

MUESTRA GRATUITA

El campo como empresa

Costos, contratos, impuestos y gestión para productores agropecuarios



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

EDICIÓN Y ALCANCE

Una guía para tomar mejores decisiones

El campo como empresa

Costos, contratos, impuestos y gestión para productores agropecuarios.

Cr. Ignacio R. Manissero · MP 1615 CPCEPSL

Estudio Manissero · Villa Mercedes, San Luis, Argentina.

Primera edición · Septiembre de 2026.

Esta publicación propone un método de gestión para explotaciones agrícolas, ganaderas y mixtas de Argentina. Integra presupuesto, costos, caja, documentación y decisiones empresariales. No es un manual agronómico ni una liquidación impositiva individual. Las decisiones productivas, jurídicas, laborales y fiscales deben ajustarse al establecimiento, al titular y a la normativa aplicable.

Cómo leer los números. Los establecimientos, personas, cantidades, precios, tasas y resultados de los casos son ficticios y fueron diseñados con fines didácticos. No representan cotizaciones ni rentabilidades de mercado. Los modelos económicos usan USD ilustrativos de una misma fecha y excluyen IVA recuperable. El ejemplo de caja utiliza unidades monetarias constantes, sin conversión automática a pesos. Para operar, reemplazá los supuestos por datos propios y fechas reales.

Fuentes y actualización. Se consultaron publicaciones del INTA y fuentes oficiales de ARCA, SENASA y normativa argentina al 22 de septiembre de 2026. Las referencias están identificadas por números y enlazadas al final. Los métodos y ejemplos son elaboración editorial propia; las instituciones citadas no avalan este producto. Las obligaciones pueden cambiar después de la fecha de consulta.

© 2026 Estudio Manissero. Esta muestra gratuita puede compartirse completa y sin modificaciones. La edición completa y sus herramientas se adquieren por separado; no se autoriza su reventa ni distribución pública.

INTRODUCCIÓN

Producir y dirigir

Hay campañas que se recuerdan por los milímetros, los kilos y las toneladas. Otras quedan en la memoria por el día en que vencieron juntos el alquiler, los insumos y la cuota del equipo. El resultado de una empresa agropecuaria se construye en ambos planos. Importa qué produce y también cómo compra, vende, financia, documenta y organiza esa producción.

Quien dirige un establecimiento toma decisiones antes de conocer el rendimiento final. Compromete recursos, asume obligaciones y trabaja con procesos biológicos que tienen sus propios tiempos. Por eso, el presupuesto sirve para explicitar supuestos y preparar respuestas. Su valor no depende de acertar cada cifra: depende de detectar a tiempo qué cambió y qué decisión requiere.

Este libro busca ayudarte a responder cinco preguntas: **¿qué deja cada actividad?, ¿cuándo falta dinero?, ¿qué compromisos ya asumimos?, ¿qué riesgos podemos reducir?, ¿qué necesita la empresa para continuar?** No hace falta comenzar con un sistema complejo. Hace falta información mínima, criterios consistentes y una rutina de revisión.

La lectura combina explicaciones, casos y herramientas. Cada módulo termina con una aplicación concreta. Podés recorrer el libro completo y después volver a la decisión que estés trabajando: alquilar un lote, comprar hacienda, financiar una campaña, contratar un servicio o incorporar a un familiar.

Tu primer paso

Escribí una decisión que debas tomar en los próximos treinta días. Anotá cuánto dinero compromete, qué dato te falta y quién puede ayudarte a obtenerlo. Usala como hilo conductor de la lectura.

El objetivo es llegar a una conversación mejor preparada con tu contador, asesor agronómico, veterinario, abogado y equipo de trabajo. La información tiene valor cuando cambia una decisión o confirma, con fundamento, que conviene sostenerla.

LOS CASOS DEL LIBRO

Tres empresas para pensar decisiones

La Esperanza: agricultura sobre tierra arrendada. Laura y Diego proyectan 100 hectáreas de un cultivo de grano. El caso permite seguir un presupuesto desde el ingreso hasta la caja. La superficie y los parámetros son didácticos; no describen una zona ni recomiendan un paquete tecnológico.

Los Molles: un ciclo de recría y terminación. Ana administra un lote de 100 animales comprados. El ejercicio sigue peso de entrada, pérdidas, kilos vendidos, alimentación y otros costos. Se complementa con una explicación del inventario para sistemas de cría y ciclos que quedan abiertos al cierre.

El Encuentro: empresa mixta y familiar. Dos hermanos comparten tierra, una máquina y gastos de administración. El caso ayuda a separar actividades, eliminar operaciones internas y acordar inversión, trabajo y retiros. No se le asigna una forma societaria predeterminada.

Reglas comunes. Usaremos la tonelada de 1.000 kg, el quintal de 100 kg y la hectárea como unidad de superficie. Toda comparación debe conservar moneda, fecha, calidad, destino y tratamiento de impuestos. Los porcentajes de los ejercicios son supuestos, nunca alícuotas fiscales sugeridas.

En el presupuesto agrícola, “margen directo antes de tierra” significa ingreso bruto menos comercialización y costos productivos directos. Luego se resta el costo de acceso a la tierra. Esta convención permite leer el caso; al comparar informes externos, revisá qué incluye cada autor en su margen bruto.

Qué contiene la herramienta digital

La planilla de la edición completa incluye presupuesto agrícola, ciclo ganadero, caja de doce períodos y un tablero. Arranca con los casos del libro para que puedas entender las fórmulas antes de reemplazar sus datos. La caja es un ejercicio independiente y no se completa automáticamente con los presupuestos económicos.

MÓDULO 1 · LA EMPRESA

El establecimiento tiene más de un mapa

Para producir necesitas conocer el campo. Para dirigir necesitas, además, conocer quién explota cada recurso, qué actividad lo usa y quién asume los compromisos. Un mismo predio puede reunir tierra familiar, hacienda de terceros, una sociedad operadora y una máquina personal. Si esos vínculos quedan implícitos, el resultado y las responsabilidades se vuelven difíciles de explicar.

Mapa productivo. Identificá lotes, superficies utilizables, cultivos, rodeos, instalaciones, disponibilidad de agua y servicios contratados. Separá superficie total de superficie realmente destinada a cada actividad. En doble cultivo, las hectáreas sembradas pueden superar la superficie física: ambas medidas sirven, pero responden preguntas distintas.

Mapa económico. Registrá qué genera ingresos y qué consume recursos. Agricultura, cría, recría, terminación y servicios a terceros pueden necesitar resultados propios. Un centro de costos no exige otra CUIT; es una forma interna de organizar información.

Mapa jurídico y financiero. Identificá al dueño de cada activo, al titular de los contratos, al empleador y al deudor. Una factura pagada desde otra cuenta no cambia por sí sola a quién pertenece la operación. Las transferencias entre personas requieren explicación y respaldo.

El Encuentro descubre que la máquina está a nombre de un hermano, la tierra pertenece a ambos y los servicios se facturan desde una sociedad. Antes de discutir rentabilidad, ordenan qué prestaciones existen entre esas partes y cómo se documentan.

Aplicación práctica

Prepará una hoja con cinco columnas: recurso, titular, actividad que lo usa, acuerdo que habilita ese uso y obligación pendiente. Las casillas vacías indican qué aclarar antes de ampliar el negocio.

MÓDULO 3 · CAMPAÑA AGRÍCOLA

Presupuestar antes de comprometerse

Un presupuesto agrícola une una propuesta técnica con condiciones comerciales y financieras. El rendimiento esperado necesita fundamento en el lote, la tecnología, el agua y los antecedentes. El precio necesita fecha, calidad, lugar de entrega y gastos asociados. Multiplicar dos expectativas favorables sin revisar sus bases produce una cifra atractiva y una decisión frágil.

Prepará primero la superficie y el planteo técnico con tu asesor. Después solicitá precios y condiciones de insumos, labores, cosecha y comercialización. Finalmente incorporá tierra, estructura y financiamiento. El orden permite identificar qué parte del resultado depende de una estimación y qué parte ya está comprometida.

La Esperanza evalúa un cultivo sobre **100 ha**, con **3 t/ha** y **USD 320/t**. Son supuestos ilustrativos, no parámetros agronómicos recomendados. Todas las hectáreas tienen igual tratamiento en este modelo simplificado. En una explotación real conviene separar ambientes que tengan costos o rendimientos diferentes.

La unidad correcta. Un rendimiento de 30 quintales por hectárea equivale a 3 toneladas por hectárea. Si el precio está expresado por tonelada y se ingresa “30”, la estimación de ingresos se multiplica por diez. Dejá siempre la unidad junto al dato, incluso cuando parezca obvia.

El INTA muestra presupuestos con niveles alternativos de rendimiento y explicita las condiciones de sus estimaciones. Tomamos esa transparencia como criterio de trabajo, sin reproducir sus precios ni trasladar sus resultados al caso. [\[1\]](#)

Aplicación práctica

Conservá presupuesto, fecha y fuente de cada supuesto importante. Agregá quién debe actualizarlo y qué cambio obligaría a revisar la decisión.

MÓDULO 3 · CAMPAÑA AGRÍCOLA

La Esperanza: los datos del presupuesto

El ejemplo utiliza precios de una misma fecha, sin IVA recuperable. El costo de acceso a la tierra se expresa como equivalente económico en USD/ha; no constituye una cláusula contractual sugerida. La forma jurídica y de pago se analiza en el módulo 7.

Dato de entrada	Supuesto
Superficie	100 ha
Rendimiento comercializable	3,00 t/ha
Precio bruto	USD 320/t
Flete y acondicionamiento	USD 35/t
Comisión comercial	2% del ingreso bruto
Semillas	USD 90/ha
Fertilización	USD 145/ha
Protección del cultivo	USD 85/ha
Labores, incluida cosecha	USD 100/ha
Otros costos productivos directos	USD 10/ha
Acceso a la tierra	USD 250/ha

Los costos productivos directos suman **USD 430/ha**. Se supone que labores y cosecha están contratadas por hectárea; si tu contratación depende de toneladas o porcentajes, cambiá el modelo para reflejarlo. Los USD 35/t incluyen los conceptos indicados y se descuentan una sola vez.

No se presupuestan mermas adicionales: el rendimiento ingresado ya representa toneladas comercializables. Si partís de volumen bruto de cosecha, aplicá las correcciones necesarias para obtener volumen neto y evitá repetirlas en otro descuento.

Control previo. Confirmá que no falten seguros, análisis, monitoreo u otros conceptos aplicables. Una fila llamada “otros” debe tener respaldo detallado, especialmente si crece o concentra importes importantes.

MÓDULO 3 · CAMPAÑA AGRÍCOLA

Del ingreso al resultado de la campaña

La producción prevista es $100 \times 3 = 300$ t. El ingreso bruto asciende a USD 96.000. Comercialización suma USD 10.500 por tonelaje y USD 1.920 de comisión. El ingreso después de esos conceptos es USD 83.580.

Escalón del cálculo	USD/ha	USD total
Ingreso bruto	960,00	96.000
Comercialización	(124,20)	(12.420)
Ingreso después de comercializar	835,80	83.580
Costos productivos directos	(430,00)	(43.000)
Margen directo antes de tierra	405,80	40.580
Acceso a la tierra	(250,00)	(25.000)
Margen después de tierra	155,80	15.580

Si la campaña también debe cubrir USD 8.000 de estructura, USD 2.000 de depreciación y USD 1.200 de financiación, queda un **resultado ilustrativo antes de impuestos de USD 4.380**. No equivale a efectivo distribuible ni al resultado impositivo.

El precio que aporta a cubrir costos por hectárea es $320 \times (1 - 2\%) - 35 = \text{USD } 278,60/\text{t}$. Para cubrir producción y tierra se requieren $680 / 278,60 = 2,44$ t/ha. Si además se incluyen los otros USD 112/ha, el equilibrio del modelo completo sube a **2,84 t/ha**.

Interpretación

El equilibrio solo es válido con estas relaciones de costos y precio. Si cambia la comisión, el costo por tonelada o un gasto ligado al rendimiento, hay que recalcularlo. Un margen positivo después de tierra todavía debe sostener estructura, financiación e impuestos.

FUENTES Y LECTURAS

Economía, contratos y granos

Consulta de fuentes: 22 de septiembre de 2026. Los números entre corchetes remiten a estas entradas. Las publicaciones técnicas se usan como referencias metodológicas; sus parámetros no fueron presentados como precios actuales ni como promedios nacionales. Los ejercicios del libro son elaboración propia.

[1] INTA. Fillat, F.; Cabrini, S. M.; Llovet, J. A.; Paolilli, M. C. *Márgenes brutos de las principales actividades agrícolas 2024/2025*. Planteo técnico, rendimientos alternativos, comercialización y tenencia. Referencia para los módulos 2 y 3. [Consultar publicación](#).

[2] INTA. *Margen bruto de la producción ganadera bovina de carne de ciclo completo*. Análisis por actividades y del sistema. Referencia del módulo 4. [Consultar publicación](#).

[3] Ley 13.246. Arrendamientos y aparcerías rurales, texto actualizado. En particular, artículos 1, 2, 4, 8, 21 y siguientes, y 39. Base jurídica de las distinciones del módulo 7. [Consultar texto oficial](#).

[4] ARCA. Sistema de Información Simplificado Agrícola. RG 4.310/2018 y modificatorias; RG 5.748/2025 sobre el sistema de calificación. Referencia de encuadre y seguimiento fiscal, sin reproducir escalas ni plazos como reglas permanentes. [Consultar modificación oficial](#).

[5] ARCA. *Carta de porte electrónica. Granos y derivados granarios*. Información y acceso a los regímenes de traslado. [Consultar micrositio](#).

[6] ARCA, Biblioteca Electrónica. RG 3.419/2012, texto con modificaciones, Liquidación Primaria de Granos. [Consultar régimen](#).

FUENTES Y LECTURAS

Sanidad, tributación y trabajo

[7] SENASA. *Inscribir/Actualizar establecimientos en el RENSPA.* Requisitos, modalidades e información del registro. Consultar también las actualizaciones aplicables a cada actividad. [Acceder al trámite oficial.](#)

[8] SENASA. *Solicitar emisión del documento de tránsito (DTe) para animales vivos y subproductos de origen animal.* Alcance, requisitos y autogestión. [Acceder al trámite oficial.](#)

[9] ARCA. *IVA anual agropecuario. ¿Quiénes pueden ejercer la opción?* Distingue liquidación mensual y pago por ejercicio o año, según condiciones. [Consultar sujetos alcanzados.](#)

[10] ARCA. *Emergencia agropecuaria. ¿Qué es la emergencia y/o el desastre agropecuario?* Presenta el marco de la Ley 26.509, condiciones y acceso a asistencia. [Consultar régimen.](#)

[11] Ley 26.727. Régimen de Trabajo Agrario, texto actualizado consultado, incluidas modificaciones de la Ley 27.802 de 2026. Referencia para encuadre, contratación y condiciones de trabajo. [Consultar texto oficial.](#)

[12] Comisión Nacional de Trabajo Agrario. Portal institucional y acceso al buscador de resoluciones. Utilizar para revisar disposiciones por actividad, categoría, región y vigencia, junto con el asesor laboral. [Consultar CNTA.](#)

Criterio de uso. Los enlaces no reemplazan el análisis de la operación. Antes de aplicar un requisito, verifíca vigencia, alcance personal y territorial, normas complementarias y condiciones particulares. Las fechas de preparación interna deben anticiparse a los vencimientos que correspondan.

FUENTES Y LECTURAS

Prevención, ambiente y continuidad

[13] Decreto 617/1997. Reglamento de Higiene y Seguridad para la Actividad Agraria, texto actualizado. Referencia para la revisión profesional de riesgos laborales, junto con el Régimen de Trabajo Agrario. [Consultar texto oficial](#).

[14] Ley 27.279. Presupuestos mínimos para la gestión de envases vacíos de fitosanitarios. Especialmente artículos 2, 8, 9, 12 y 13, junto con su reglamentación y requisitos locales. [Consultar texto oficial](#).

[15] INTA. *Información Agroclimática*. Acceso a herramientas e informes de seguimiento. [Consultar recursos](#).

[16] SENASA. *Sistema de Identificación Electrónica de Animales*. Normativa e información operativa actualizable. [Consultar sistema](#).

[17] ARCA. *Actividades agropecuarias*. Organización de registros y regímenes por sector agro, pecuario, molinero y lácteo. [Consultar portal sectorial](#).

Para seguir trabajando en tu empresa

Prepará tu mapa de actividades, último inventario, presupuesto, caja y pendientes. Esa carpeta permite una consulta profesional orientada a decisiones concretas, con mejor información desde el comienzo.

Cr. Ignacio R. Manissero · MP 1615 CPCEPSL
Estudio Manissero · Villa Mercedes, San Luis.
estudiomanissero.com.ar

Biblioteca Empresarial. Esta guía integra la colección junto con *Dale una estructura al futuro de tu patrimonio* y *Tu empresa, bien constituida*. Cada publicación aborda una dimensión diferente de la organización y la planificación empresarial.

CONTINUÁ LA LECTURA

Llevá el método a tu explotación

El ebook completo desarrolla diez módulos sobre empresa, costos, presupuesto agrícola, ganadería, caja, comercialización, contratos, impuestos, personas y continuidad.

Incluye tres casos ficticios, seis fichas de trabajo, un plan de noventa días y fuentes oficiales enlazadas. Se acompaña con una planilla Excel de presupuesto agrícola, ciclo ganadero, caja y tablero.

Esta muestra contiene páginas seleccionadas de la edición completa. Los números de los ejemplos son ilustrativos y no representan cotizaciones de mercado.

Conocé la publicación completa y otros títulos de la colección:

[Estudio Manissero](#)

Cr. Ignacio R. Manissero · MP 1615 CPCEPSL

El campo como empresa

Cr. Ignacio R. Manissero

Nota sobre elaboración y responsabilidad:

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.