FAMAGRO S.A.

FAMAGRO es una empresa agraria de carácter local con actividades en la zona Oeste de la Prov de Bs. As, donde explotan 30.000 hectáreas propias y 40.000 hectáreas en campos arrendados. La propiedad de la organización está nucleada en tres familias y la principal actividad que desarrollan en dichos campos es la agricultura complementada con la ganadería intensiva. Tanto los cultivos como la cría de ganado utilizan grandes cantidades de insumos, como ser: fertilizantes, alimento balanceado para engorde, vacunas, etc. La producción anual de soja, su principal cultivo, es de aproximadamente 120.000 toneladas con lo que obtienen una facturación promedio de USD 40 millones. La empresa se financia principalmente a través de sus propios clientes quienes, en especial los de granos, son en muchos casos también proveedores de semillas como insumo.

En la actualidad, FAMAGRO posee 122 empleados entre ingenieros agrónomos, veterinarios, administrativos y peones de campo. Además, la empresa incorpora, durante épocas de máxima necesidad, como en los tiempos de cosecha, personal temporario. Los empleados se distribuyen en 3 áreas principales: Producción, Comercialización y Administración-Finanzas. El área de Producción se distribuye en 3 grandes establecimientos rurales y cuenta cada uno con un ingeniero agrónomo que supervisa y planifica cosecha por cosecha. El área de Comercialización cuenta con su gerente y 3 asistentes, mientras que el área de Administración posee un gerente y 7 asistentes. Ambos sectores están concentrados en oficinas de la firma en la ciudad de Buenos Aires. FAMAGRO tiene tercerizado el servicio de contaduría, que se encarga principalmente de la liquidación de sueldos e impuestos y reporta al área de Administración y Finanzas. Además, dispone de los servicios de un estudio de abogados, que se encarga de todos los temas legales de la organización, incluso de todos los contratos de arrendamiento y tienen reuniones periódicas con el Gerente General de la empresa.

Debido a la dedicación y la capacidad de su personal, tanto en el área técnica como en la de desarrollo del negocio, como así también a la escalada del precio de los cereales de los últimos años, FAMAGRO se ha consolidado a nivel local y ha acrecentado sus extensiones de tierra trabajada. Actualmente, tiene actividades fuera del país en tierras arrendadas en Uruguay donde cuenta con un plantel de unas 20 personas en su sede de Tacuarembó, la mayoría de los cuales trabaja en los campos. Mientras un ingeniero agrónomo supervisa permanentemente los campos uruguayos, Walter Arbizúa se ocupa del sector comercial local y es el responsable final del país.

El Gerente General de FAMAGRO, Guillermo Bollati, de 52 años, quien tiene una trayectoria de más de 5 años en el cargo, se encarga de la gestión de todas las áreas y es el responsable de cumplir los objetivos pedidos por el directorio conformado por representantes de las 3 familias. Él define los planes de producto en función de la sustentabilidad de los suelos, define cuál es la política de los cultivos para los próximos 18 meses y en función de eso se hace el presupuesto general de ingresos y egresos anuales. Para la elaboración de los planes de presupuesto, Guillermo requiere anualmente de cada uno de sus gerentes subordinados que realicen la parte que les corresponde del mismo, incluso de su representante en Tacuarembó, Walter Arbizúa.

Por sus características personales, a Bollati le gusta recorrer frecuentemente los diversos campos de la firma y entrar en contacto con todo el personal, a tal punto que comparte con ellos reuniones, mateadas y asados al final de largas jornadas de trabajo. Él mismo se enorgullece de conocer a casi todos los empleados si no fuera porque muchos de éstos son personal temporario y solo son contratados en tiempos de cosecha.

Entre las responsabilidades de Bollati, están la planificación a largo plazo de los proyectos de la organización, así también como la consecución de nuevos negocios, de la obtención de nuevos contactos y de la financiación de préstamos bancarios y de nuevos inversionistas. En ese sentido, el directorio de FAMAGRO tiene previsto continuar con sus planes de expansión regional en países del continente y ya ha hecho contactos con un consorcio propietario de grandes extensiones en Venezuela, Uruguay y el sur de Brasil. Dicho consorcio, que administra extensiones de tierra de igual escala a las de FAMAGRO y con una estructura similar, pretende desprenderse de sus operaciones por problemas societarios. En los planes de FAMAGRO, interesan principalmente las operaciones de Uruguay y Brasil, donde procurará incrementar las actividades, pero pretenden desvincularse a corto plazo de la operación de Venezuela.

El PRE de ese consorcio, Washington Magaldi, agrónomo uruguayo de 40 años, ha mostrado en su accionar gran efectividad en el manejo de las rotaciones y, como Bollati, una singular capacidad para el manejo de las relaciones interpersonales. En coincidencia con FAMAGRO, también emplea un horizonte de programación de unos 20 meses.

Aunque la posición económico financiera de FAMAGRO es muy robusta, la expansión implica un esfuerzo que sólo podrá ser viable si se hace opción de un crédito ya pre-acordado con el BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social del Brasil) por 30 millones de dólares.

En esta nueva etapa, es casi seguro que Guillermo Bollati ya no pueda recorrer tan frecuentemente los campos actualmente explotados en Argentina y Uruguay dado que las distancias y las extensiones de tierra serán mucho mayores

El Directorio de FAMAGRO, frente a esta fusión, ha contratado a una organización consultora que emplea los conceptos de la teoría de la Organización Natural con dos propósitos:

1. Establecer un esquema organizativo que siga los principios de dicha teoría, y
2. Evaluar la potencialidad de ambos PREs (Primer responsable ejecutivo simil a CEO) para ocupar la máxima posición ejecutiva de la nueva empresa, FAMAGRO SUDAMERICANA.

Tarea a Realizar

Teniendo en cuenta la descripción anterior, se deberán responder a las siguientes consignas:

**1. Esquematice la organización actual de FAMAGRO con sus operaciones en Buenos Aires y Uruguay.**

**2. Esquematice la organización de FAMAGRO SUDAMERICANA ya fusionada mostrando todas las sedes y sólo los estratos significativos.**

**3. Muestre en un diagrama de evolución de la CP la posición actual de ambos funcionarios e indique quién será el candidato adecuado para gerenciar la nueva organización.**

1. La empresa agraria Famagro cuenta con 122 empleados fijos (más algunos por temporada) que trabajan sobre campos propios y arrendados. El texto menciona tres áreas principales: Producción, Comercialización y Administración-Finanzas con sus respectivos operarios, y también menciona que el Gerente General tiene un alcance temporal de un año y medio. Este alcance temporal sumado al tamaño de la empresa y al hecho de que el Gerente General conozca a todos los empleados nos da la pauta de que Famagro tiene tres estratos en su estructura.

Menciona también que hay actividades en tierras arrendadas en Uruguay, con un supervisor y gerente propios y aproximadamente 20 empleados. En Uruguay cuentan con un ingeniero que supervisa los campos y un responsable final que también se ocupa del sector comercial. Con la información brindada pareciera que Argentina y Uruguay funcionan como dos empresas por separado.

Teniendo en cuenta lo mencionado, los diagramas de Famagro Argentina y Famagro Uruguay serían los siguientes.

|  |
| --- |
| Esquema de Famagro Argentina |

|  |
| --- |
| Esquema de Famagro Uruguay |

2. Debido a que Farmagro se expandirá casi al doble en el corto plazo, sumando nuevas extensiones en Brasil y Uruguay, es necesario agregar un estrato más en la estructura. Esto se debe a que se creará un nuevo cargo de Gerente General al que deberán responder el gerente encargado de las extensiones originales (Guillermo Bolatti para Argentina y Uruguay) y el gerente de las nuevas extensiones (Washington Magaldi para Brasil y Uruguay). Este nuevo cargo de Gerente General tendrá un alcance temporal mayor, permitiendo una supervisión y coordinación más efectiva en todas las operaciones y además, facilitando los planes de expansión.

|  |
| --- |
| Esquema de Famagro Sudamericana |

1. Los dos candidatos para gerenciar la nueva organización son Guillermo Bollati y Washington Magaldi. El primero, actual gerente general de Famagro, tiene más de 5 años de experiencia en el cargo y conocimiento del negocio en Argentina y Uruguay. Viendo su posición en el gráfico de progreso del potencial, teniendo en cuenta que tiene 52 años y 18 meses de alcance temporal, podemos observar que su curva de crecimiento nunca llegaría a subir de estrato. Esto significa que si bien cumple con ciertas características a nivel humano y de experiencia tanto en el cargo como en la empresa en particular, no tiene potencial para pasar al estrato IV y ser Gerente General de la empresa fusionada.

Por otro lado, Washington Magaldi con 40 años y 20 meses de alcance temporal pareciera a priori ser mejor candidato. Sin embargo, si seguimos la curva de su crecimiento podemos ver que faltan aún varios años hasta que Washington tenga potencial para subir de estrato y ocupar el cargo.

Por lo tanto si Famagro necesita a la brevedad contratar a un Gerente General debiera buscarlo por fuera de la empresa, ya que ningún empleado actual tiene el potencial para hacerlo.

|  |
| --- |
| Gráfico de progreso del potencial |