**

- **FERRARIO, Eduardo Martínez “Estrategia y administración agropecuaria”.** Ediciones Troquel. 1996.
- **GOTTRET María Verónica:”Sistemas de Apoyo para el Desarrollo Empresarial Rural: Justificación, Conceptos y una Propuesta Metodológica”.** Proyecto de Desarrollo de agroempresas rurales. Colombia. 2000.
- **GUERRA Guillermo: “Manual de administración de empresas agropecuaria”.IICA.** Costa Rica. 1998.
- **LADAGA Susana Pena de y BERGER Ariadna: “Toma de decisiones en el sector agropecuario. Herramientas de investigación operativa aplicadas al agro”.** Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires. Junio. 2006.
- **LARROSCA Héctor y otros: “¿ Qué es administración. Las organizaciones del futuro”.** Ediciones Macchi. 2001.
- **Mercado del Tabaco. 2004**
- **ORTIZ Penerini y otros: “Recursos humanos en la Pymes. Hacia la competitividad”.** Ediciones Universo. Buenos Aires. 1996.
- **PICCOLO, María Alejandra: “Producción y Comercialización Mundial y Nacional de Tabaco. INTA AEEA Salta. 2004**
- **ROZADA, Martín: “Análisis de la economía del tabaco en Argentina. 1996.2003”.** Universidad Torcuato Di Tella. Mayo 2004.
- **SAGPYA: "PROGRAMA DE RECONVERSION y DIVERSIFICACION PRODUCTIVA, SANEAMIENTO PATRIMONIAL DE LOS PRODUCTORES Y APOYO A EMPRENDIMIENTOS AGROINDUSTRIALES".** Resolución 30 de enero de 2006.
- **SAGPYA: “EVOLUCION DEL PRECIO DEL TABACO EN EL ACOPIO, EN EL IMPORTE QUE ABONA EL FET Y EN EL TOTAL PERCIBIDO POR EL PRODUCTOR (1991/1992 - 2004/2005).**
- **SAGPYA: “Informe de productos regionales. Tabaco”.** Setiembre 2003.
- **SAGPYA: “PROYECTO TABACO Su Compromiso Ambiental y Responsabilidad Social”.**
- **VALERO E.: “El Fondo Especial del Tabaco”.** 2002
- **VENEGAS José Luis Sanchez: “Diagnóstico financiero integral”.** Ediciones ECAFSA. Segunda Edición.2000. México.
- **VIEITES Alvaro Gomez: “Sistemas de información, herramientas prácticas para la gestión empresarial”.** Editorial Alfaomega. 2004.