



7^{mo} AÑO - Manual de Organización y Gestión de la Empresa Agropecuaria

AL LECTOR

La colección de Manuales para las Escuelas Agrarias de la Provincia de Buenos Aires, es fruto de un trabajo de articulación entre el Ministerio de Agroindustria, el INTA y otras entidades afines que exigió y exigirá una actualización continua, para brindar herramientas pedagógicas y marco teórico de los conocimientos científicos, técnicos y metodológicos ajustados a la realidad productiva.

Los objetivos apuntan a: 1.- dotar a los jóvenes de capacidades y competencias profesionales y culturales, que mejoren sus posibilidades para que conozcan en profundidad la agroindustria de nuestro país y puedan insertarse, siendo parte activa, en el mundo productivo, globalizado, tecnificado y complejo y, 2.- constituirse también en un valioso aporte para la actualización disciplinar de los profesores, con una propuesta de trabajo abierta para que juntos interactúen con ella, jerarquizando, reordenando y secuenciando contenidos y actividades.

Propone la interacción con el medio rural, productivo y agroindustrial entre los actores que intervienen en el proceso de enseñanza /aprendizaje, resignificando saberes científico tecnológicos y recreando un espacio de intercambio y de resolución de problemáticas de desarrollo local y sociorproductivo.

La transversalidad e interdisciplinariedad de los temas de pertinencia curricular fueron diseñados para facilitar el acceso a materiales pedagógicos. El texto se organiza en bloques temáticos que ofrecen una perspectiva global para una adecuada comprensión de las temáticas agroproductivas y permite orientar y facilitar las acciones de los docentes y alumnos para la construcción de aprendizajes significativos en el aula, talleres y otros entornos formativos.

De esta manera logramos manuales escritos por técnicos y especialistas que trabajan, estudian y se perfeccionan en el mundo productivo. Con aspiración a que puedan ser utilizados y consultados por los establecimientos de todo el país, buscamos que la escuela agraria despierte vocaciones productivas

Este manual, que hoy está en tus manos, está aún en proceso Si tenés alguna sugerencia para hacernos acerca del contenido te pedimos nos escribas a escuelagro@magyp.gob.ar con el asunto: "Comentarios al manual" y que nos envíes tu sugerencia.

Coordinación general

Dirección de Escuelas Agrarias del Ministerio de Agroindustria de la Provincia de Buenos Aires.

Coordinación de contenidos

INTA: Lic. Ana Mate Lic. Valeria Guerra

MINAGRO Marianela Zaccaro Nehuén Zapata
Laura Olivera Tamara Vásquez Soledad García
Sol Carrillo, Vilma Busca.

Diseño gráfico

Alina Talavera (Subsecretaría de Comunicación Institucional del MINAGRO)

Contenido técnico

Queremos agradecer inmensamente la colaboración y compromiso de los siguientes especialistas:

INTA: Dr. Pablo Mercuri, Med. Vet. MSc Jorge Carrillo, Dra. Elisa Carrillo, Ing Agr. Andrea Maggio, Ing. Agr. Cecilia Dini, Ing. Agr. Daniel Morisigue, Dr. Miguel Taboada, Ing. Agr. Mario Bragacchini, Téc. Mónica Karlanián, Téc. Damián Sísaro, Ing. Agr. MSc Agr. Bárbara Pidal, Lic. MSc. Roberto De Ruyver, Lic. Laura Solari, Ing. Agr. Analía Puerta, Dr. Matías Morales, Dr. Juan Gaitán, Ing. Agr. PhD. Fabiana Navarro De Rau, Ing. Agr. Diego Villarroel, Dr. Enrique Viviani, Ing. Agr. MSc. Andrea Pantiú, Dra. Dalia Lewi, Dra. Ruth Heinz, Dra. Marisa López Bilbao, Ing. Agr. MSc. Gabriela Pacheco, Dr. Roberto Lecuona, Dr. Esteban Saini, Dr. Mario Lenscak, Lic. Germán Gonaldi, Ing. Agr. Janine Schonwald, Ing. Agr. MSc. Cecilia Luciano, Dra. Zulma Canet, Ing. Agr. Hernán Ferrari, Ing. Agr. Jorge Azcona, Dr. Bernardo Iglesias, Ing. Agr. Verónica Mautone, Lic. Nadia Dubrovsky Berensztein, Ing. Agr. MSc. Claudio Leveratto, Lic. Juan Rolón, Ing. Agr. Francisco Pescio, Ing. Agr. Patricia Carfagno, Med Vet Jorge Brunori, Med. Vet. Raúl Franco, Med. Vet. Mariano

Lattanzi, Med. Vet. Germán Cottura, Lic. Darío Panichelli, Biol. Sebastián Marini. También participaron de la Dirección de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires, Mariel Heyland. De la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Buenos Aires: Ing. Miguel Tezanos Pinto y Apicultura: Ing Agr Ariel Guardia Lopez Porcinos y Cunicultura: Vet Sergio Mariani Forestal: Ing Agr Pedro Botta Horticultura: Ing Agr Pablo Lima y Jorge Srodek, titular de la Ley Ovina Provincia de Buenos Aires. Por AULA AAPRESID participaron Nicolás Bronzovich y Pablo Guelperín y por CREA Región Sudeste: José María Cano y Pablo Corradi.

Y la participación de la RED BPA: www.redbpa.org.ar

CONTENIDOS

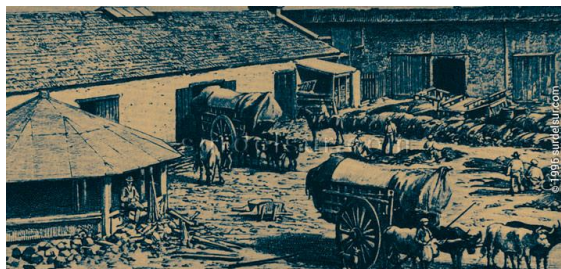
AL LECTOR.....	1
BLOQUE I: INTRODUCCION A LA EMPRESA AGROPECUARIA	4
Introducción a la Empresa Agropecuaria.....	4
Historia del Alambrado y el Molino	6
La empresa agropecuaria.....	7
Características de la empresa o emprendimiento agropecuario.....	9
La toma de decisiones en la empresa agropecuaria:.....	12
Factores externos que condicionan la empresa agropecuaria	13
BLOQUE II: Planeamiento	16
Planeamiento de la Empresa Agropecuaria	16
Introducción	16
¿Qué es el Planeamiento?.....	17
Horizontes del Planeamiento:	17
La Visión y la Misión.....	19
Planeamiento	20
Objetivos.....	20
Recursos	21
Actividades:	24
Elaboración de los planes	28
Presupuesto Financiero	30
Elaboración del presupuesto.....	31
Sensibilización y simulación del plan	36
Conclusión:	37
BLOQUE III: ANÁLISIS DE GESTIÓN AGROPECUARIA	38
Introducción	38
Análisis de gestión agropecuaria.....	39
Análisis de la producción	42
Cálculo del Resultado por producción	42
Análisis Patrimonial	48
Resultado global o variación patrimonial total	53
La importancia de la información en el Proceso Gerencial	57
Medidas de eficiencia global	60
BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS EN CULTIVOS INTENSIVOS.....	62

BLOQUE I: INTRODUCCION A LA EMPRESA AGROPECUARIA

Introducción a la Empresa Agropecuaria

A lo largo de la historia de nuestro país, la empresa agropecuaria ha sufrido una evolución hasta llegar a ser la que vemos hoy en día en particular en la Provincia de Buenos Aires. A partir de la introducción de los primeros vacunos en el Río de la Plata (antes del 1600), los rodeos se reprodujeron natural y generosamente, gracias a las excepcionales condiciones ecológicas para la especie. En un comienzo, la primera aproximación a un aprovechamiento económico se realiza saliendo de cacería del ganado cimarrón. Esto se conoce con el nombre de *vaquerías*. El único aprovechamiento que se hacía del vacuno era su cuero y el sebo, ya que no había forma de conservar la carne en buen estado. De lo poco que se extraía para alimentación humana del vacuno era el costillar (lo que actualmente se denomina asado de tira), este era el corte más codiciado por el gaucho.

Hacia mediados del s. XVIII ya hay en nuestro país un régimen de propiedad y el rodeo se establece en un límite de pastoreo. Es la etapa conocida como de la estancia colonial. Al



Al aumentar la demanda de cueros, insumo esencial para todo medio de desplazamiento (caballos y carruajes) y para indumentaria de soldados (botas, correas, etc.) se avanza un paso en el aprovechamiento de suelo y animales.

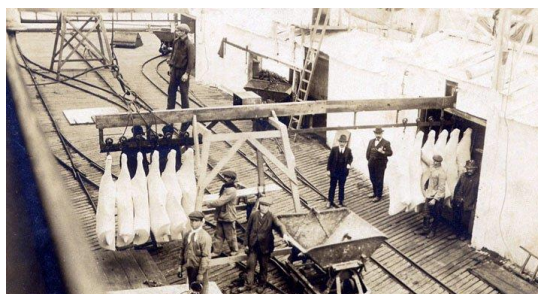
Con la llegada del *saladero* (1810-1850) se puede utilizar la carne para elaborar charque, que era el alimento que se exportaba para ser comida de esclavos y soldados.



Lo fundamental para destacar aquí es que es en este momento que se produce la primera división de la ganadería en cría e invernada. Esto amplía el horizonte de tierras utilizables.

El siguiente paso interesante para compartir en esta brevísima historia introductoria, es lo que ocurrió con **la fiebre de la lana**. Para abastecer a los telares ingleses (los ingleses han sido siempre muy reconocidos por su habilidad para fabricar todo tipo de productos textiles), es que en este período se comienza a desplazar la ganadería bovina y se la cambia por la producción de oveja, muy superior en rentabilidad en ese momento hasta que la tecnología permite el enfriado de las carnes (fines del s. XIX). El paso enorme que constituyó la posibilidad de enfriar la carne (heladeras que hoy en día son un bien tan básico) es lo que cambia toda esta historia de la producción de carne. Gracias a esta tecnología, se comienzan a instalar establecimientos de frigoríficos y la posibilidad de enviar carnes enfriadas a Europa. Esta evolución, signada por la ganadería en la primera etapa de la vida nacional continúa fuertemente hasta que tiene un quiebre con la llegada de la inmigración y la fuerza que comienza a ejercer la agricultura en la llamada región del cereal (Pampa Húmeda).

Es fundamental comentar aquí el dato aportado por Giberti en su Historia Económica de la Ganadería Argentina. En 1935 en un radio de 580 km con centro en la Capital Federal (que podemos asumir comprende la Pampa Húmeda) se



concentra el 67% de la población, el 86% de la superficie cultivada con cereales y lino, el 63% de los vacunos, 46% de los lanares, 77% de los porcinos, 54% de las líneas ferroviarias, 71% de los aparatos telefónicos, 79% de los automóviles en uso y 78% de los capitales invertidos en industrias manufactureras y extractivas. Siendo la superficie considerada el 20% del territorio argentino.

Historia del Alambrado y el Molino

Es importante dedicar unas líneas de este manual a realizar un pequeño relato de lo que significaron el alambrado y el molino para la historia de la producción agropecuaria en Argentina.

El alambre de púa se inventó en 1874 en Estados Unidos. Llegó a nuestro país en 1878.¹ Noel H. Sbarra, en su libro “Historia del alambrado en la Argentina”, publicado por Letemendia, cuenta cómo se empezó a utilizar para delimitar las propiedades que Juan de Garay distribuyó, al fundar la ciudad de la Santísima Trinidad y Puerto de Santa María de los Buenos Aires. Por las quejas, reclamos y pleitos que trajo este sistema, de manera el gobierno procedió a dar rumbo y medida al ejido de la ciudad y a las chacras que lo rodeaban, constituyéndose en la primera mensura oficial de que se tenga memoria (16 y 17 de diciembre de 1808). El modo más primitivo de crear artificialmente un límite fue construyendo zanjas, y el de “zanjeador” fue un oficio rural, como sería más tarde el del alambrador.

En el caso del Molino², fue Daniel Halladay un ingeniero norteamericano, quien desarrolló este mecanismo de autogobierno que se orientaba según la dirección del viento, moviendo un conjunto de múltiples aspas inclinadas que recrean la forma de una margarita de chapa, y comenzó la fabricación en 1854. Este artefacto llegó a Buenos Aires en 1880 por iniciativa de Miguel Nicolás Lanús, quien era propietario de una casa importadora de maquinaria rural. Más tarde se empezaron a construir en el país, los modelos de madera serían sustituidos por los metálicos, y en 1901 aumenta la eficiencia del sistema con el agregado del tanque australiano como complemento de gran utilidad. Estas máquinas, muy simples y de bajo mantenimiento, resultaron un hallazgo transformador de la realidad rural y lo que es mejor aún, por su sencillo funcionamiento marchan solas, incluso con poco viento. Fue a partir de la llegada de los molinos de viento a la Argentina y gracias a ellos que empezó a poblarse la Patagonia.

¹ FUENTE: <http://www.alambre.com.ar/noticias/27-historia-alambrado.html>, 19 - Enero - 2014

² “Historia del coloso que cambió las pampas” Diario La Nación, 24 de septiembre de 2005

La empresa agropecuaria

Como puede apreciarse en esta brevísima reseña histórica, la empresa agropecuaria en la Argentina tiene sus orígenes en una oportunidad brindada por la condición ambiental y geográfica (clima y suelo) que permitieron la difusión de la producción del ganado vacuno, así como también de equinos y ovinos. Al principio fue así. El clima y el suelo fueron determinantes, pero al pasar los años, todos sus avances estuvieron determinados por condiciones de mercado y de adopción de nuevas tecnologías (por de pronto el alambrado y el molino fueron nuevas tecnologías).

Esto no ha cambiado a lo largo de los años, y hoy asistimos a los mismos fenómenos de la mano de la biotecnología, elaboración de *productos gourmet*, la bioenergía, el agregado de valor, etcétera.

La Empresa o emprendimiento Agropecuario es la organización humana donde se busca la optimización de los factores de producción, (tierra, capital y trabajo) con el objeto de producir bienes llamados primarios, y donde la tierra juega un papel preponderante, mucho más allá de su función de sustento. Como es lógico, a medida que el sector agropecuario ha evolucionado, se ha vuelto más complejo, y es más difícil encontrar una definición que separe a la empresa agropecuaria de cualquier otra. Sin embargo, hay una serie de características que le son propias, y que claramente la identifican:

- En primer lugar, a diferencia de las demás, la empresa agropecuaria requiere en forma excluyente del **factor tierra** para generar sus productos. Y esa tierra es parte esencial del proceso productivo.
- En segundo lugar, la empresa o emprendimiento agropecuaria se basa en el aprovechamiento de **seres vivos**. Se fundamenta en procesos biológicos, los cuales están determinados por el ambiente agro-ecológico (calidad del suelo, temperatura, período libre de heladas, cantidad y régimen de lluvias, etc.) Este ambiente define y afecta en forma directa a la producción, estableciendo especializaciones geográficas no dadas al azar, sino por la condición que allí prima. Mendoza se destaca por sus vides y Misiones por sus forestaciones. Ecológicamente hablando, no podría ser al revés. Sí puede darse el caso de que el accionar del hombre deteriore un ambiente por un manejo imprudente de los recursos. Y también se da el caso contrario: que la ciencia permita la

ampliación de zonas por un avance tecnológico que incorpore características, tanto al proceso como a los insumos o sistema de producción que permita llegar a tierras anteriormente no aptas. Ejemplos de esto son el desarrollo de agricultura en zonas marginales de nuestro país por la incorporación de siembra directa y el desarrollo de la citricultura en Israel por la incorporación de riego por goteo y micro.-aspersión. Hoy ya existen a nivel experimental variedades de soja resistentes a sequía. Y no hay duda que en las próximas décadas se verán desarrollos que van más allá de la frontera de lo imaginable.

- La ubicación geográfica de un establecimiento o chacra agropecuaria no sólo define la producción, sino que es una variable muy importante en el resultado de las actividades ya que, como lo escribió *Thunen en 1826*, a medida que la distancia al mercado aumenta, el margen bruto disminuye debido al aumento de los gastos de comercialización originados por los fletes. Esto tiene sus consecuencias a nivel local (la producción en Salta versus Santa Fe) por su distancia al puerto de Rosario, y también la ubicación de la Argentina frente a la de sus competidores en el mercado global de commodities³.
- Como una consecuencia de trabajar con seres vivos La producción de la empresa está restringida a los **ciclos de vida** de los mismos debiéndose respetar los tiempos biológicos. Una vaca tarda 9 meses en parir un ternero, y este tiempo es imposible de reducir. Esto no debe implicar una pasividad por parte del productor, sino, al contrario, un manejo mucho más sagaz de la planificación. Anticiparse a los momentos del mercado es una habilidad que debe ser, entonces, desarrollada con tiempo, ya que todas las decisiones se deberán tomar varios meses (y en algunos casos, años) antes⁴.





Esta dependencia con el ambiente que la rodea, es la fuente principal de incertidumbre en la predicción de los resultados de su funcionamiento y su principal factor de riesgo

³ Un commodity es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado, y se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos.

⁴ Es muy descriptivo de esta realidad el fenómeno de las modas con las variedades de frutas frescas. Poder anticiparse a los gustos del consumidor implica lograr mayor volumen de mercado. Y eso hay que hacerlo varios años antes, plantando las variedades adecuadas.

productivo. La empresa agropecuaria o emprendimiento en la producción de *commodities*⁵ (materias primas) es tomadora de precios. Esto quiere decir que todo lo que produce será vendido. El riesgo propio es la producción en sí misma. Una vez logrado el producto (ya sea que ese producto es un ternero, un litro de leche o una tonelada de soja) será vendido (a un mejor o peor precio). Esta no es una diferencia menor con el resto de los sectores de la economía, que sufren el riesgo “mercado”. Puede darse el caso de una empresa de juguetes que llegado el momento de venta clave del año (Navidad) no logre colocar ni uno, a ningún precio, porque la competencia sacó algo mucho mejor, o lo comunicó con más habilidad, o tiene mejor logística en la distribución. Y el día después de Navidad ese stock no vale nada. Eso no sucede con una tonelada de maíz. Y es por eso que históricamente se ha hablado de “productores agropecuarios” como si no hiciera falta ser “empresario”. Incluso hoy cualquier persona que trabaja en una empresa agropecuaria necesita algunas habilidades emprendedoras para poder hacer bien su trabajo. A lo largo de la lectura de este breve manual se verá que no hay nada más alejado de la realidad que pensar que la producción de estas materias primas no requiere de habilidades empresariales. Y cada vez más, a medida que las empresas crecen y se desenvuelven en entornos más complejos, esto es más perentorio.

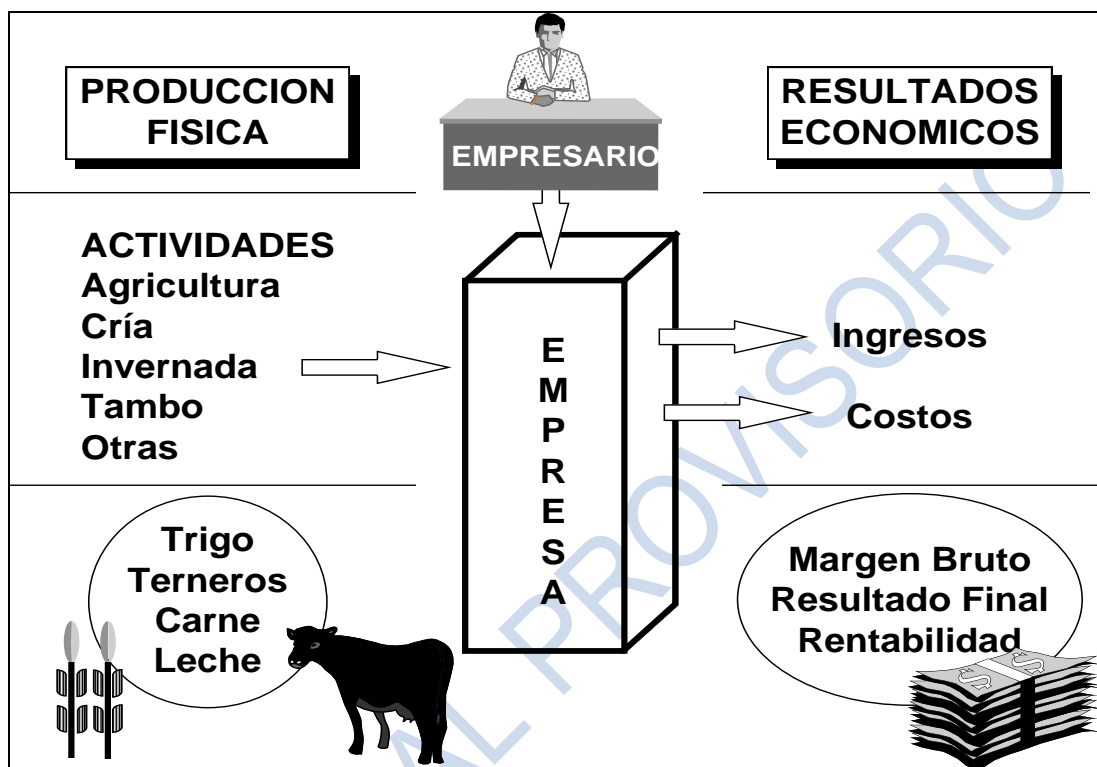
Características de la empresa o emprendimiento agropecuario

-  Produce en base a seres vivos
-  La producción debe respetar sus tiempos
-  El clima afecta directamente la producción
-  La planificación debe ser hecha con más antelación

A su vez, con respecto a los fines y al funcionamiento económico, una empresa agropecuaria es comparable a cualquier otra.

⁵ Distintas fuentes en internet afirman que el precio de un commodity se determina en función de las condiciones de oferta y demanda del mercado: si un bien es escaso, su precio tenderá a incrementarse y viceversa. Las transacciones de commodities se realizan en dos tipos de mercados: el de contado, conocido como spot, y el de futuros, señalan esas fuentes. Entre los principales commodities están: café, azúcar, cacao, soya, trigo, maíz, avena, cebada, petróleo crudo, gasolinas, gas natural, oro, plata, cobre, platino, aluminio, manteca, leche y ganado bovino vivo.

El objeto de todas las actividades que desarrolla la misma es generar ingresos superiores a los costos a lo largo de su proceso productivo para lograr un resultado positivo y rentabilidad. Esta ecuación, tan elemental como verdadera, se irá desglosando en cada uno de sus componentes a lo largo de los capítulos correspondientes a cada tipo de empresa (ganadera, agrícola, etc.).



Como se aprecia en este gráfico las actividades que componen la empresa, sean agrícolas o ganaderas, requieren de un determinado capital para poder ser desarrolladas.

En el sector agropecuario es común el uso de indicadores para caracterizar y comparar situaciones. Por costumbre, hábito, y también por esa falsa concepción de “productor” es que ha sido habitual el manejo de indicadores o ratios (cocientes entre diversos parámetros) exclusivamente productivos dejando otros indicadores fundamentales de lado.

- El rendimiento agrícola, expresado en kilogramos / hectárea
- La eficiencia de la invernada, en gramos ganados / día (Ganancia Diaria de Peso Vivo).
- La dosis de fertilizante, en kilos/hectárea
- La eficiencia de una pulverizadora, en hectáreas por hora.

- La calidad de un potrero de campo o chacra natural, expresado en raciones de pasto / año.

Todos estos (y muchos otros que son de uso habitual) son indicadores muy importantes, que apuntan a comprender el sector izquierdo del gráfico: la producción. O sea, a través de su medición e interpretación se puede caracterizar el sistema de producción (y hacerlo comparable con otros) desde la eficiencia física de dicho sistema.

A lo largo de este manual se irán viendo, para cada actividad cuando sea necesario, o para la empresa en su conjunto, los indicadores y ratios que expresan los resultados económicos.

- Rentabilidad de los Recursos Propios
- Margen bruto de cada actividad
- Nivel de gastos indirectos
- Costo de la mano de obra
- Utilidad neta por unidad de producción
- Nivel de retiros empresarios
- Endeudamiento
- Etc.

Son estos los indicadores que van a destacar la calidad de la empresa o el emprendimiento agropecuario, y cuyo correcto desempeño va a permitir el normal desenvolvimiento de la empresa en el tiempo.

Claro que debe destacarse que para poder medir eficiencias económicas es clave haber sido idóneo en la producción. Sin cosecha no hay análisis de Margen Bruto. El peligro está en pensar que con una cosecha récord la empresa está asegurada. La realidad nos ha mostrado históricamente que no basta con haber cosechado mucho, sino que la responsabilidad del empresario junto a su equipo de trabajo, es asignar correctamente el capital y el trabajo a cada actividad que desarrolla la empresa. Y para eso no hay otra forma de hacerlo que analizando los números económicos y financieros del negocio.

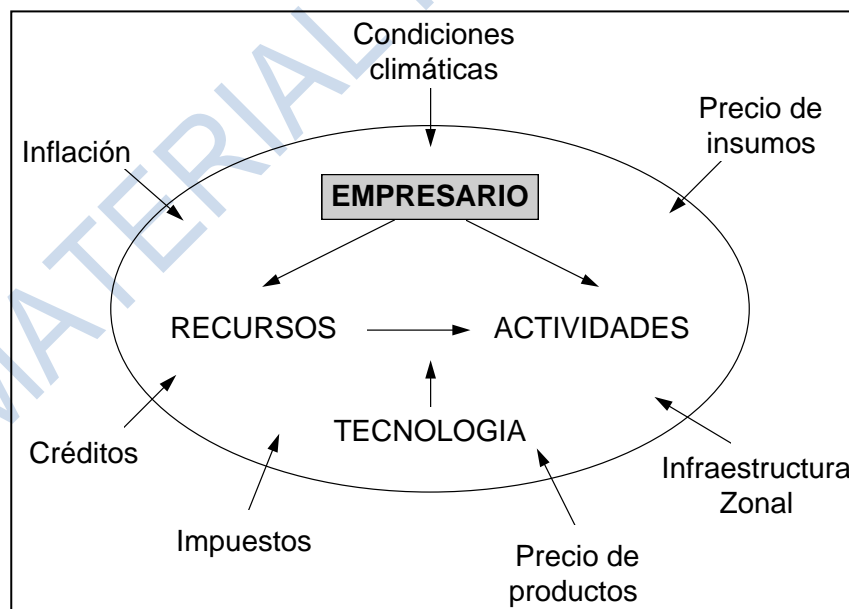


Dicho de otro modo, tiene que haber un adecuado equilibrio entre las “actividades de potrero” y las “actividades de escritorio”.

La toma de decisiones en la empresa agropecuaria:

Cada sector de la economía tiene un dinamismo⁶ que le es propio. Cuanto más dinámico es un sector, se deberán tomar mayor cantidad de decisiones *estratégicas*. Si se abastecen nuevos mercados, si se investigan nuevos productos, si se modifican los precios, si se invierte más o menos en publicidad, etc. etc. etc.

El agro, como se ha visto, al trabajar con seres vivos y competir en un mercado de *commodities* tiene una dinámica que es más lenta. Y es por eso que la gran cantidad de decisiones no son de las llamadas *estratégicas*, sino decisiones tácticas u operativas. Es decir: los recursos que pondrá en juego para el conjunto de actividades que va a desarrollar y la tecnología que va a utilizar. Una de las pocas decisiones estratégicas que se toma en el agro es el **lugar** en que se va a producir. No todos los lugares sirven para las mismas producciones. Esto es clave. Por eso es fundamental el análisis de suelo, de clima, de agua. Una vez establecido el lugar en que se producirá, la gran mayoría de las variables macro del negocio entonces quedan definidas.



⁶ A los efectos de este análisis, definiremos dinamismo al conjunto de variables de mercado que modifican el entorno competitivo de la empresa (entrada y salida de competidores, cambios de precios relativos, nuevos productos, nuevas tecnologías de producción, etc.).

Factores externos que condicionan la empresa agropecuaria

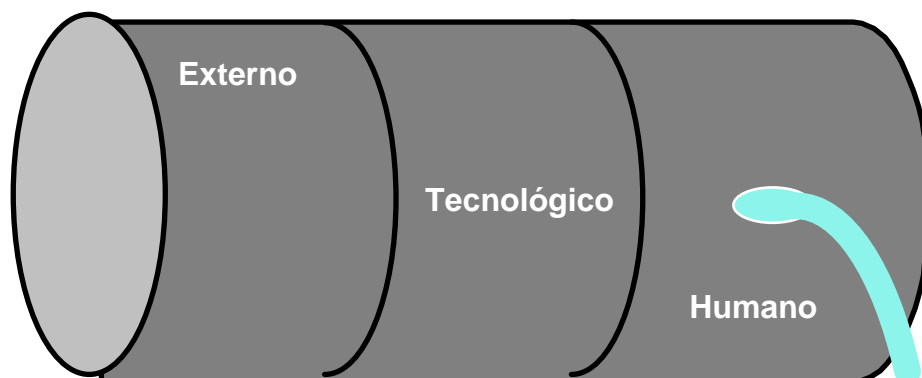
- ESTRUCTURALES
- DE MERCADO
- ECOLOGICAS
- TECNICAS
- CAPACITACION (del personal)
- PERSONALES (del dueño)

Es interesante destacar que no por ser pocas, las decisiones dejan de ser estratégicas. Para esto puede ser bueno pensar en un ejemplo clásico: hay casos de empresas agropecuarias que la decisión de dónde producir la tomó un abuelo o bis-abuelo hace 100 años o más. Y nunca más nadie cuestionó lo acertado de dicha decisión (que pudo haber sido tomada con poco o mucho nivel de análisis). En ese caso, sí es correcto hablar de un **productor agropecuario**, y no de empresa agropecuaria, ya que el modo de comportarse en la toma de decisiones no es el propio del dueño de un capital, de un empresario o emprendedor y del equipo de trabajo que él logre organizar, que cuestiona la renta del negocio y busca la mejor ecuación renta/riesgo. Sino que se comporta como el dueño de un campo o chacra o un predio heredado, no cuestionando otras alternativas.

Por el otro lado, hay **empresarios agropecuarios** que años tras año no quieren quedarse en la comodidad de sus producciones y sus formas de trabajo lo que hace que se cuestionen la permanencia en el sector, el modo de permanecer y cómo crecer. Y basados en dichos análisis definen estrategias de producción basados en parámetros de rentabilidad.

Una vez realizados estos análisis y tomadas las decisiones, puede darse el caso de que al finalizar el año los resultados no sean los que se había estimado al iniciar el proceso. Se puede analizar dicho proceso viendo cuáles fueron los factores limitantes que impidieron el resultado esperado.

Limitantes al crecimiento de la empresa agropecuaria



Estos factores limitantes, pueden clasificarse en Externos, Tecnológicos y Humanos.

- Se llaman externos a los factores estructurales y de mercado. En ellos el productor agropecuario no tiene influencia a nivel individual.
- La tecnología va poniendo a disposición del empresario y de toda la gente que trabaja con él en su empresa, nuevas técnicas que permiten superar dificultades del ambiente o el clima o el suelo o bien potenciar la condición ecológica del lugar para lograr mejores beneficios.
- Es a nivel del Factor Humano donde más se puede avanzar a nivel de la empresa. La organización de equipos de trabajo, la forma en que se pueden tercerizar servicios y dar inicio a otros pequeños emprendimientos asociados a la empresa, la actualización constante de las personas que trabajan en la empresa, son algunas de estas formas en las que se puede avanzar enormemente en la empresa agropecuaria.

A medida que se van solucionando los problemas externos (Estructurales, y de mercado) la limitante pasa por lo tecnológico (adecuar las técnicas a las condiciones agroecológicas del lugar). Por último, y cada vez más frecuente como factor limitante al crecimiento de la empresa, la gente. Tanto el personal con que se dispone para llevar a cabo las tareas, como, en primer lugar, la capacidad de los directores o de los dueños de la empresa para poder afrontar los desafíos del riesgo empresario.

Hoy en día, como ya se ha mencionado, se asiste cada vez más a esquemas de negocio con equipos humanos diversos y que son más complejos, donde comienzan a

entremezclarse la producción, la provisión de servicios de todo tipo (maquinarias, financieros, gerenciamiento), y donde es cada vez más importante tener una visión estratégica del negocio en que se está, y hacia dónde se quiere ir en el mediano y largo plazo. La diferencia entre dos pedazos de tierra idénticos, separados por un alambrado puede ser enorme. Todo va a depender de la visión del empresario y su equipo y la toma de decisiones en tiempo y forma. Para poder evaluar ese riesgo y aportar elementos cuantificables a la visión es que se han tornado imprescindibles las herramientas de análisis de gestión y de planeamiento, que se verá en los capítulos siguientes.

MATERIAL PROVISORIO

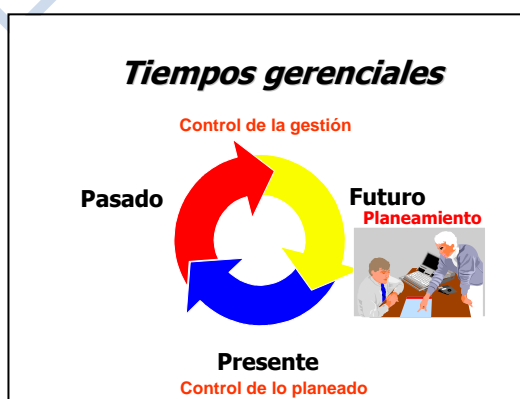
BLOQUE II: Planeamiento

Planeamiento de la Empresa Agropecuaria

Introducción

El gerenciamiento de una empresa o emprendimiento es un proceso dinámico, ya que los cambios que se generan en el entorno hacen imprescindible la acción directiva para realizar las modificaciones necesarias para adaptarse a dichos cambios. Viendo un instante determinado de la vida de la empresa, la historia de lo que ya se ha realizado corresponde al pasado, lo que se está llevando a cabo en ese momento es el presente y lo que aún no se ha hecho realidad, pero se desea, es el futuro. En todo momento de la empresa, se puede ver este proceso circular. Mientras el empresario, el emprendedor y todo su equipo de trabajo planifica y decide el futuro de la empresa, se encuentra ejecutando las acciones anteriormente decididas y está controlando y analizando lo anteriormente ejecutado. Estas tres actividades se dan siempre en una empresa o emprendimiento agropecuario. En muchos casos, de un modo intuitivo y sin ninguna formalidad. En empresas de mayor tamaño y madurez gerencial, se van estandarizando los procesos y forman

de la gerencia. La ciclo es sin duda el antes de encarar un hace imprescindible emprendedor, junto a él, plasme sus tener una idea de los



parte de las actividades primera etapa de este planeamiento, ya que nuevo ciclo productivo se que el empresario, el todos los que trabajan con objetivos en un plan para probables resultados

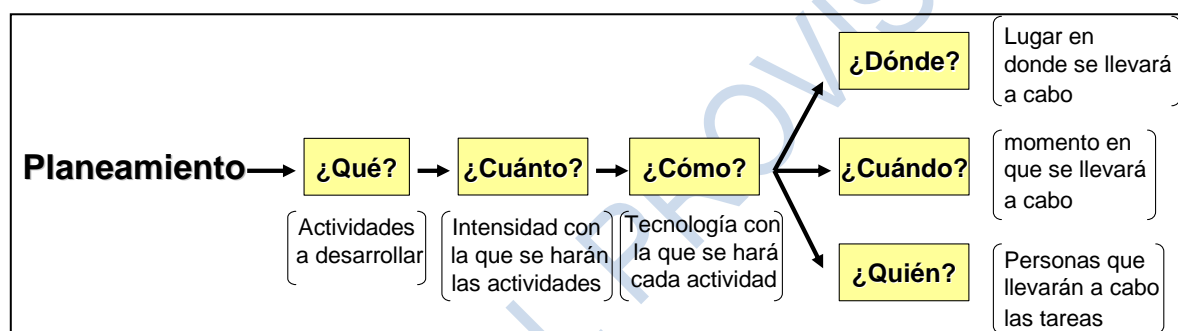
durante el mismo. Estos resultados estimados es difícil que se den de un modo exacto en el futuro, y lógicamente habrá alguna diferencia entre los resultados obtenidos realmente y los planificados. Sin embargo con ellos es posible simular distintas situaciones,

obteniendo así un rango de resultados probables, pudiendo prever diversas vías de solución ante distintas contingencias. A lo largo de este capítulo se verá el proceso de planeamiento formal en una empresa agropecuaria.

¿Qué es el Planeamiento?

El planeamiento es el proceso por el cual una empresa determina en forma anticipada **qué, cuánto y cómo** realizará las actividades y la infraestructura de la empresa necesaria para ello, y **dónde, cuándo y quién** las ejecutará. Todo ello con el fin de alcanzar los objetivos previamente fijados.

Lo que se pretende es asignar los recursos escasos con los que cuenta la empresa entre varios usos o actividades con el fin de satisfacer de la mejor manera posible los objetivos.



El planeamiento lleva implícito la confección de modelos de decisión, siendo el Margen Bruto, que tanto explicamos en el capítulo anterior, una de las herramientas disponibles para tal fin.

Horizontes del Planeamiento:

Hay tres horizontes de planeamiento: el **Planeamiento de Largo Plazo**, el **Planeamiento de la Campaña** y el **Planeamiento del día a día**, que se encuentran definidos por diversos factores: alcance temporal, amplitud o grado de detalle y nivel decisorio en el que son adoptados.

➤ Planeamiento de Largo Plazo:

En este se determinan los **objetivos** y las **metas** de la empresa, el desarrollo de las grandes estrategias y la fijación de las políticas para llevarlos a cabo. Es la respuesta a la pregunta: “dónde necesita estar la empresa en un momento determinado para

desempeñar su misión, visión y estrategia^{*}". En este nivel se establecen los diversos escenarios para el resto de los planes de la empresa, desarrollándose a nivel de dueño de la empresa agropecuaria o la alta gerencia, o el equipo que se haya convocado para tal fin. Es el marco de acción más amplio en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa y que justifica la propia existencia de la misma.

➤ **Planeamiento de la campaña:**

Es un planeamiento a corto plazo, es decir abarca un ciclo anual. En éste se definen acciones específicas a realizar durante el año para llevar a la práctica los objetivos, estrategias y políticas establecidas en el nivel anterior. Se fijan las metas para cada actividad de la empresa, se las coordina entre sí y se les asigna los recursos necesarios para su logro.

➤ **Planeamiento del día a día:**

En este nivel se elabora una lista de acciones por fecha a realizar para cumplir con los objetivos de más largo plazo detallados en los niveles anteriores. Se hace con una mirada más inmediata de las tareas a llevar a cabo, a fin de contar con la información necesaria para ejecutarlas.

En resumen, en este camino no hay actividades más importantes que otras. Lo fundamental es la coherencia entre la visión de largo plazo, lo planificado para el ciclo de producción y las actividades del día a día. En palabras de un profesor de Estrategia de Harvard: "Es poco probable que tenga éxito una empresa cuyas selecciones no encajan bien entre sí"⁷.

Lo que denominamos **Planeamiento de Largo Plazo**⁸ es una actividad que se realiza pocas veces en la vida de una empresa, y en la que se definen las grandes líneas de acción. En las empresas agropecuarias gran parte de la tarea consiste en darle forma y plasmar en documentos lo que se viene viviendo de un modo cotidiano en la empresa. El hecho de ponerlo por escrito tiene una importancia no menor, ya que es habitual que no todos los socios, administradores, gerentes, equipos de trabajo etc. tengan en la cabeza

^{*} Estos conceptos se verán más profundamente más adelante.

⁷ Pankaj Ghemawat "La estrategia en el panorama del negocio" HBS 1999.

⁸ El tratamiento en detalle de este tema excede los objetivos de este libro.

con la misma claridad estos temas. Por otro lado, el sólo paso del tiempo hace que las empresas familiares (la gran mayoría de las empresas agropecuarias lo son) se vuelvan más complejas. Tener un horizonte claro, compartido y consensuado es una base sólida para aspirar al crecimiento como empresa a medida que crece la familia. No tener estos temas resueltos suele llevar a la subdivisión de la tierra, con la consiguiente desagregación de la empresa.

- ✓ Definir la **VISION** y la **MISION** de la empresa
- ✓ Definir los **VALORES** de la empresa
- ✓ Definir las **POLITICAS** (marco)
- ✓ Analizar la **CULTURA** de la empresa
- ✓ **PLANIFICAR** teniendo muy claros los **OBJETIVOS**
- ✓ Armar una adecuada **ORGANIZACION**
- ✓ Alinear los Valores, la Cultura, los Objetivos y la Política.
- ✓ **EJECUTAR** correctamente en tiempo y forma
- ✓ Tener un buen **CONTROL**

La Visión y la Misión

La **visión** se puede resumir en la pregunta “¿qué queremos ser?” o bien, “¿cuál es nuestro sueño?”. No importa cuán grande o pequeña sea una empresa o emprendimiento, este paso es clave.

La declaración de la visión no tiene un formato Standard. Puede haberlas muy cortas “Convertir una pasión en una profesión”, “Ayudar a crear el entorno”, hasta definiciones muy sofisticadas, que incluyen el tipo de negocio al que se dedica la empresa, los valores que no se negocian, las necesidades que se satisfacen de los clientes, el campo de acción, las habilidades que van a desarrollar, el manejo de la tecnología, el manejo de los equipos de trabajo y su forma de trabajar con ellos, su forma de dar capacitación continua a todos los que trabajan en la empresa, etc.

En cuanto a la **misión**, básicamente responde a la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio/proyecto?”. Define más en concreto el objeto por el cual existe la empresa y lo que la distingue: la actividad, los productos, servicios, mercados, clientes, etc.

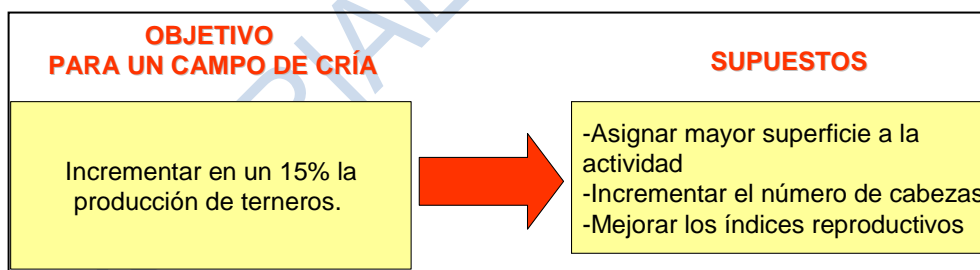
Planeamiento⁹

Como se mencionó anteriormente **no puede haber planeamiento** propiamente dicho si no se han **definido los objetivos** a conseguir, tanto en sus dimensiones de resultados esperados como riesgos y dedicación que se esté dispuesto a asumir.

Es por esta razón que a la hora de encarar el planeamiento de la empresa, lo primero que debe hacer el empresario es determinar los objetivos de la misma y analizar los problemas que le puedan impedir a ésta alcanzarlos.

Objetivos

Los objetivos son los resultados a los cuales la empresa quiere llegar en un determinado plazo, con determinados recursos dentro de una serie de supuestos. Respecto a éstos últimos, su definición es de suma importancia, ya que de no cumplirse los mismos, el objetivo tampoco se cumplirá.



En definitiva, los supuestos condicionan el escenario en el cual la empresa estará inserta en el período de planificación considerado.

Un objetivo correctamente planteado debe cumplir con una serie de condiciones que lo hagan válido y consistente:

Debe ser determinado por todos los socios o familiares de la empresa (si es una empresa familiar) y no sólo por el gerente o encargado y la gente que trabaja con ellos, el administrador o incluso el asesor técnico de la misma.

⁹ En este libro “Planeamiento”, se toma como sinónimo de “Planeamiento de Campaña”. En cualquier otro caso, se hará la aclaración.

Se los debe ordenar por grado de prioridad.

Debe ser lo suficientemente ambicioso como para generar un verdadero cambio en la actividad de la empresa o emprendimiento.

Debe ser escrito, ya que al hacer esto surgen las inconsistencias de manera más fácil y así se pueden realizar los ajustes necesarios.

En caso de aquellos objetivos que están compuestos por más de un resultado esperado, es conveniente especificar uno por vez, ya que los objetivos multi-resultados suelen ser difíciles de interpretar.

Debe ser posible medir los logros de los objetivos, es decir poder cuantificarlos con certeza. Por ejemplo si el objetivo de la empresa es ganar más dinero, es adecuado plantear como objetivo ganar "x" cantidad de plata en determinado período de tiempo.

La determinación del tiempo o plazo en el que se pretende alcanzar el objetivo planteado es fundamental. Este debe ser un plazo realista y comprometedor, ya que cuanto mayor es el período en el cuál se pretende alcanzar el resultado, mayor será la incertidumbre acerca del efecto en el futuro de las decisiones tomadas hoy.

Por último, un objetivo bien planteado debe ser realista, es decir debe ser posible de lograr con los recursos que dispone o es capaz de disponer la empresa, con un esfuerzo razonable. De no ser así, esto llevará al fracaso irremediable del plan.

Recursos

En cuanto a los recursos (tierra, capital, trabajo, equipo humano, tecnología, infraestructura, clima, etc.) es fundamental evaluar la disponibilidad, tanto en cantidad como en calidad, con la que cuenta la empresa o emprendimiento, con el objeto de obtener la caracterización de cada uno de ellos y su influencia en las posibilidades de producción.

Respecto al recurso tierra, es necesario especificar su



aptitud, es decir, qué actividades pueden desarrollarse en ella. Para esto es imprescindible evaluar las condiciones del clima, suelo y vegetación.

En cuanto al trabajo es importante especificar la calidad de los equipos humanos que trabajan en la empresa. Se incluye aquí a todos los que trabajan tanto a cargo de la maquinaria como todos los que realizan tareas en relación a la ganadería u otros aspectos de la empresa. Y también se estudia la disponibilidad de cada uno de estos equipos de personas, en cada momento (día y época del año).

Por su parte, el capital representa en términos monetarios el valor de los recursos necesarios para llevar adelante la explotación. Estos pueden ser el dinero en efectivo, la tierra, la hacienda, los stocks de insumos (es decir las semillas, fertilizantes, herbicidas, combustible u otros, que ya tenemos comprados y guardados), praderas, la maquinaria, mejoras, etc.

Otros recursos a evaluar son la tecnología y la infraestructura con la que cuenta la empresa. Respecto al primero de éstos, es importante tener en cuenta que cuanto mayor complejidad o diversidad presente el sistema de producción, mayores serán los requerimientos de tecnologías de procesos. La capacidad de llevar adelante los procesos necesarios para tener un resultado exitoso ha sido poco valorizada en la empresa agropecuaria tradicional y lo mismo ocurre en las producciones de las escuelas agrarias, siendo cada vez más importantes en la actualidad.

Evalrados los recursos, antes de proceder a su ordenamiento, es fundamental que el empresario o emprendedor y su equipo de trabajo, identifique aquellos que de alguna manera puedan llegar a restringir el volumen de alguna de las actividades, dado que al encararse en la empresa, chacra, emprendimiento, varias actividades es muy probable que más de una requiera del mismo, estableciéndose una competencia por éste.

En este sentido cabe aclarar que las restricciones son condiciones de la realidad, externas e internas a la empresa, que obstaculizan el desarrollo de algunas de las actividades de la empresa o emprendimiento.

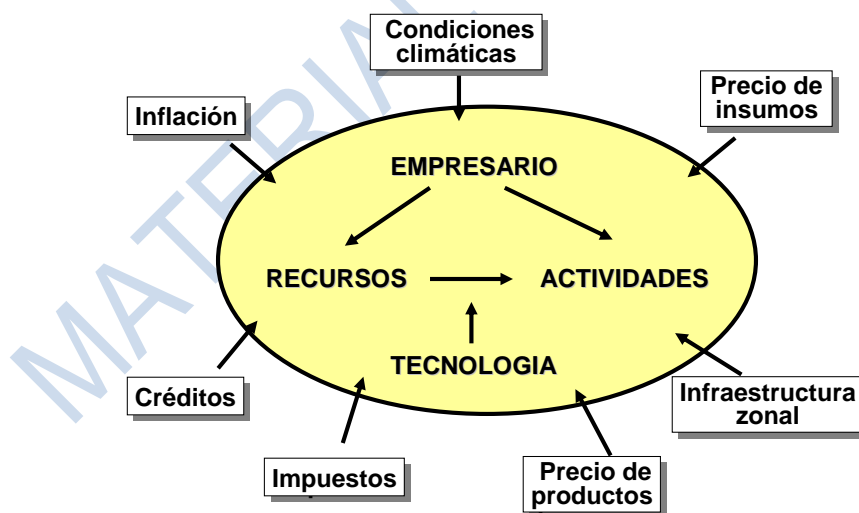
Las externas son, por ejemplo, las políticas agropecuarias de un momento, el sistema tributario (los impuestos que se deben pagar) y jurídico (las leyes que regulan los sistemas de producción, venta, logística, etc.), condiciones del mercado (cómo están los precios tanto en la Argentina como en el mundo de aquello que nosotros producimos),

etc., que no podrán ser modificadas por el empresario o emprendedor en el proceso de planeamiento.

A su vez, las restricciones internas se dividen en dos tipos, las técnicas y las económico-empresariales. Las primeras, como ya se mencionó, son la disponibilidad de determinados recursos con los que cuenta la empresa, por ejemplo aptitud de la tierra para desarrollar ciertas actividades. Por ejemplo, es muy común que los productores en el pasado, no hayan hecho análisis de suelos y que luego se sorprendan que un potrero les dió poco y no sabían que en verdad no era apto para ese tipo de producción. Por su parte las económico-empresariales son determinadas situaciones que plantea el dueño de la empresa, es decir restricciones de tipo personales o preferencias del empresario como aversión al riesgo, gustos personales por determinada actividad, habilidades personales, etc., que puedan ser una condicionante para encarar la planificación.

Este tipo de restricciones pueden llegar a ser modificables en el proceso de planeamiento, pero nunca deben ser minusvaloradas. El mejor plan llevado a cabo sin interés por el empresario es un potencial fracaso.

Marco de lo posible



Una vez evaluados los recursos y definidas las restricciones y sus posibles soluciones, el productor contará con un marco dentro del cual podrá proponer las actividades a desarrollar en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Actividades:

En función de los objetivos fijados y de los recursos disponibles se estará en condiciones de analizar qué actividades llevará adelante la empresa. Para esto, como se mencionó anteriormente, se deben confeccionar modelos de decisión, siendo el Margen Bruto* una herramienta útil y simple para tal fin. El mismo calcula el resultado económico de cada actividad, mediante la diferencia entre los ingresos que genera y los gastos que se aplican directamente a ésta.

Al confeccionar el margen bruto futuro de cualquier actividad es fundamental contar con la mayor información acerca de los factores físicos relacionados con la producción y la tecnología a implementar, así como una correcta interpretación y análisis de precios de insumos y productos.

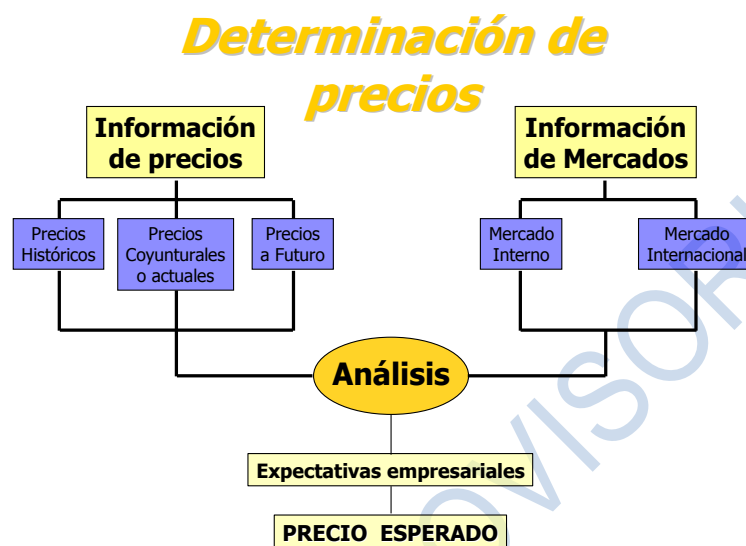
Así, para una actividad agrícola se debe estimar el precio del grano y el rendimiento del cultivo para obtener el ingreso. Luego se hará el análisis de los gastos esperados. Finalmente, por diferencia, se obtiene el resultado económico de la actividad. A esto siempre se le agregará la sustentabilidad de la actividad y el cuidado del agua y el suelo que, como insistimos, es el principal capital que la empresa agropecuaria tiene para sí misma y para las futuras generaciones. Además, dar posibilidades de aprendizaje permanente a las personas que trabajan en la empresa así como estar abiertos a recibir pasantes y practicantes, no sólo asegura un mejor negocio presente sino que se están sembrando vocaciones productivas de cara al futuro.

Lo que si hay que saber es que ante cualquier cambio en las variables intervinientes los resultados esperados se modificarán, originándose los principales desvíos a nivel de los ingresos y no tanto de los gastos, ya que los primeros son los valores más variables (tanto precios como rendimientos). Además tanto el rendimiento como el precio son variables hacia fin de cosecha (sin considerar la posibilidad de fijar precios a futuro), mientras que los gastos van a ocurrir en forma más inmediata, por lo que su variabilidad será mucho menor.

* Cabe aclarar que el Margen Bruto puede utilizarse tanto para planificar (ex - ante) como para evaluar los resultados pasados (ex - post). En el primer caso se lo utiliza para presupuestar, mientras que en el segundo para controlar.

Es por esto que a la hora de planificar hay que prestar especial atención en la estimación del precio y del rendimiento, dado que del producto de ambos se obtiene el ingreso.

El procedimiento para estimar el precio esperado surge del siguiente análisis:

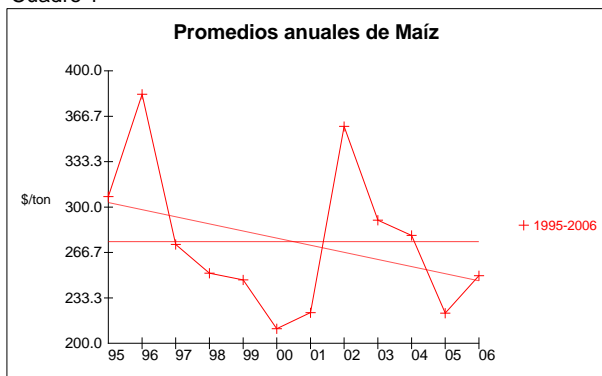


El precio actual del producto en cuestión, es conocido por el empresario o emprendedor. Sin embargo, el mismo por sí solo no aporta demasiado a la hora de estimar el precio a incluir en el plan. Se debe conocer también su precio histórico y futuro, así como la situación en el mercado interno y externo del mismo, para poder realizar un verdadero análisis y estimar el precio con mayor exactitud.

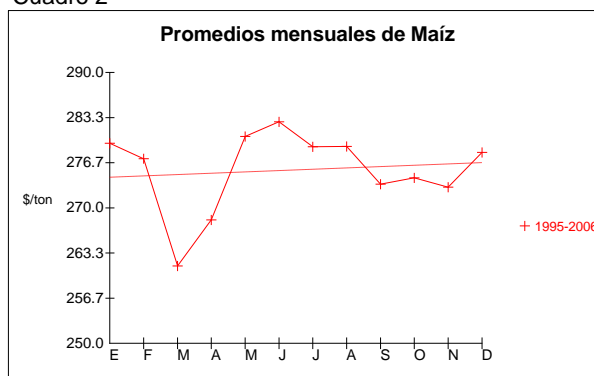
A partir del precio histórico del producto, el empresario o emprendedor, y su equipo de trabajo, podrá analizar cómo ha sido la tendencia y el comportamiento del mismo para un período determinado. Por ejemplo, en el cuadro 1 se observa que en el último año el precio del maíz aumentó. Sin embargo, al analizar un periodo de una década, se advierte que la tendencia del mismo es bajista.

Ahora, al calcular el precio promedio mensual del período, se puede conocer como es el comportamiento del precio del producto a lo largo del año. Así siguiendo con el ejemplo del maíz, observando el cuadro 2, el precio cae en los meses de cosecha (marzo, abril) y tiende a aumentar a medida que transcurre el año.

Cuadro 1



Cuadro 2



Fuente: Series de precios AACREA

Existen varias fuentes de las cuáles el productor puede sacar los precios históricos de los diferentes productos, como revistas, informes e incluso software, como por ejemplo Series de Precios elaborado por el Área de Economía de AACREA.

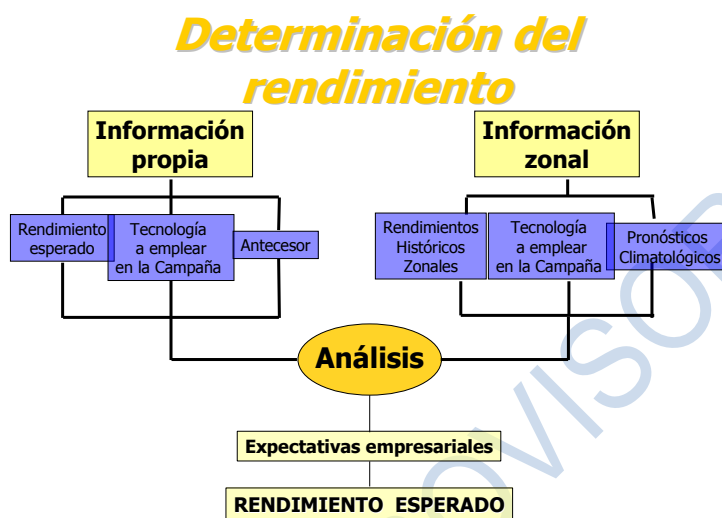
El precio futuro del producto se puede obtener a partir de los mercados en donde dicho producto cotice (MAT, ROFEX). Incluso el empresario puede llegar a fijar un precio por medio de una venta a futuro, venta forward, etc.

Cereales a término								
En el país (cotizaciones MAT S.A.)								
Precios de operaciones efectuadas								
Prod.	Puertos	Meses	Máx.	Min.	Ult. oper.	A/d/la fecha	Mínimo-máximo D/aper. posición	Cant. contr. Ab. a la fecha
Trigo	Buenos Aires	Disp.				100,50		134
		Ene.	104,00	103,00	103,00	103,00	9,90- 1,09	396
		Mar				108,00	10,90- 1,11	5
		Abr				100,50	9,65- 1,06	2
		May.	105,50	104,30	105,50	105,70	9,35- 1,17	1141
		May.				113,00	11,00- 1,10	1
		Jun.				109,80	9,60- 1,13	256
		Jul.	113,00	111,00	113,00	113,00	9,81- 1,19	2493
		Ago.	114,70	113,50	114,70	114,70	10,20- 1,19	308
		Set.	117,00	115,30	117,00	117,20	10,27- 1,21	1376
	E.Inm.				100,50			
	Ing.White	Disp.				107,00		1
		E.Inm.				107,00		
	Quequén	Disp.				106,00		9
May.					109,00	10,50- 1,08	3	
E.Inm.					106,00			
Rosario	Disp.				99,00		1	
	E.Inm.				99,00			

En síntesis, existen diversas herramientas disponibles para realizar un análisis exhaustivo de precios, pudiendo así estimarlos con la mayor exactitud posible.

Realizado este análisis en función de la información disponible y teniendo en cuenta las expectativas empresariales se fijan los precios esperados a incluir en el plan.

Algo semejante se hace para determinar el rendimiento esperado.



El productor a partir de la información propia que posee (rendimientos de años anteriores, tecnología a emplear, cultivo antecesor), complementada con información de la zona, tal como rendimientos históricos, tecnología utilizada en la zona, pronósticos climáticos, realizará un análisis y de acuerdo a sus expectativas personales determinará un rendimiento esperado. Esto de conocer lo que ocurre en la zona es clave y por ello es muy importante compartir con otros los avances y problemas de la empresa o emprendimiento. Para ello existen Grupos Cambio Rural, Grupos CREA, Grupos de asistencia técnica para agricultores familiares, Grupos AAPRESID y otros.

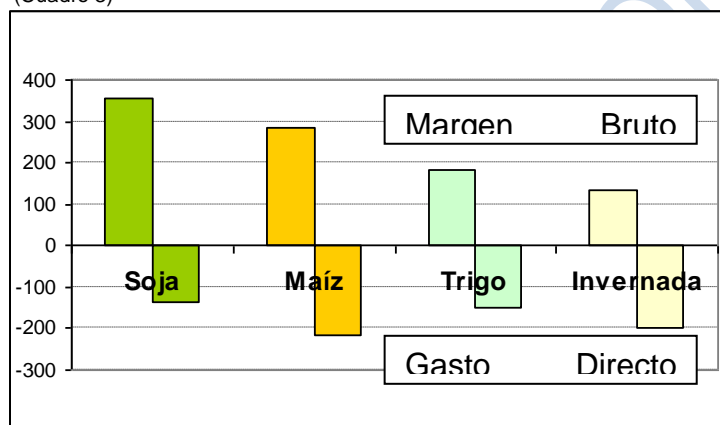
Este mismo análisis se debe hacer para la confección de los márgenes futuros de cualquier otra actividad, prestando siempre especial atención en la estimación del precio del producto y a la cantidad posible a producir del mismo (kg carne, litros de leche, otros).

Obtenidos los resultados económicos de las actividades propuestas a integrar en el plan, se debe proceder a su comparación, con el objeto de determinar el peso que se le dará a

cada una dentro del plan, teniendo en cuenta los objetivos planeados por la empresa y las restricciones ya enumeradas (suelos, rotaciones, preferencias empresarias, etc.).

Por ejemplo si uno de los objetivos de la empresa es obtener mayor margen por hectárea, visto los márgenes comparados (cuadro 3) se les dará prioridad dentro del plan a las actividades agrícolas. Sin embargo, puede ser que el dueño de la empresa, el emprendedor y sus socios etc., tenga preferencia por las actividades ganaderas y determine que todos los años se deberán invernar “x” cantidad de terneros, con lo cual se deberá compatibilizar el objetivo económico con la restricción determinada por el empresario con su equipo.

(Cuadro 3)



Es acá donde entra en juego la habilidad y el conocimiento del gerente o encargado de la empresa y su equipo de trabajo, quien deberá poder alcanzar un equilibrio entre el objetivo planteado por la empresa o emprendimiento y la preferencia de los dueños de la misma, o de los miembros de la familia dueña si la hubiere.

Elaboración de los planes

El primer paso en la elaboración de un plan es asignarle superficie a las actividades propuestas, es decir determinar cuánto ocupará cada una. Si la producción es intensiva u hortícola por ejemplo, se deberá diseñar un plan. En el caso de este manual nos concentraremos ahora en la actividad agropecuaria propiamente dicha. Para lograr esto, primero se debe elaborar un planteo de rotación*. Para esto, siguiendo con el ejemplo anterior, si uno de los objetivos de la empresa es obtener el máximo margen por hectárea,

* Este tema se desarrollará en detalle en el Capítulo Agricultura

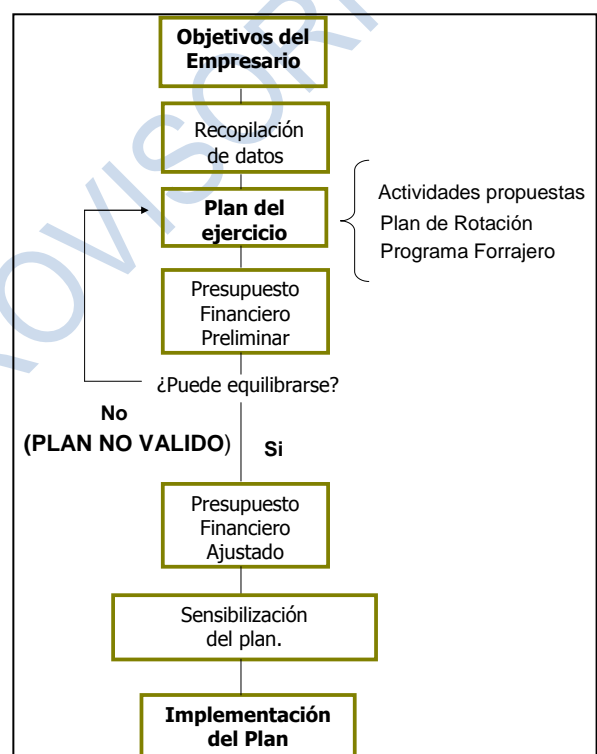
se le debe asignar mayor superficie a las actividades agrícolas y dentro de éstas a la soja que en estos momentos tiene un precio muy desatado respecto de otros cultivos. Sin embargo, como la invernada tiene en las praderas su principal recurso forrajero, se debe incluir en la rotación la cantidad necesaria de praderas como para cumplir con la restricción empresarial (invernada "x" cantidad de terneros anualmente).

Al confeccionar la rotación además de establecer cuánto se hará de cada actividad, se determina dónde y cuándo se desarrollaran las mismas.

Es importante aclarar que el plan puede tener tantos planteos de rotación como tipos de suelo tenga la chacra o el establecimiento agropecuario.

Elaborados los planteos de rotación, el siguiente paso es confeccionar el programa forrajero y la programación de labores*.

El programa forrajero consiste en calcular la disponibilidad forrajera con la que se contará (la que saldrá de la rotación) y los requerimientos ganaderos que se tendrán, con el objeto de determinar el balance forrajero.



La programación de labores radica en determinar cuándo se efectuarán los trabajos que requieren de maquinaria, dónde se realizarán y quién deberá efectuarlos. Para esto se debe evaluar la demanda de tareas que requerirá el plan y la oferta que puede aportar la maquinaria que posee el establecimiento. De esta manera es posible detectar con anticipación los períodos en los cuales la maquinaria disponible se encontrará parada por poca demanda y los períodos en donde la misma estará sobre demandada, pudiendo

* Estos temas se desarrollarán en profundidad en los capítulos Ganadería y Empresa Maquinaria respectivamente

prever de esta manera, la necesidad de contratación de terceros, la compra de maquinaria, etc.

De no contar el establecimiento con maquinaria propia, la programación de labores deberá ser confeccionada de todas maneras, para tener bien registrado cuándo se deben realizar las tareas y contratar la maquinaria con anticipación.

Luego se deben compatibilizar los planteos de rotación y los programas, ya que ambos procesos se desarrollan en forma simultánea y cambios en uno de ellos producirán también cambios y modificaciones en el otro.

Dada la diversidad de actividades propuestas, es posible realizar diferentes combinaciones de las mismas pudiendo, de ésta manera, confeccionar diferentes planes alternativos de producción, siendo lógico elaborar dos o tres planes posibles a emplear.

Cada uno de los planes deberá contar con su planteo de rotación, con un programa forrajero y programación de labores.

Antes de aceptar cualquiera de los planes confeccionados, es necesario analizar la factibilidad de ponerlos en práctica, es decir si la empresa o emprendimiento cuenta con el dinero necesario, en los momentos indicados, para pagar los insumos necesarios. Para esto se debe confeccionar el presupuesto financiero de cada uno de los planes.

Dada la importancia que tiene este tema dentro del planeamiento se lo desarrolla en detalle.

Presupuesto Financiero

El presupuesto financiero es la representación del plan en términos de flujos de fondos, es decir ingresos y egresos en efectivo. Se origina a partir del plan, siendo el mismo quien determina su estructura.

Para que el plan sea viable es necesario que la empresa presente, durante el período planificado, una situación financiera equilibrada, para lo cual se deben ajustar los egresos e ingresos de modo tal que no existan saldos negativos ni excedentes financieros inutilizados. De ésta forma a través de la comparación de los ingresos y egresos previstos se trata de determinar anticipadamente la probable situación financiera de la empresa a lo largo del período del plan.

Se entiende por liquidez, la capacidad de la empresa de equilibrar los egresos previstos con suficientes ingresos en los momentos precisos.

Si la empresa manifiesta a través de su presupuesto financiero una gran iliquidez, el plan deberá ser ajustado o replanteado. En caso contrario, si los saldos son positivos y muy elevados, la empresa tendrá una situación financiera cómoda pero estará expuesta al efecto de la inflación sobre los excedentes y no aprovechará la utilidad potencial de esos fondos con implicancias negativas desde el punto de vista económico. Esto quiere decir que si la empresa o emprendimiento gana dinero y de alguna manera sobra dinero (excedentes) si eso no se aprovecha de manera inteligente el uso de estos fondos, luego de un tiempo se verán afectados por la inflación que va depreciando la moneda.

Una de las mayores virtudes de la confección del plan es poder ver la viabilidad de lo pensado en términos monetarios. Para eso es imprescindible que en la elaboración del presupuesto esté involucrada la dirección de la empresa o emprendimiento.

Elaboración del presupuesto

Lo primero que se debe hacer es, a partir de la información arrojada por el plan elaborado, confeccionar un presupuesto financiero preliminar.

Un presupuesto financiero bien realizado:

Debe referirse únicamente a ingresos y egresos en efectivo, es decir no debe incluir conceptos económicos tales como Amortizaciones, ni costos de oportunidad de insumos provistos por el establecimiento, ni valuación de inventario, o movimientos de hacienda que no impliquen entrada o salida de efectivo. Se debe referir SI a todos los movimientos de dinero efectivo correspondientes al período determinado, provengan o no de operaciones ligadas al plan de producción. El criterio de imputación que se debe utilizar es el del Percibido o Hecho Efectivo; es decir que la imputación se efectúa en el momento de hacerse efectivo.

En épocas de inflación debe tenerse en cuenta la inflación. Bien al momento de confeccionarlo, bien al momento de controlarlo.

AA CREA - Planeam / ento 2000													29-05-06
El Escabeche 2													Ejercicio: 07-03 / 06-04
6 X 4 CON INVERNADA PESADA													
Presupuesto financiero preliminar													
Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Total
INGRESOS													
GIRASOL									173.280				173.280
MAIZ											113.400		113.400
SOJA											100.800		100.800
TRIGO							137.280						137.280
MAIZ		22.996											22.996
INVERNADA EXPORTACION 6X4	24.012	48.852	136.457	62.210	62.210		24.426	179.952	196.422	93.316	93.316	93.316	921.174
TOTAL INGRESOS	46.968	48.852	136.457	62.210	62.210	137.280	24.426	179.952	196.422	93.316	93.316	93.316	1.468.890
EGRESOS													
GIRASOL SD	4.320		32.990	6.300	6.500		3.325		14.592				68.427
MAIZ SD	2.570	1.080	30.880	6.975							13.440		54.965
SOJA SD SMI				1.902	11.300	1.720	3.995				10.080		28.997
TRIGO	9.800						58.143						67.943
TRIGO PE											2.880		2.880
PRADERA IMPLANTACION									7.890		2.330		10.220
VERDEO INV. PE								2.880	1.540	9.900			14.320
VERDEO INVIERNO													0
INVERNADA EXPORTACION 6X4				35.207	35.207			35.207	35.207	97.689	195.360	180.011	574.889
INVERNADA EXPORTACION 6X4	966	966	966	966	2.532	2.532	966	966	2.532	966	966	966	16.293
ADMINISTRACION	1.685	1.685	1.685	1.685	1.685	6.435	1.685	1.685	6.435	6.435	6.435	1.685	39.200
EMPRESA MAQUINARIA	4.095	819	2.457		4.541	3.003		3.822	7.294	2.730	2.457		31.258
ESTRUCTURA	2.687	2.687	2.687	2.687	2.687	2.687	2.196	2.687	2.687	2.687	2.687	2.687	31.754
IMPUESTOS	1.350			1.350			1.350			1.350			5.400
PERSONAL 6X4 INV. PESADA	1.905	1.905	1.905	2.468	2.468	2.468	1.905	1.905	2.468	2.468	1.905	1.905	25.680
RETIROS	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
DEUDAS FINANCIERAS		28.000					89.125					89.125	206.250

Una vez volcados los gastos y los ingresos en los momentos inicialmente previstos, se debe calcular el saldo de caja anual. Si este saldo es positivo, el plan será factible. Sin embargo dado que el presupuesto puede presentar meses en donde el saldo resulte negativo, es necesario calcular los saldos de caja mensuales, y así determinar los momentos de liquidez e iliquidez, los cuales deberán ser balanceados a través de ajustes para lograr el presupuesto definitivo.

Si los saldos mensuales son positivos, el período se caracterizará por su liquidez y por ende el plan será factible. Por el contrario, la iliquidez implicará la revisión y ajuste del mismo. No existen planes viables con situaciones de iliquidez. De algún modo debe ser solucionado. Y cuanto antes se trabaje sobre el particular, menor será el costo para la empresa o emprendimiento.

Lo recomendable es que los saldos de caja mensuales no sean ni excesivamente altos (capital ocioso), ni excesivamente bajos (permanentes sobresaltos de iliquidez). Deben ser lo suficientemente equilibrados como para mantener una situación financiera adecuada.

Para equilibrar los saldos mensuales se debe confeccionar un presupuesto financiero ajustado, el cual tiene como objeto absorber los saldos mensuales excedentes y cubrir los saldos mensuales negativos, utilizando diversas herramientas para tal fin.

En caso de presentar saldos positivos, estos pueden aplicarse a:

- La compra anticipada de algún insumo: en el momento de menor demanda de los mismos puede conseguirse una rebaja en el precio del mismo.
- Cancelación anticipada de deudas: para reducir la carga de intereses de la misma.
- Colocaciones financieras transitorias: si no se encuentra otra forma más conveniente, puede invertirse ese sobrante temporario de dinero en plazo fijo, moneda extranjera, fondos de inversión, etc.

Mientras que los saldos negativos pueden ser cubiertos con:

- Saldos positivos del mes anterior.
- Pagos diferidos en el tiempo.
- Anticipación de ventas.
- Postergación de retiros, en monto y oportunidad.
- Toma de préstamos.

En caso que el presupuesto no pudiera ser balanceado por no tener forma alguna de solucionar los problemas mensuales de iliquidez, se deberán tomar las medidas necesarias para incrementar las ventas o para reducir los egresos, lo que implica una modificación en el plan original para obtener un nuevo presupuesto realizable.

De esta manera, jugando con estas variables y eventualmente, retocando algunos aspectos del plan de producción se elabora un flujo de caja.

A partir de la disponibilidad inicial, se van tomando los saldos mensuales acumulados para llegar así al Presupuesto Financiero Ajustado.

AA CREA - Planamiento 2000												29-05-06	
El Escabeche 2												Ejercicio: 07-03 / 06-04	
6 X 4 CON INVERNADA PESADA													
Presupuesto financiero ajustado													
Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Total
TOTAL INGRESOS		46.968	48.852	86.457	62.210	62.210	187.280	24.426	868.232	166.422	307.516	88.316	1.468.890
TOTAL EGRESOS	38.347	41.411	77.839	68.808	71.888	28.118	186.959	88.421	84.794	128.483	208.810	280.807	1.229.481
SALDO INICIAL	55.000												
SALDOS MENSUALES	21.653	5.557	-28.987	72.649	-8.478	88.097	-29.679	-28.995	268.438	67.929	103.706	-187.481	294.399
SALDO ACUMULADO	21.653	27.210	-1.777	70.872	61.894	100.481	70.812	41.817	810.255	878.184	481.890	294.399	
IVA SALDO FINANCIERO	-10.417	3.655	-8.874	6.853	-1.906	5.251	9.541	-2.327	27.040	7.697	9.903	-9.694	
SALDO MENSUAL TOTAL	11.236	9.212	-37.861	79.502	-11.384	44.348	-20.138	-3.132	295.478	75.626	118.609	-197.185	331.121
SALDO ACUMULADO TOTAL	11.236	20.448	-17.413	62.089	50.705	95.053	7.4916	48.593	389.071	414.697	528.306	331.121	
SALDO AJUSTADO	11.236	20.448	-17.413	62.089	50.705	95.053	7.4916	48.593	389.071	414.697	528.306	331.121	

De esta forma se llega al resultado financiero de la empresa o emprendimiento, generando intereses (positivos o negativos) que, junto con el resto de los resultados será incluido en el presupuesto económico para conformar el resultado global del plan.

Elaborado el presupuesto financiero ajustado, se está en condiciones de calcular los resultados económicos* del plan.



Elección del plan

Una vez confeccionados los diferentes planes el empresario, el emprendedor y su equipo de trabajo, deberá decidir cuál de estos implementará. Para ello, en función de los objetivos buscados y en base al análisis de diversos indicadores económico-financieros arrojados por los distintos planes, procederá a tomar la decisión.

* Dado que el procedimiento para el cálculo de los resultados económicos del plan es idéntico al cálculo de resultados de la gestión, el mismo se detallará en el capítulo Gestión de la Empresa Agropecuaria.

Uno de los indicadores a tener en cuenta es el crecimiento que surge de los diferentes planes, el que puede ser calculado en valor y en porcentaje. El mismo muestra cuánto crece la empresa de un año a otro. Para su cálculo se debe restar al resultado global los retiros anuales que se estima realizará el dueño de la empresa.

$$\text{Crecimiento} = \text{Resultado Global} - \text{Retiros}$$

El valor en pesos obtenido reflejará el aumento producido en el capital propio de la empresa consecuente al plan elegido. Para conocer cuánto representa ese crecimiento respecto del capital inicial de la empresa, se lo debe calcular en porcentaje.

$$\text{Crecimiento \%} = \frac{\text{Resultado Global} - \text{Retiros}}{\text{Patrimonio Neto Inicial}}$$

Es importante calcular este indicador de ambas formas, ya que uno muestra el crecimiento en valores, mientras que el otro lo hace comparándolo con el capital propio de la empresa. Resulta así un porcentaje, muy útil para comparar con el mismo resultado de los otros planes y con otras empresas.

En función del crecimiento y la liquidez que se obtenga, la empresa se puede encontrar en diferentes situaciones:

- La situación óptima a la cual debe apuntar el plan de la empresa es aquella que posee la liquidez suficiente para afrontar las obligaciones y el capital de la empresa aumenta.

Un plan viable, con crecimiento

- Si la empresa no tiene la liquidez suficiente, el plan no será viable, ya que no se contará con los recursos necesarios para su implementación.

- Si en cambio el patrimonio decrece, aunque se tenga la liquidez suficiente para afrontar el plan, la empresa se encontrará en una situación de descapitalización.




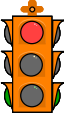
- Sin liquidez y sin crecimiento el plan no será factible. Situación de quebranto.

Otros indicadores a tener en cuenta son la rentabilidad del activo de la empresa y la rentabilidad del capital propio (patrimonio neto).

$$\text{Rentabilidad del Activo (\%)} = \frac{\text{Resultado por Producción}}{\text{Activo total al inicio}}$$

Por su parte, la rentabilidad del Patrimonio Neto muestra el retorno que se obtiene del capital propio utilizado en el proyecto.

$$\text{Rentabilidad del Capital Propio (\%)} = \frac{(\text{Activo} \times \text{Renta}) - (\text{Pasivo} \times \text{Interés})}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Posibles situaciones financieras y patrimoniales		
	LIQUIDEZ	ILIQUIDEZ
PATRIMONIO CRECE	 Crecimiento	 Crecimiento con plan no viable
PATRIMONIO DECRECE	 Descapitalización	 Quebranto

Estos dos indicadores muestran la rentabilidad del plan evaluado, es decir el retorno final que se obtendrá en caso de implementarlo.

Analizando estos indicadores (rentabilidad y crecimiento) el empresario tiene una idea del resultado que obtendrá con la implementación del plan.

Sensibilización y simulación del plan

El principal problema del planeamiento no es su confección, sino la correcta elección o estimación de las variables intervinientes. Es decir, al planificar el empresario supone certeza en los datos (precios, rendimientos y costos), sin embargo dado que en la práctica esto no se cumple, los resultados reales serán diferentes a los planificados. Para calcular las posibles variaciones de dichos resultados, es posible aplicar técnicas como la sensibilización y la simulación.

El análisis de sensibilización permite identificar las variables que poseen mayor peso en la determinación del resultado del plan. Esta técnica ayuda al empresario, al emprendedor y

su equipo de trabajo, a separar lo principal de lo secundario, y a pensar con anticipación en maneras de disminuir la vulnerabilidad (los puntos débiles) del plan de la empresa.

Dicho análisis consiste en asignarle sucesivamente distintos valores a alguna de las variables que se presume son de importancia (precios o rendimiento), dentro del rango de valores esperados para esa variable. Observando así como se modifican los valores del plan ante cambios sistemáticos en el valor de cada una de ellas.

Por su parte la simulación permite determinar la dispersión de las variables claves estimando así una serie de resultados con sus respectivas probabilidades de ocurrencia, a partir del cual se pueden calcular valores medios y medidas de variabilidad (riesgo).

Una herramienta útil y fácil de aplicar para realizar la simulación y administrar el riesgo del plan es la utilización de software de evaluación de riesgo (hay una gran diversidad en el mercado). A través del mismo se puede obtener los resultados posibles de una determinada situación y la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos.

Conclusión:

En definitiva el planeamiento es la determinación anticipada de lo que la empresa o emprendimiento va a hacer. Mediante el mismo se puede ver el camino de acción más conveniente en cada situación. Sin embargo dado que el futuro es incierto, si bien se pueden prever ciertos acontecimientos, siempre será dentro de un margen de error. Es por esto que no se puede esperar del planeamiento una predicción exacta de lo que acontecerá en el futuro, sino sólo pautas de acción a seguir basadas en las predicciones que se pueden hacer en el presente.

Para poder ir minimizando con el tiempo este margen de error es fundamental tras la implementación del plan el control del mismo. Éste debe realizarse en forma periódica, de manera tal de poder ver el cumplimiento de lo planeado y los posibles desfasajes entre lo esperado y lo realmente ocurrido y así ir acumulando información con el objeto de ajustar los planes en los próximos ejercicios.

En la etapa de control se analiza la gestión de la empresa y se cuantifica el acierto o desacierto de las decisiones tomadas, lo que permitirá al empresario analizar críticamente las causas de los resultados obtenidos.

BLOQUE III: ANÁLISIS DE GESTIÓN AGROPECUARIA

Introducción

En los capítulos anteriores hicimos una primera exploración a qué es una empresa o emprendimiento agropecuario en la Provincia de Buenos Aires y luego analizamos y aprendimos que el PLANEAMIENTO es clave para el éxito de cualquier empresa o emprendimiento. Tener un objetivo claro y planificar para cumplirlo, es parte esencial si queremos que nos vaya bien. En el presente capítulo iremos un poco más profundo para poder tener una noción completa acerca del proceso de gestión de la empresa o emprendimiento agropecuario.

Es común observar que en la labor diaria del productor o emprendedor agropecuario, se generan dudas a las que no se les encuentra respuesta inmediata. Gran parte de los productores generan información a lo largo de toda la campaña (el año de trabajo), para poder evaluar su gestión empresarial, y a partir de ello tomar decisiones. Sin embargo, estos datos por sí solos no siempre sirven para responder fácilmente preguntas como: este año ¿ganamos o perdimos?, dada la situación actual ¿puedo crecer?; y en otro nivel de análisis, también es común que el empresario o el pequeño emprendedor o agricultor, se pregunte cómo lo ven los bancos o los organismos de financiamiento a los que puede acudir (a veces son planes de financiamiento de instituciones públicas), cuál es su margen de endeudamiento, cuáles son sus posibilidades de financiación y si las tiene o no, entre otras cuestiones. Todas estas observaciones o análisis siempre es recomendable realizarlo con otros colegas productores o emprendedores que se encuentran dentro de nuestra región o actividad, para poder compartir ideas, compartir y generar conocimientos, enriquecer el análisis y salir en la búsqueda de la mejora continua.

Este capítulo tiene como principal objetivo brindar a la Escuela Agraria, las herramientas necesarias para poder responder a todas estas cuestiones planteadas. Se pretende, por

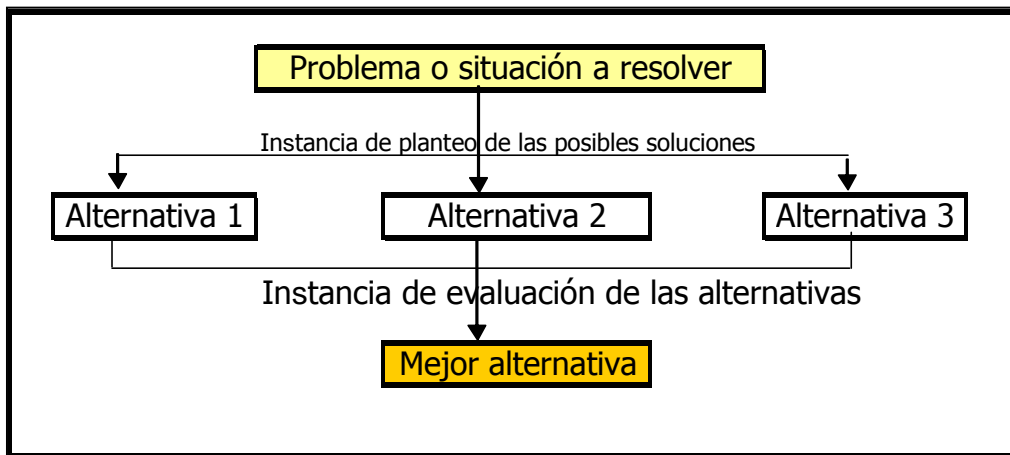
un lado, que los alumnos y docentes puedan implementar el análisis de gestión como una tecnología más dentro de la formación. Y, por otro lado, se busca que usen esta forma de trabajar en la gestión misma de la escuela agraria y sus producciones propiamente dichas (si las tuviere) haciendo ejercicios de simulación de verdaderos emprendimientos agropecuarios. Se busca entonces que la escuela pueda, también, comprender sus resultados y utilizar estos conocimientos para la toma de decisiones diaria en su entorno productivo, si lo tuviera.

En base a lo planteado, se desarrollan dos temas centrales; el análisis del Resultado por producción, que permite evaluar la solidez del planteo técnico realizado; y el análisis del Resultado Global de la Empresa, que permite la evaluación del manejo integrado de la empresa. De esta manera, se evalúa la empresa agropecuaria desde todos sus vértices. Sin dejar de observar los momentos en que se encuentra la empresa, vale decir; si es una empresa joven o madura, si el contexto climático, de precios, o de otra índole intervino en el resultado.

Análisis de gestión agropecuaria

La gestión se puede definir como “el arte y la ciencia de la conducción de una empresa”. Se la puede pensar como un proceso dinámico, en que se analiza la empresa desde tres enfoques: técnico, económico y financiero. En dicho proceso, el papel del empresario, del emprendedor agropecuario, del trabajador de una empresa agropecuaria, cobra vital importancia, ya que serán sus decisiones las que determinen el futuro de la empresa. La toma de decisiones a partir de la información generada se posiciona como el punto crítico del proceso gerencial.

Cómo mencionamos anteriormente, el núcleo de la función gerencial (es decir de quien está gerenciando la empresa) es la toma de decisiones, y no es menor destacar que el desarrollo del proceso debe seguir un esquema de razonamiento que permita llegar al mejor resultado posible. Gráficamente se puede definir a partir del siguiente esquema:



Este esquema lógico de toma de decisiones es muy útil, siempre y cuando se cuente con la información necesaria para poder llevarlo a cabo.

Por ejemplo, el productor al inicio de cada campaña decide en base a las características de su explotación cuántas hectáreas va a dedicar a cada actividad (si fuera un predio grande) incluyendo la agricultura y la ganadería o cuantos metros cuadrados va a dedicar a un cultivo (en el caso de explotaciones hortícolas, florícolas o cualquier cultivo intensivo). La rotación es siempre clave y esto tiene que ver con las *Buenas Prácticas Agrícolas y Ganaderas* por supuesto.

Si el productor no está bien asesorado o no tiene los conocimientos necesarios, es muy común que los productores se manejen por la "sensación" que generó la campaña anterior y no por datos concretos. Idealmente, se debe poder llegar al inicio de cada campaña con un esquema de asignación de superficies similar al siguiente:

Lote	Sup. lote ha	Actividad	Sup. Act. ha	Todo	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	Asignación recurso forrajero
▶ LOTE 1	100	VERDEO INVIERNO	100		V	V	V										INVERNADA
LOTE 1	100	SOJA SD SMI	100				A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
LOTE 2	100	MAIZ SD	100		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	G	INVERNADA
LOTE 3	100	GIRASOL SD	100		A	A	A	A	A	A	A	A					
LOTE 3	100	TRIGO PE	100										A	A	A		
LOTE 4	100	TRIGO	100		A	A	A	A	A	A	G	G					INVERNADA
LOTE 4	100	VERDEO INV. PE	100										V	V	V		INVERNADA
LOTE 5	100	VERDEO INVIERNO	100		V	V	V										INVERNADA
LOTE 5	100	GIRASOL SD	100				A	A	A	A	A	A					
LOTE 5	100	PRADERA IMPLANTACION	100											I	I	I	INVERNADA
LOTE 6	100	PRADERA 03	100	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	INVERNADA
LOTE 7	100	PRADERA 02	100	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	INVERNADA
LOTE 8	100	PRADERA 01	100	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	INVERNADA
LOTE 9	100	PRADERA 00	100	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	INVERNADA

Fuente: elaboración propia¹⁰

Para poder llegar a un planteo de este tipo, se necesita "evaluar" las distintas opciones. En este sentido el trabajo en equipo entre el productor, la gente que trabaja con él, sus equipos técnicos si los tuviera etc. es fundamental. Existen también metodologías y acompañamientos para productores de distintas características. Estas metodologías de apoyo a la producción pueden ser Grupos CREA; Grupos Cambio Rural; Grupos AAPRESID; asistencia que da el INTA con distintos formatos según las regiones, etc. Como vimos antes en el capítulo de Planeamiento, esto implica poner sobre la mesa todas las variables que influyen en la empresa, y formular un análisis integrado de información sobre los precios futuros de eso que producimos (¿cuánto va a valer esto que yo estoy sembrando hoy, cuando lo coseche?), expectativas financieras (¿cuánto voy a ganar cuando coseche esto que estoy sembrando o cuando venda estos terneros que acaban de nacer y cómo voy a pagar los insumos que usé en esta siembra o en todos los gastos veterinarios y los gastos de producción que tengo?), proyecciones climáticas (¿qué dicen los expertos acerca del clima en mi zona para esta campaña que estoy sembrando ahora o para esta pastura que estoy implantando para que coman mis terneros?), y distintas herramientas de cálculo de resultados. Sobre éstas últimas se centrará el desarrollo de los siguientes apartados.

¹⁰ El cuadro presentado es un extracto del software "Planeamiento 2000" desarrollado por AACREA.

Análisis de la producción

El análisis de las variables productivas de una empresa agropecuaria se articula a partir de un resultado fundamental llamado "Resultado por Producción". El mismo abarca herramientas básicas, como los márgenes brutos por actividad, resultados de las actividades intermedias, asignación de gastos indirectos y las amortizaciones.

Cálculo del Resultado por producción

La importancia del Resultado por Producción recae en el hecho de que se constituye como un indicador de la viabilidad económica de un planteo productivo. Es decir ¿Es viable lo que yo estoy produciendo? ¿Me va a dar ganancia? ¿El modo cómo lo hago me está ayudando a conservar el agua y el suelo que son mis bienes más preciados y que los necesitaré en todas las siguientes campañas? El Resultado por producción es fundamental para medir el beneficio económico alcanzado durante el proceso productivo. Ese resultado por producción expone claramente y en números, cuanto capital puse en juego (es decir el dinero que se invirtió para la producción) a lo largo del año o del ejercicio.

Para calcularlo se utiliza un resultado preliminar, el **Resultado Operativo** que se calcula a partir de la siguiente fórmula:

±	Margen Bruto Global
±	Saldo Actividades Intermedias
?	Gastos Indirectos
	=
	RESULTADO OPERATIVO

El primer componente de este resultado, es el **Margen Bruto Global**. El Margen Bruto es la herramienta básica que el productor utiliza para analizar el resultado de las actividades productivas que desarrolla. Margen bruto es: cuánto dinero me quedó de lo que coseché o del ganado que vendí, por ejemplo, una vez que pagué todos los gastos.

Por consiguiente, el Margen Bruto Global se calcula sumando los márgenes por actividades. Este resultado nos permite cuantificar lo que cada actividad productiva aporta al resultado por producción, como se observa en el siguiente esquema:

Fuente: elaboración propia¹¹

AACREA - Análisis de Gestión Agropecuaria									
LA LOMA									
Aporte de las actividades al Resultado por Producción									
Con amortizaciones directas									
Moneda de junio 2005									
Superficie total:	770 ha								
Actividades	Ingreso total (\$)	Costo directo (\$)	Superficie actividad (ha)	Producción por ha	Margen total (\$)	Ingreso neto (\$/ha)	Costos directos (\$/ha)	Margen Bruto (\$/ha)	% del ingreso (%)
MAIZ 04-05	155320	122534	150	75.00 qq	32786	1035	817	219	19.83
SOJA 04-05	419813	129560	350	28.00 qq	290253	1199	370	829	53.61
VACUNOS TOTAL	208022	101126	300	517 kg	106896	693	337	356	26.56
Totales	783155	353220	770		429935	1017	459	558	100.00
Superposición (Suma de superficie de actividades: 800 ha) = 3.90 %									

El cálculo de este resultado consiste en restarle al ingreso neto total, los costos directos mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Margen Bruto Global} = \sum (\text{Ingreso Neto Actividades} - \text{Costos Directos Actividades})$$

Si bien destacamos la importancia del **margen bruto** como herramienta básica para la evaluación de las actividades productivas de la empresa o el emprendimiento, la misma presenta algunas limitantes no menores: es una herramienta de exclusivo análisis económico, por lo que no contempla aspectos financieros y tampoco analiza el funcionamiento de la empresa como un sistema de producción, ya que evalúa actividades aisladas. El margen bruto no me está mostrando todos los bienes, recursos y personas que se necesitaron para esa producción, que se 'invirtieron' en esa producción

De todos modos, analizar el margen bruto global sirve -en una primera instancia- para integrar las actividades aisladas en un resultado parcial, para saber cómo contribuye cada

¹¹ La imagen presentada es un extracto del software "Análisis de Gestión Agropecuaria 98" desarrollado por AACREA.

una de ellas al desarrollo de la empresa y también para saber cuál es el peso relativo de las actividades sobre el ingreso total.

Una vez calculado el Margen Bruto Global, el análisis continúa analizando las actividades intermedias. Este tipo de actividades son aquellas cuyo producto es a su vez, un insumo o servicio de las actividades productivas de la empresa o emprendimiento (ejemplos de actividades intermedias en una empresa son la Empresa Maquinaria). Es decir si la empresa es dueña de algunas máquinas (por ejemplo tiene su propia sembradora o su propio tractor, o su propio fumigador o su tolva para dar de comer a los terneros etc.), la idea es que haga un ejercicio como si esas máquinas fuesen una 'sub empresa' dentro de su empresa. La finalidad de hacer este análisis es poder cuantificar dichas actividades separadamente para evaluar su eficiencia real y poder valorizar en términos económicos qué tan conveniente le resulta a la empresa mantenerlas en funcionamiento.

Este resultado se calcula del mismo modo que los márgenes brutos, es decir, ingresos directos menos costos directos. De este modo, se obtendrá una medida de eficiencia relativa con la que la empresa gestiona dicha actividad en relación a los precios de mercado.

El ejemplo más común de este tipo de actividades como dijimos recién, es la Empresa Maquinaria. En este caso, analizar el resultado de la empresa maquinaria, permite evaluar la eficiencia con la que una empresa propietaria de implementos agrícolas, se presta servicios en concepto de labores a sí misma. Dicha eficiencia se calcula tasando las labores a precio de mercado y restándole los gastos directos de la actividad (al resultado de esa primera cuenta se la denomina "saldo Empresa Maquinaria", si el saldo es positivo, da una idea de eficiencia financiera en el uso de la maquinaria –desde el punto de vista del efectivo que se gasta, es mejor tener la maquinaria que contratarla). Luego, para un análisis más detallado, deben restarse las amortizaciones. De este modo, si el resultado obtenido es negativo, entonces las labores propias son más caras que trabajar con contratistas. El mismo análisis puede aplicarse con otras actividades intermedias como los almacenes, o la confección de rollos.

Almacenes, por ejemplo: hay muchos productos que compramos en el campo y se pueden usar en varias actividades y a lo largo del tiempo, entonces compramos grandes volúmenes y lo guardamos en un galpón para poder usarlo en otro determinado momento; el producto XX en la fecha de marzo lo pagamos 2 \$, y resulta que al momento de usarlo

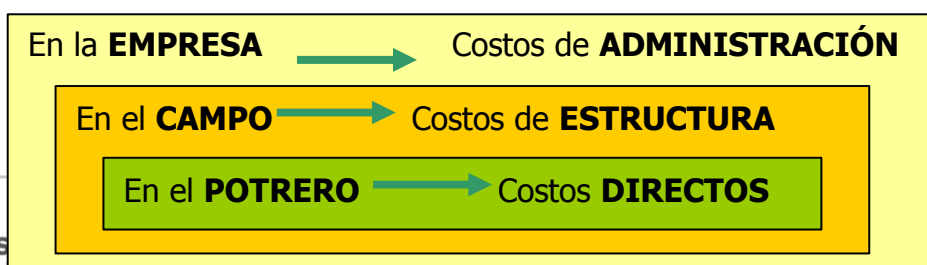
el mismo producto en el mes de octubre vale 3 \$, entonces en el momento que le enviamos vía cesión de productos desde el galpón al cultivo correspondiente, el valor al que se intercambia es el de mercado actual, o sea 3 \$, mientras al momento de compra me salió 2 \$, por lo cual en dicho producto mi resultado/ saldo de almacenes fue positivo en 1\$, durante el proceso productivo habrá algunos productos que salen positivos con ganancia y otros con pérdidas, por lo cual la sumatoria de estos dará el saldo final de almacenes.

Cesiones, en las actividades agropecuarias en muchos casos algunas actividades le venden a valor de mercado a otra dentro de la misma empresa, por ejemplo: La actividad maíz grano le vende xx toneladas a la actividad invernada, allí se genera un ingreso para maíz y un gasto para invernada. Cuando los granos sesionados son generados en otro ejercicio y están dentro del stock, estos ya tienen un valor de mercado puesto al cierre del ejercicio anterior; por esta razón cuando se realiza la cesión de este tipo de granos puede generar una ganancia (si el valor al momento de la cesión es mayor al valor del stock) o pérdida (si el valor al momento de la cesión es menor al valor del stock) en el rubro “venta de existencias”

Hasta este punto se desarrollaron todas las actividades que lleva a cabo una empresa agropecuaria, tanto productivas como intermedias. El siguiente paso para llegar al resultado operativo es analizar los gastos indirectos.

Los **Gastos Indirectos** pueden definirse como aquellos que la empresa genera por su funcionamiento, pero que no pueden relacionarse directamente con alguna de las actividades productivas o intermedias. Este tipo de gastos está dividido en dos grandes rubros: Administración y Estructura.

Resulta prudente hacer una diferenciación básica de los distintos niveles de costos que intervienen en la empresa agropecuaria. Se distinguen los gastos directos como aquellos que se aplican al potrero; los gastos de estructura, como aquellos que se aplican al campo o chacra; y los gastos de la empresa son los administrativos. En el siguiente esquema se detalla gráficamente los tres niveles.



A modo de síntesis, los **Gastos de Administración**, son todos aquellos que están directamente relacionados con el funcionamiento de la empresa o el emprendimiento en su conjunto, y que en la mayoría de los casos son externos al campo mismo o a la chacra, indistintamente de que físicamente se realicen en el mismo establecimiento. Dentro de este rubro los más comunes son: honorarios de administración; movilidad del administrador (se agrupa aquí tanto lo que cobra por movilidad, como los gastos que genere el vehículo afectado y viáticos); honorarios contables, gastos de oficina, personal de administración, impuestos nacionales (débito y crédito), asesoramiento contable, legal, etc.

Por otro lado, los **Gastos de Estructura** son los que nacen en el mismo funcionamiento del establecimiento, internos al campo o chacra. Pero que no tienen relación directa con la actividad de cada uno de los potreros. Dentro de estos están: sueldos de estructura, movilidad de la estructura, conservación de mejoras, asesoramiento técnico, energía eléctrica, teléfono, impuestos provinciales y municipales, y gastos generales.

Con las herramientas hasta aquí descriptas, se puede calcular el Resultado Operativo. Si bien éste resultado es útil porque se puede relacionar fácilmente con la “sensación de bolsillo” que percibe el productor durante la campaña, omite algunos costos económicos que deben tenerse en cuenta a la hora del análisis,

Como ya se estudió, el Resultado Operativo es el saldo existente entre los ingresos y los gastos originados en el proceso productivo y el funcionamiento de la empresa durante el ejercicio. Este resultado sólo sirve para evaluar la gestión “operativa” de la producción y no otro tipo de decisiones que toma el empresario como la política de capitalización.

El segundo componente de la fórmula, son las **Amortizaciones**. Éstas representan la compensación económica que se genera a partir de la depreciación que sufren los bienes de capital a causa de su uso y/o deterioro a lo largo del proceso productivo.

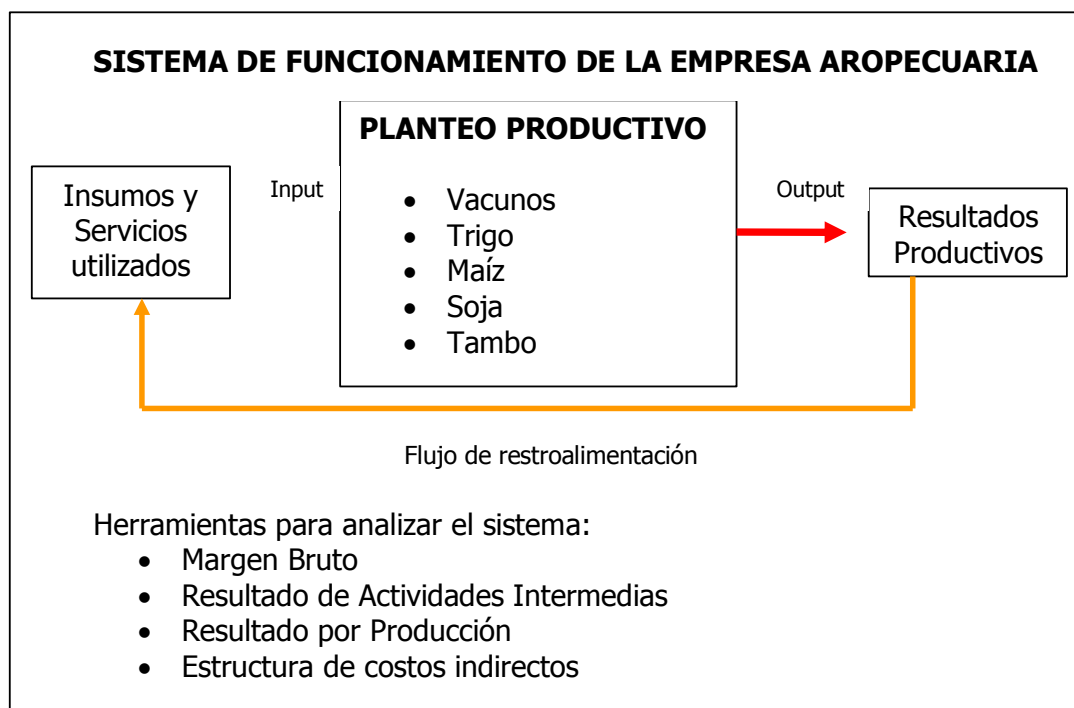
En otras palabras, los bienes de uso que componen parte del capital de la empresa y que se utilizan en las distintas etapas del proceso productivo tienen un valor de mercado, que a lo largo de los años, ya sea por uso o por avances tecnológicos, va perdiendo valor. Esta pérdida de valor se denomina depreciación y la compensación económica que compensa dicha depreciación es denominada **amortización**.

El objetivo de calcular las amortizaciones de los bienes de uso por separado del resultado operativo está relacionado al hecho de que las mismas no constituyen erogaciones monetarias

El **Resultado por Producción** soluciona esta carencia, incluyendo las amortizaciones. De este modo se llega a la fórmula de dicho resultado:

$$\begin{array}{r} \boxed{\text{Resultado Operativo}} \\ - \\ \boxed{\text{Amortizaciones}} \\ = \\ \boxed{\text{RESULTADO POR PRODUCCIÓN}} \end{array}$$

Es así, como el resultado por producción combina SOLO factores económicos. Aunque la importancia que el empresario y su equipo de trabajo, le atribuye al resultado por producción debe estar siempre en el marco de un análisis más global, donde se analizan otras variables por los cuales se dio dicho resultado. Si bien esta herramienta sirve para evaluar los diversos aspectos productivos de la explotación, constituye una visión parcial del manejo de la empresa. En el siguiente esquema se puede observar el sistema de funcionamiento de la producción en una empresa agropecuaria.



Por un lado, la ventaja del **resultado por producción** reside en que nos permite medir cuantitativamente la eficiencia de nuestro planteo productivo. Pero como solamente se **evalúan los aspectos productivos, sin cuantificar la evolución patrimonial de la empresa**, no sabremos si la misma crece o decrece. Tampoco se tiene en cuenta la evolución de factores no productivos, como el endeudamiento, o la tenencia, ni cómo se ha distribuido el capital de la empresa a lo largo del ejercicio.

Para tener la visión completa de lo que ha sucedido en la empresa, se vuelve necesario complementar el análisis productivo con el de la evolución de los componentes patrimoniales de la empresa.

Análisis Patrimonial

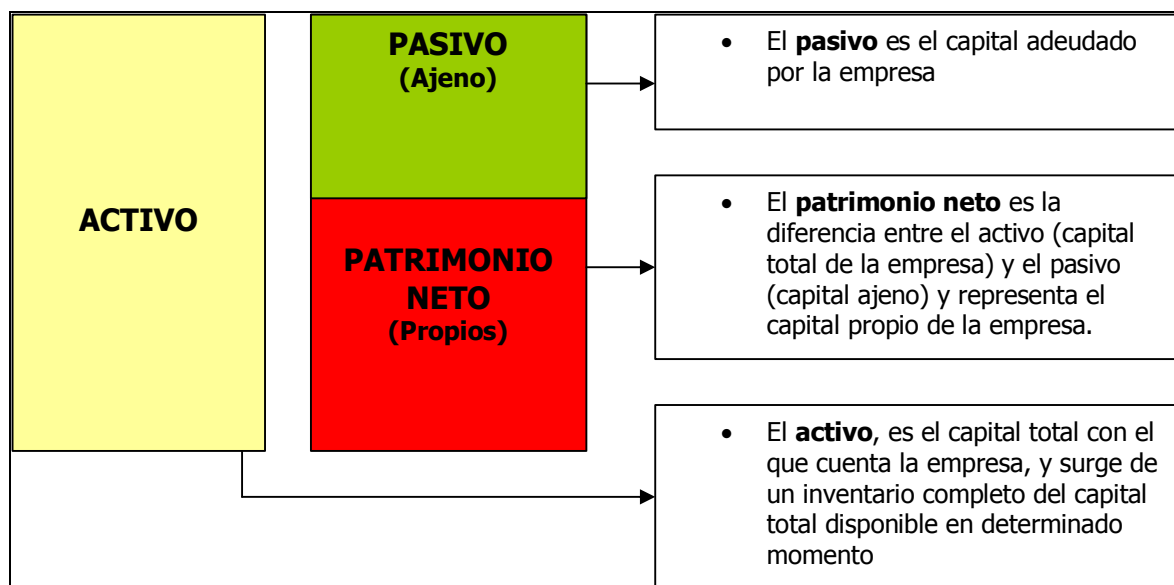
El objetivo primordial del análisis patrimonial es conocer si la empresa crece o decrece a través del tiempo. Para ello, se compara el patrimonio de la empresa al comenzar el ejercicio y al cierre del mismo.

Este análisis implica una visión global de todos los aspectos que componen el resultado de un ejercicio, desde los productivos, hasta los resultados generados en el manejo financiero y comercial, el manejo del crédito, del endeudamiento, etc.

Algunas de las preguntas que surgen cuando se comienza a realizar el análisis patrimonial son ¿qué recursos tiene la empresa?; ¿de quién son dichos recursos? La respuesta a estas preguntas lleva a plantear las definiciones de activo, pasivo y patrimonio neto.

Para seguir adelante en el análisis patrimonial es necesario definir algunos conceptos contables básicos, a fin de poder introducirse correctamente en el tema.





ACTIVO = Conjunto de bienes con que cuenta la empresa para el proceso productivo. – ¿**QUÉ TENGO?**

El **Activo** se clasifica de acuerdo a su liquidez en **Activo Circulante** y en **Activo Fijo**, cuya suma del valor nos determinará cuál es el Activo Total de la Empresa. Ambos activos están dentro de lo que podríamos llamar "**Activos Tangibles**", se consideran activos tangibles todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, tales como: Materias primas y Stocks, El mobiliario, Las maquinarias, La Tierra, El dinero. Hoy en día las empresas cuentan también con otros tipos de activos no menos importantes como los "**Activos Intangibles**", se consideran activos intangibles aquellos bienes de naturaleza inmaterial tales como: El "Conocimiento" del saber hacer, Nuestras relaciones con los clientes, Nuestros procesos operativos "Buenas prácticas de Manejo", Tecnología de la información y bases de datos, Capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados, "*Armonía* en el ámbito laboral", las "*posibilidades de crecimiento* dentro de la misma" y si este conocimiento es producto de **redes de conocimiento**, y por ello diríamos que es compartido, en muchos casos tiene mucho valor; ejemplo: mi empresa o emprendimiento está desarrollando un nuevo cultivo en un sitio donde tengo la contención de un grupo de trabajo, el mismo adquiere más valor que otro emprendimiento que se desarrolla en soledad. Puedo de

esa manera tener la posibilidad de obtener inversores, créditos, nuevos accionistas, o socios, que eleven mi proyecto original.

Dentro del **Activo Circulante** (todos aquellos activos que entran y salen de la empresa dentro de un mismo ejercicio), encontramos:

- a) **Disponibilidades:** es el capital en efectivo y las inversiones transitorias. Están caracterizadas por ser los componentes más líquidos del activo, es decir, los que tienen disponibilidad más rápida. Algunos ejemplos de este rubro son caja y bancos, colocaciones bancarias, reservas en moneda extranjera y otras colocaciones financieras.
- b) **Créditos:** entran en el activo los créditos de terceras personas con la empresa. Este rubro está compuesto por las cuentas a cobrar, los retiros empresariales a cuenta de utilidades y otros tipos de créditos. En el caso de los retiros empresarios es dinero que sale de la empresa, aunque se cobren antes de obtener resultados, puede estar dentro del rubro créditos, sabiendo que tarde o temprano ese dinero no estará disponible.
- c) **Existencias:** Son productos o insumos que se comercializarán o utilizarán en un futuro próximo. También son los gastos incluidos en actividades que aún no han sido cosechadas, las cementeras. Algunas de las categorías que entran en este rubro son: hacienda de invernada, productos almacenados, insumos almacenados, etc.
- d) **Sementeras:** son aquellos gastos que incurrimos en cultivos que se cosecharan y generaran resultados en el próximo ejercicio. El hecho de tener una fecha de inicio y otra de cierre, esto se hace para evaluar un ejercicio determinado; ahora bien, un ejercicio termina el 30/06/2018, aunque en el caso real de la empresa para dicha fecha yo tengo varios lotes pulverizados y/o sembrados (colza, avenas, en algunos zonas trigo), y se han gastado con dinero generado en este

ejercicio anterior. Es por ello que al cierre patrimonial me quede un crédito de dinero ya gastado en el cultivo del siguiente ejercicio.

Si se analiza las cuentas del **Activo Fijo**, (todos aquellos activos que se mantienen en la empresa en el largo plazo necesarios para elaborar el producto final), encontraremos:

- a) **Bienes de uso:** Es la porción de capital que se mantiene inmovilizada a lo largo de más tiempo que los rubros anteriores. Dentro de esta categoría podemos encontrar: hacienda de cría, praderas, maquinarias, etc.
- b) **Tierra:** Corresponde al valor de mercado para la tierra libre de mejoras, y se tiene en cuenta únicamente la superficie propia.

En resumen: podemos decir que Activo son los bienes con que cuento al inicio de un ciclo productivo. Hasta ese momento, no se hizo la pregunta de cuanta deuda de corto plazo o largo plazo tiene esta empresa o emprendimiento productivo. Ejemplo: tengo un activo total al inicio de 1.000.000 \$, y tengo 23.500 \$ de deuda al inicio de corto plazo, y 136.000 \$ de deuda de largo plazo a 5 años. Vale decir en este ejercicio tengo que afrontar deudas por 50.700 \$ ($23.500 + 136.000/5$); este valor lo tengo que pagar con el resultado del ejercicio, y si el mismo no alcanza debo afrontar con parte de mi activo total inicial.

PASIVO = Son las deudas que poseo al inicio del proceso productivo. – **¿CUÁNTO DEBO?**

A su vez, el **pasivo** se puede desagregar en: deudas comerciales (con proveedores), deudas financieras (de corto y largo plazo) y otras deudas.

El análisis patrimonial refleja la evolución del patrimonio de una empresa a lo largo del tiempo, comparándosela al inicio y cierre de un período. La base de dicha comparación es la cuenta capital que indica la situación de la empresa al cierre del ejercicio y la cuenta capital correspondiente a la situación de inicio del ejercicio. El capital al cierre se valúa a

moneda de cierre, y el capital al inicio se valúa con los valores de la moneda corriente al inicio indexados a moneda de cierre.

Los retiros empresarios significan el dinero que el empresario o emprendedor retiran a modo de 'sueldos propios' y que son efectuados durante el ejercicio. Estos se imputan como crédito al cierre, pues forman parte de la variación patrimonial total y constituyen un crédito que tiene la empresa con sus dueños, pues estos los han retirado a cuenta de probables utilidades.

La diferencia total del patrimonio será la **Variación Patrimonial Total** o **Resultado Global**.

Resultado global o variación patrimonial total

Como ya planteamos en el apartado anterior, la diferencia entre las cuentas capitales al inicio y cierre del período, cuantifican la magnitud de la variación patrimonial, pero no indica que la generó, cuáles fueron los factores que incidieron en la variación.

El Resultado Global de una empresa se calcula a partir de cinco componentes que incluyen todos los aspectos cruciales de la empresa agropecuaria. En el cuadro a continuación se podrá ver cómo se obtiene este resultado:

+/-	Resultado por Producción
+/-	Resultado por Ventas de Existencias
+/-	Resultado por Tenencia
+/-	Resultado Financiero
+/-	Otros resultados
	=
	RESULTADO GLOBAL Ó VARIACIÓN PATRIMONIAL TOTAL

Como ya hemos visto, el **Resultado por Producción** surge de la sumatoria de los resultados de las actividades agropecuarias, más las de infraestructura de la empresa.

Nace a partir del análisis de gestión e indica cuál es la eficiencia técnico – económica de la explotación.

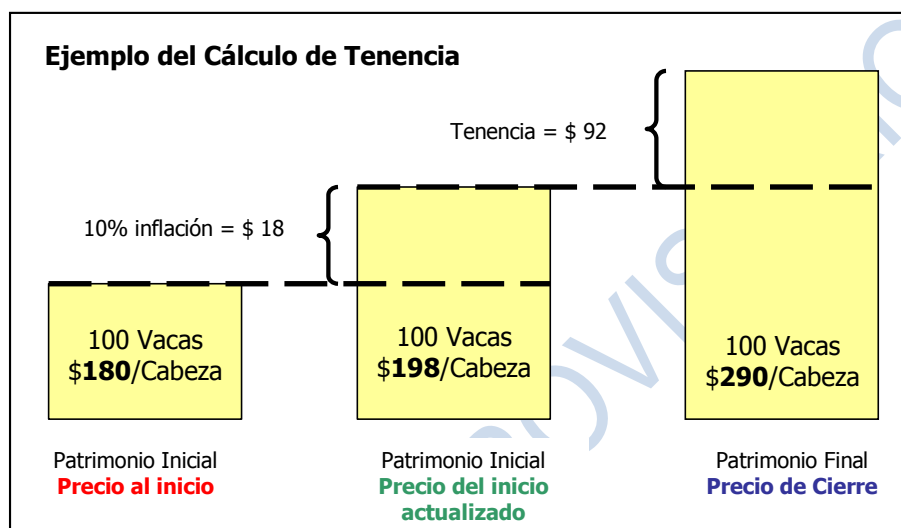
El segundo resultado que interviene, es el **Resultado por ventas de existencias almacenadas**. Comúnmente, éste se asocia directamente con los resultados de las actividades productivas. El mismo está determinado por la ganancia o pérdida que genera la comercialización del stock de granos almacenados (cosechados durante el ejercicio anterior).

Vender estos productos produce una ganancia o pérdida a partir de la diferencia de valor entre el precio neto real obtenido (cuando efectivamente se vendió o sesionó) y el precio del stock al inicio (al precio neto de mercado). Ambos valores deberán ser indexados a moneda de cierre del ejercicio. En otros términos, se analiza y calcula si ha sido favorable la decisión de retener un producto para lograr un mejor precio en el futuro. Todo esto genera ganancias o pérdidas comerciales que deben tenerse en cuenta en el resultado global del ejercicio.



El tercer resultado que se calculará es el **Resultado por Tenencia**, que sirve para saber si los bienes que se poseen al inicio del ejercicio han ganado o perdido valor durante el período considerado. Sirve para hacer una correcta descripción sobre la evolución a lo largo del tiempo de algunos componentes del patrimonio de la empresa.

Por ejemplo, se tiene un rodeo de 100 vacas de cría, cuyo valor por cabeza al comienzo del ejercicio es de \$180 por cabeza, y al cierre del ejercicio el valor de realización es de \$290 por cabeza. Si se compara el valor neto de realización al cierre (\$290 por cabeza) con el valor inicial indexado a moneda de cierre (\$198 por cabeza suponiendo un coeficiente de ajuste del 10 %), se obtiene un Resultado por Tenencia de \$92 por cabeza que no son mérito del acto productivo, sino de una diferencia de valor de mercado, que en este caso ha beneficiado a la empresa.



En este caso el resultado por tenencia es positivo. Cada vaca ha aumentado su valor en términos reales (se ha valorizado a un ritmo mayor que la tasa de inflación). También podría haber ocurrido que cada vientre a fin de ejercicio valiera menos que a comienzo del mismo y en este caso el resultado por tenencia habría sido negativo.

Es importante aclarar que para el cálculo de este resultado, se utiliza el mismo inventario de hacienda o la misma cantidad de hectáreas al inicio y al cierre del ejercicio. En definitiva, se calcula el inventario inicial contra sí mismo, midiendo las fluctuaciones de mercado o la inflación que intervinieron en el transcurso del ejercicio.

El siguiente resultado que interviene en la Variación patrimonial Total, es el **Resultado Financiero**, que refleja la estrategia utilizada para manejar los excedentes y déficit financieros y el manejo de créditos. A partir de lo planteado, es necesario definir con precisión dos conceptos centrales que de él se desprenden:

RESULTADO FINANCIERO NETO	INFLACIÓN
Es la reconstrucción de los pagos realizados por vencimientos de deudas, y los ingresos provenientes de la inversión de excedentes temporarios.	En períodos inflacionarios hay una pérdida de poder adquisitivo de la moneda, que genera pérdidas sobre el dinero en efectivo. Esta pérdida debe cuantificarse en el Resultado Financiero.

Es importante tener en cuenta que en épocas inflacionarias, el resultado financiero también sirve para analizar la estrategia financiera de la empresa en relación a la evolución de la tasa de inflación del ejercicio.

Cómo no es operativamente práctico cuantificar la pérdida generada por la exposición del dinero a la inflación, en los análisis financieros, se determina el resultado del financiamiento neto y en forma residual, el resultado por exposición a la inflación.

El análisis finaliza calculando **Otros Resultados**. Estos engloban situaciones no contempladas en los resultados anteriores y que afectan la evolución patrimonial de la empresa. Pueden ser actividades agropecuarias que se desarrollen fuera del establecimiento sobre las cuales se calcula el Resultado por Producción (por ejemplo capitalización en campo o chacra de terceros), o actividades de otro tipo (extra-agropecuarias) desarrolladas por la empresa.

Estos resultados se calculan como la diferencia entre los Ingresos Totales de la Actividad Analizada y los Gastos Totales de la misma a lo largo del ejercicio.

Una vez desarrollados todos los resultados necesarios para calcular la Variación Patrimonial Total o el Resultado Global, es necesario destacar que hay dos vías posibles para llegar al mismo resultado:

<u>Resultado global del ejercicio</u>	
Moneda de junio 2006	
Ejercicio: 07-05 / 06-06	
Patrimonio al cierre	11910052
Patrimonio al inicio	11107021
Resultado global	803031
Resultado por producción	412638
Resultado por venta de existencias	3158
Resultado por venta de bienes de uso	-11563
Otros resultados	6025
Resultado Final	410258
Resultado por tenencia	399144
Resultado financiero	-3230
Resultado no explicado	-3141
Resultado global	803031

Por diferencia
entre Patrimonio al
inicio y al cierre

Por sumatoria de
los resultados
obtenidos a lo
largo del ejercicio,
corregidos con el
resultado no
explicado.

La importancia de la información en el Proceso Gerencial

Tal como venimos explicando, para formular un correcto Análisis de Gestión, se debe contar con una abundante fuente de información. Para generarla, es necesario atravesar distintas etapas y todas son fundamentales. Por un lado la recopilación de datos (que con distintas tecnologías recopilarán las personas que trabajan en la empresa o emprendimiento), la imputación de egresos e ingresos (cuánto dinero entra y cuanto sale) y la homogeneización de la moneda (cuanto valor tenía el peso en el momento que se inició el proceso y cuanto al final ya que vivimos en un país con inflación de la moneda). Completado este proceso, estaremos en condiciones de calcular los resultados del ejercicio.

En primer lugar es necesario aclarar, que contrariamente a lo que se piensa, la recolección de datos no constituye en sí mismo una base de información. Información es, -a los fines del análisis de la empresa- todos aquellos datos relevantes, correctamente procesados y clasificados, que deben cumplir con los requerimientos de eficacia para la toma de decisiones.

Estos requisitos son *utilidad*, en el sentido de que la información aportada debe ser relevante a la situación actual de la empresa; *oportunidad*, es decir que los datos deben ser recolectados con una periodicidad establecida; *representatividad*, porque debe recoger adecuadamente todos los hechos económico-financieros ocurridos; y por último *credibilidad*, los datos recolectados deben ser fidedignos y sin ambigüedades

El proceso de generación de información comienza con **la recopilación de datos**. El punto central de este paso es que la registración de los datos, sea en forma ordenada y sistemática. Dicha información será la base del sistema de información de la empresa. Ejemplos de estos datos, pueden ser la cantidad de hectáreas sembradas, la cantidad de fertilizante utilizado, la cantidad de maíz que se dio para comer al ganado, etc.

Se recalcará nuevamente, que generar un buen sistema de información es fundamental y es algo que todos en una escuela agraria debemos aprender a hacer. Entre otras razones, nos permite analizar los resultados de las actividades (sea de las que realice la escuela u otras empresas o emprendimientos que visitemos y analicemos) y de las empresas, evaluar el impacto de diferentes alternativas de producción, detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa, lograr bases firmes para el planeamiento y, lo más relevante es que será nuestra fuente de información para tomar decisiones.

Una vez recolectada y clasificada la información, el paso siguiente es la **imputación de ingresos y egresos**. En esta instancia, se determina por actividad qué hechos económicos y financieros intervinieron en el desarrollo de esa actividad, en definitiva, se realiza para cuantificar en términos económicos los resultados de cada actividad. Este proceso consiste en ordenar y asignar los hechos económicos y financieros registrados por la empresa.

De este modo, cada ingreso o egreso se imputa o carga en su cuenta correspondiente. Es relevante destacar que para efectuar una correcta imputación, se debe adoptar un criterio que se mantenga a lo largo del tiempo, a fin de lograr que la información recolectada y procesada sea homogénea, y por lo tanto, comparable a lo largo del tiempo. Una referencia válida y ampliamente difundida en la actividad agropecuaria son las normas desarrolladas en la publicación **“normas para medir los resultados de la empresa agropecuaria”**¹². No es menor aclarar que el criterio que esta norma utiliza para imputar,

¹² “Normas para medir los resultados económicos de la empresa agropecuaria”, es una publicación desarrollada por el Movimiento CREA que describe los métodos de imputación para hacer una correcta gestión de las empresas agropecuarias.

es el de **percibido**, es decir, que el valor se asienta en el mes que efectivamente entró o salió el recurso de la empresa. El objetivo de la utilización de este criterio, recae en la necesidad de indexar correctamente un valor económico a partir del momento en que los fondos ingresan o egresan del flujo de fondos de la empresa, y no en el momento que se consigna la factura.

Para poder hacer dicho ordenamiento se necesita contar con un **plan de cuentas**, que será el registro donde se asentarán las operaciones clasificadas según su origen o destino. Es importante aclarar, que para efectuar la gestión de la empresa agropecuaria, el método utilizado no es por "Partida Doble"¹³, como se practica en la contabilidad común, sino que se utiliza un método de partida simple.

El nivel de desagregación del plan de cuentas, será en función de la profundidad deseada en el análisis, y del tamaño de la empresa. También depende del tiempo y la experiencia que una determinada empresa tenga en el análisis de gestión, ya que a mayor tiempo, más aceitados estarán los canales de flujos de información a través de la empresa.

El tercer paso en el desarrollo de los datos, es la **homogeneización de la moneda**, que consiste en traer los valores del inicio del período al cierre del mismo. Esta práctica es fundamental en las etapas atravesadas por la inflación, ya que para poder comparar los valores monetarios de las operaciones diferidas en el tiempo, se debe corregir la distorsión provocada por la inflación a través de un coeficiente de ajuste, en cuya determinación toman parte los índices de precios.

No debe perderse de vista que este paso es condición necesaria para el cálculo de resultados, ya que el hecho de trabajar con moneda de distintos meses, en momentos de inflación, que se exprese en valores comparables, nos permite eliminar el efecto inflacionario.

La metodología de homogenización de la moneda una vez que tenemos definido el mes objetivo, consiste en calcular el producto entre el valor del mes base y el coeficiente de ajuste. Cabe aclarar que el índice utilizado es el IPIM¹⁴.

¹³ En pocas palabras, éste método se organiza bajo el esquema del "debe" y del "haber", teniendo como principios fundamentales que: "quién recibe debe a quién entrega"; y que "no existe deudor sin acreedor, ni acreedor sin deudor".

¹⁴ El Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM) es calculado y publicado mensualmente por el INDEC.

Medidas de eficiencia global

La medida de eficiencia global más representativa es la **rentabilidad**, que nos muestra cuál es el rendimiento del capital invertido. También refleja la compensación al inversor por el riesgo asumido.

La misma surge de relacionar un resultado determinado con la cantidad de capital puesta en juego para generar dicho resultado y, en términos generales, se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Activo}} \times 100$$

A partir de ésta fórmula base, podemos calcular distintas rentabilidades de acuerdo al resultado que queramos analizar y sobre qué composición del activo lo calculemos. Las más utilizadas son las que se exponen a continuación.

a) Rentabilidad sobre activo total. Es el primer indicador de la eficiencia proyectada de la empresa. El mismo adquiere mayor relevancia cuando se tiene un patrón de comparación, como por ejemplo las rentabilidades de los ejercicios anteriores o de empresas con características similares.

b) Rentabilidad operativa. Este indicador nos sirve para saber cuál es el rendimiento de la parte más líquida del capital de la empresa. Sirve para compararla con las rentabilidades de otras alternativas de inversión para ese mismo capital.

c) Otras medidas de eficiencia física. Algunos de estos indicadores son: el rendimiento, la producción, la eficiencia del stock, el porcentaje de preñez, el de destete, la ganancia diaria de peso, etc.

d) Otras medidas de eficiencia económica. Entre ellas encontramos: el precio neto de venta, el margen bruto, el precio neto de compra, la relación ingreso/gasto, la relación compra/venta y la relación entre el margen bruto y la plata gastada, entre otras.

En este primer manual hemos abordado hasta ahora los distintos puntos de análisis que deben tenerse en cuenta a la hora de analizar los resultados de nuestra empresa en vista de obtener datos para la toma de decisiones.

Esperamos que docentes y alumnos se entusiasmen con la fascinante tarea de gestionar con excelencia una empresa o emprendimiento agropecuario.

MATERIAL PROVISORIO

BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS EN CULTIVOS INTENSIVOS

¿Qué entendemos por BPA?

Una **manera adecuada de producir y procesar productos agrícolas, de modo que los procesos** de siembra, manejo, protección, cosecha y poscosecha de los cultivos **cumplan** con los **requisitos** necesarios **para una producción sana, segura y amigable** con el ambiente



Implementando BPA se logra un sistema productivo sustentable en todas sus dimensiones

Las BPA:

- ❖ Promueven que los productos agropecuarios **no hagan daño a la salud humana y animal, ni al ambiente**
- ❖ Tienen en cuenta **el buen uso y manejo de los insumos y productos agrícolas**
- ❖ Protegen **la salud y la seguridad de los trabajadores**
- ❖ Tienen en cuenta **el buen uso y manejo de los insumos agropecuarios**



Aspectos abordados en las BPA



Seguridad, higiene y salud ocupacional (SHSO)

Una parte importante de las empresas agropecuarias es su capital humano. Por eso la seguridad, higiene y salud de **todo el personal** es un aspecto fundamental para la sustentabilidad y éxito de las mismas. Ellas contemplan:

- ❖ Evaluación de riesgos laborales
- ❖ Gestión del personal - Responsabilidades y servicios contratados
- ❖ Gestión del personal - Capacitación
- ❖ Gestión del personal - Salud, aseo y cuidados personales / sanitarios
- ❖ Elementos de seguridad

SHSO. Evaluación de riesgos laborales

- ❖ Obtener **información** a partir de la evaluación
- ❖ Tomar medidas **preventivas** en H y S
- ❖ Debe **actualizarse periódicamente**
- ❖ Cubrir **todo** el personal (propio y contratado)
- ❖ Debe ser realizada por un **profesional competente**



PK

SHSO. Gestión del personal: responsabilidades y servicios contratados

- ❖ Mantener un **registro de personas presentes** en el establecimiento (nombre, horario de trabajo, período de contratación)
- ❖ Todo el personal debe contar con **Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART), incluyendo personal de contratistas**
- ❖ Contar con **Organigrama y Descripción de puestos de trabajo** (identificar especialmente las responsabilidades relacionadas con HyS)

SHSO. Gestión del personal: Capacitación

- ❖ Los empleados deben recibir **capacitación específica y continua**
- ❖ **Objetivo de la capacitación:** adquirir conocimientos que permitan realizar tareas de manera **eficiente, prevenir riesgos laborales y crecimiento personal**
- ❖ Contenidos mínimos del **plan de capacitación:** Seguridad laboral, riesgos generales y específicos, salud, procedimientos de emergencias y primeros auxilios, seguridad en manejo de fitosanitarios y seguridad en manejo de maquinarias y equipos
- ❖ Mantener **registros de las capacitaciones:** fecha, tema, asistentes, capacitador



SHSO. Gestión del personal: Salud, aseo y cuidados personales/sanitarios

- ❖ Todo el personal con **Libreta Sanitaria** actualizada, exp. autoridad competente
- ❖ El empleado debe **comunicar a su superior** en caso de enfermedades o heridas
- ❖ El personal debe contar con **elementos de higiene** personal
- ❖ Deben existir **áreas específicas** de trabajo y **descanso**
- ❖ Los **sanitarios deben encontrarse en cercanías** de los lugares de trabajo
- ❖ Contar con **condiciones mínimas de higiene y seguridad**, buen estado general, agua potable, papel higiénico, elementos para lavado de manos y cesto
- ❖ Contar con **iluminación y cartelería** para el correcto lavado de manos
- ❖ No abrir hacia zonas de manipulación de alimentos (si aplicara)
- ❖ No comer, beber, fumar o mascar chicle durante las tareas
- ❖ **Higienizar manos y cara** luego de manipular fitosanitarios o concurrir a sanitario
- ❖ **Evitar uso** de colgantes, anillos, aros y ropa suelta (aumentan riesgos laborales)
- ❖ **Vivienda del personal:** cuando se provea, debe ser habitable; poseer techo, ventanas y puerta sólida; piso de cemento y sanitarios; disponer de servicios básicos como agua potable

SHSO. Elementos de seguridad

❖ Señalización y carteles

- Señalización **adecuada y de fácil comprensión** (gráficos, dibujos) que adviertan sobre los **riesgos identificados** durante la evaluación
- **Procedimientos** para casos de emergencias/ accidentes **claros y visibles**, correctamente ubicados
- **Botiquines de primeros auxilios** fijos y móviles, con elementos adecuados a las actividades



❖ Equipos de protección personal (EPP)

- Proveer **ropa de trabajo** a los empleados según legislación vigente
- Proveer y controlar **el uso de elementos de protección personal** necesarios para cada actividad y situación
- EPP **conservados en condiciones adecuadas** que aseguren correcto estado y funcionamiento
- Elementos **reutilizables deben ser higienizados** luego de su uso
- Elementos **descartables no deben reutilizarse**
- **Ropa de trabajo y EPP deben guardarse separados** de fitosanitarios y otros materiales e insumos

En síntesis

❖ Las BPA son fundamentales para una obtener una producción:

- **Sana**: que no haga daño a la salud humana y animal
- **Segura**: para proteger la salud y seguridad de los trabajadores
- Que **no deteriore los recursos naturales y el ambiente**

❖ La demanda mundial exige crecientemente la implementación de las BPA para el acceso a los mercados. Su aplicación masiva será un aspecto estratégico para posicionar al país como proveedor confiable de alimentos



Contactos

INTA:

Dr. Pablo Mercuri mercuri.pablo@inta.gob.ar
Med. Vet. MSc Jorge Carrillo carrillo.jorge@inta.gob.ar
Dra. Elisa Carrillo carrillo.elisa@inta.gob.ar
Ing Agr. Andrea Maggio maggio.andrea@inta.gob.ar
Ing. Agr. Cecilia Dini dini.cecilia@inta.gob.ar
Ing. Agr. Daniel Morisigue morisigue.daniel@inta.gob.ar
Dr. Miguel Taboada taboada.miguel@inta.gob.ar
Ing. Agr. Mario Bragacchini bragacchini.mario@inta.gob.ar
Téc. Mónica Karlanián karlanian.monica@inta.gob.ar
Téc. Damián Sísaro sisaro.damian@inta.gob.ar
Ing. Agr. MSc Agr. Bárbara Pidal pidalhepburn.barbara@inta.gob.ar
Lic. MSc. Roberto De Ruyver deruyver.roberto@inta.gob.ar
Lic. Laura Solari solari.laura@inta.gob.ar
Ing. Agr. Analía Puerta puerta.analia@inta.gob.ar
Dr. Matías Morales morales.matias@inta.gob.ar
Dr. Juan Gaitán gaitan.juan@inta.gob.ar
Ing. Agr. PhD. Fabiana Navarro De Rau navarroderau.maria@inta.gob.ar
Ing. Agr. Diego Villarroel villarroel.diego@inta.gob.ar
Dr. Enrique Viviani vivianirossi.enrique@inta.gob.ar
Ing. Agr. MSc. Andrea Pantiú pantiu.andrea@inta.gob.ar
Dra. Dalia Lewi lewi.daliamarcela@inta.gob.ar
Dra. Ruth Heinz heinz.ruth@inta.gob.ar
Dra. Marisa López Bilbao lopezbilbao.marisa@inta.gob.ar
Ing. Agr. MSc. Gabriela Pacheco pacheco.maria@inta.gob.ar
Dr. Roberto Lecuona lecuona.roberto@inta.gob.ar
Dr. Esteban Saini saini.esteban@inta.gob.ar
Dr. Mario Lenscak lenscak.mario@inta.gob.ar
Lic. Germán Gonaldi gonaldi.german@inta.gob.ar
Ing. Agr. Janine Schonwald schonwald.janine@inta.gob.ar
Ing. Agr. MSc. Cecilia Luciano luciano.cecilia@inta.gob.ar
Dra. Zulma Canet canet.zulma@inta.gob.ar
Ing. Agr. Hernán Ferrari ferrari.hernan@inta.gob.ar
Ing. Agr. Jorge Azcona azcona.jorge@inta.gob.ar
Dr. Bernardo Iglesias iglesias.bernardo@inta.gob.ar
Ing. Agr. Verónica Mautone mautone.veronica@inta.gob.ar
Lic. Nadia Dubrovsky Berensztein berensztein.nadia@inta.gob.ar
Ing. Agr. MSc. Claudio Leveratto leveratto.claudio@inta.gob.ar
Lic. Juan Rolón rolon.juan@inta.gob.ar
Ing.. Agr. Francisco Pescio pescio.francisco@inta.gob.ar
Ing. Agr. Patricia Carfagno carfagno.patricia@inta.gob.ar
Med Vet Jorge Brunori brunori.jorge@inta.gob.ar
Med. Vet. Raúl Franco franco.raul@inta.gob.ar
Med. Vet. Mariano Lattanzi lattanzi.mariano@inta.gob.ar

Med. Vet. Germán Cottura cottura.german@inta.gob.ar
Lic. Darío Panichelli panichelli.dario@inta.gob.ar
Biol. Sebastián Marini marini.sebastian@inta.gob.ar

MINAGRO:

Lic. Mariel Heiland marielheiland@hotmail.com

MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Ovinos: Jorge Srodeck jotasrodek@gmail.com
Apicultura: Ing Agr Ariel Guardia Lopez registrosapicolas.maiba@gmail.com
Porcinos y Cunicultura: Vet Sergio Mariani sergio.mariani@maa.gba.gov.ar
Forestal: Ing Agr Pedro Botta pedro.botta@maa.gba.gov.ar
Horticultura: Ing Agr Pablo Lima drural@maa.gba.gov.ar

