

GERENCIAMIENTO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

Lic. Javier Granda*. 2000. Rev. de la Sociedad Rural de Jesús María, 122:49-53 y 123:18-24.

*Economía INTA EEA Manfredi.

www.produccion-animal.com.ar

INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las empresas, y en particular las agropecuarias, necesitan ser conducidas -gerenciadas- con la mayor pericia posible. En otras palabras, hoy más que nunca es necesario sacarle punta al lápiz para no quedar en el camino.

Pensemos que en 1988 existían en Córdoba algo más de 40 mil explotaciones agropecuarias, mientras que en 1999 se estimaron en alrededor de 28 mil. Además, las condiciones estructurales del sector en la economía nacional e internacional hace que estemos en presencia de beneficios económicos y rentabilidad cercanos a cero.

Por otro lado, el marco macroeconómico -apertura, desregulación de la economía, plan de convertibilidad- impone reglas de juego muy estrictas que hace que quienes se adapten a las nuevas condiciones permanezcan en el sistema y quienes no puedan o no quieran hacerlo, terminen cediendo su lugar.

Pensemos por ejemplo en el riesgo de precio de la agricultura, que hasta fines de los años '80 el estado cubría mediante un mecanismo regulador, el "precio sostén". Desde comienzo de los '90 el productor, para obtener cobertura de precio, debe recurrir a las herramientas que ofrece el mercado, así es necesario acceder a las operaciones de futuros y opciones.

La crisis que golpea fuertemente a la economía Argentina y, por ende, afecta al sector agropecuario en general y a los productores en particular, impacta sobre las empresas agrícolas y ganaderas con: bajos precios para los productos; altos costos de insumos, tecnologías, estructura y financieros, y alta carga tributaria.

Además, la mayoría de las empresas del sector son de tipo familiar y muchas pueden caracterizarse como pequeñas y medianas (PyMEs). Estas características condicionan aún más la situación de viabilidad de las mismas: baja escala productiva, altos retiros de parte del productor, abultado endeudamiento, escasa capacidad de gerenciamiento, suele no existir diferenciación entre los roles familiares y empresariales, insuficiente compromiso de capacitación del productor y del personal, etc.

De esta manera el esfuerzo necesario para dirigir una empresa agropecuaria es hoy mucho mayor que una década atrás, pero más que en cantidad debemos hablar también de calidad del trabajo de gerenciamiento que debe realizarse.

En el marco de la situación descripta, trataremos de ofrecer algunas ideas esenciales sobre algunos de los factores que deben contemplarse para desarrollar un adecuado gerenciamiento de la empresa agropecuaria en general y de la familiar en particular.

EMPRESA Y FAMILIA

Normalmente en las empresas familiares agropecuarias existe una confusión entre los roles de la familia y la empresa. Es decir, se mezclan familia y empresa como si fuera una misma cosa.

No es bueno que se visualice de esta manera, ya que ello provoca que se confundan los problemas familiares con los propios de la empresa. Así no es factible poder determinar claramente la naturaleza del problema y su causa, para luego poder actuar sobre la misma con el fin de encontrar soluciones.

Si bien antes era factible visualizar una especie de simbiosis entre familia y empresa, de tal manera que el destino de ambas era al mismo; en la actualidad, y dadas las condiciones del entorno económico y social en que las empresas deben desarrollar sus actividades, no es bueno que así sea.

Ya que muchos de los lazos que unen a los componentes de la familia, son distintos a los que mantienen activa a la empresa.

El principal objetivo de la empresa es maximizar el beneficio, y de esta forma dar sustento económico y social a la familia.

Pero si la primera fracasa, no necesariamente deberá arrastrar en su nefasto destino a la familia que de ella depende. Probablemente los integrantes de ésta encontrarán medios de vida en otra actividad.

Por estas razones es importante definir claramente cuales serán los derechos y deberes que tendrán cada uno de los integrantes de la familia que trabaja en la empresa: se deben describir las actividades que han de desarrollar de manera clara y precisa, cual será la retribución o retiro de los mismos, que premios y que castigos se tendrán, etc.

Por otro lado, se tiene que determinar quien o quienes toman las decisiones. Muchas veces lo hace una sola persona, lo que por sí mismo no produce ningún problema. Pero es más adecuado, para la continuidad de la empresa dentro de la órbita familiar, que las decisiones se tomen en conjunto.

Por ejemplo constituyendo un directorio, donde todos puedan informarse, opinar y participar de las decisiones.

Debe existir una distribución de las distintas funciones que se cumplirán dentro del directorio (quien ejercerá como presidente, etc.), programar el desarrollo y el cronograma de las reuniones, que registros se llevará de estas actividades (por ejemplo libro de actas), y otros temas vinculados a esta importante etapa de la vida de la empresa que deben quedar perfectamente delineados.

Por todo esto, es importante programar la capacitación de los integrantes de la familia y del personal, no sólo en temas tecnológicos sino también empresariales o de gestión. De esta manera, con capacitación y experiencia será mucho más simple y menos traumática la sucesión familiar en la conducción de los destinos de la empresa.

EL PROCESO DE GESTIÓN

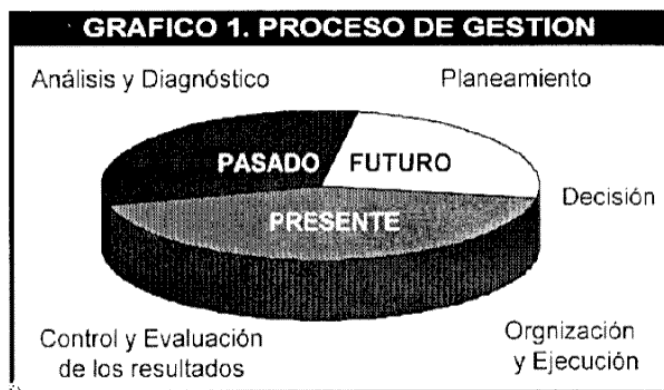
Gestión: Acción y efecto de administrar.

Hoy podemos afirmar que concentrar todo el esfuerzo en la producción es una condición necesaria pero no suficiente, ya que el resultado de la empresa no termina de definirse en esta etapa. Se debe tener una visión y una conducción o gestión integral de la misma si se aspira a tener continuidad en el futuro.

Para ello es necesaria la información en tiempo y forma, que permita decidir sobre la asignación de los recursos productivos disponibles (tierra, capital y trabajo) con el objetivo de alcanzar el objetivo propuesto.

La gestión de la empresa es un proceso circular y dinámico que comienza con el **análisis y diagnóstico** de los resultados productivos, económicos, financieros y patrimoniales del último ejercicio, las causas que los produjeron y los recursos productivos disponibles. En función a ello, y conociendo en que condiciones está la empresa, se procede a **planificar** el futuro, decidir la/s línea/s de acción y **organizar** la forma de llevarla/s a cabo. Para luego concentrarse en la **ejecución y el control** y evaluación periódica de los resultados.

En este punto el proceso se reinicia con la retroalimentación de información para el ejercicio productivo y económico siguiente, y así sucesivamente en el futuro (ver gráfico 1).



En síntesis, el **análisis y diagnóstico** nos permite visualizar el pasado de la empresa y conocer donde se está parado.

La **Planificación** permite evaluar distintas alternativas de desarrollo futuro y, en función a ellas, posibilita **decidir** cual se llevará a cabo. Esta última se debe **organizar y ejecutar** en el presente. Para luego, durante y al final del ciclo económico, tener que realizar el **control y evaluación** de los resultados dando lugar al análisis y diagnóstico del año siguiente.

FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

Es importante diferenciar entre factores externos a la empresa, es decir aquellos que la afectan desde el entorno donde se desenvuelve y que no pueden ser controlados por el empresario, y **factores internos** que son aquellos sobre los cuales se tiene capacidad de decisión y modificación.

Los primeros -el entorno macroeconómico, las políticas sectoriales, la coyuntura de mercado, las condiciones climáticas y del tiempo, etc.- introducen riesgo por lo que es necesario conocer su comportamiento y cuales pueden ser los efectos que producirán sobre la empresa.

De esta manera es necesario estar informados a través de analistas reconocidos, medios de comunicación, Internet, etc.

En tanto sobre los factores internos - recursos Productivos, niveles de productividad, actividades desarrolladas, etc. - se debe elaborar la mayor cantidad de información posible y que, al mismo tiempo, sea confiable. Lo cual

demanda un importante esfuerzo para registrar datos que luego deben convertirse en información útil para la toma de decisiones.

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Para llevar a cabo el proceso de gestión de la empresa agropecuaria es necesario contar con información en cantidad y calidad referida a las condiciones de los factores productivos disponibles, a los niveles de productividad actuales y potenciales, tecnología utilizada, capacidad empresarial, estrategias comerciales, resultados, etc.

Además es posible sistematizar la información en algunos aspectos, facetas o niveles que son mínimamente necesarios conocer:

- 1- Información productiva y/o técnica;
- 2- Económica;
- 3- Financiera*, y
- 4- Patrimonial (ver cuadro 1)

Cuadro 1. Información de la empresa, ejemplo de indicadores

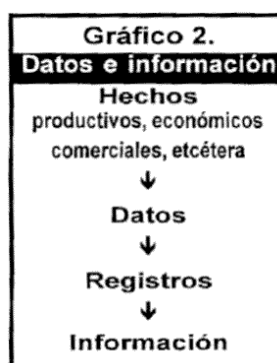
	Información PRODUCTIVA	Información ECONOMICA	Información FINANCIERA	Información PATRIMONIAL
Ejemplo	kg GB/ha	Margen Bruto/ha	Resultado Financiero	Activo y Pasivo
De	q/ha	Costo Directo/ha	Retiro Empresario	Patrimonio Neto
Indicadores	kg/carne/ha	Ingreso Neto/ha	Relación Ingreso/gasto	Evolución P.N.

Sobre la base de este esquema mínimo de información interna es posible comenzar a desarrollar una adecuada gestión de la empresa agropecuaria, por lo cual su dominio debería ser un objetivo de corto plazo para todos aquellos que estén realizando actividades de gerenciamiento.

En conclusión, hoy más que nunca el empresario agropecuario debe responder a las tres cuestiones que plantea el problema económico: qué, cómo y para quién producir. En otra época, tal vez, con responder el "cómo" era suficiente

DATOS E INFORMACION

Antes, durante y después del proceso de producción se generan gran cantidad de hechos que repercuten, entre otras cosas, en los resultados de la empresa. De esta forma surgen continuamente datos, es decir elementos en bruto que reflejan algún acontecimiento que se ha producido en la empresa, y que por si mismos no son de gran utilidad en el proceso de decisión, pero que son la base fundamental del sistema de información (gráfico 2).



Como ejemplos de datos podemos mencionarla cantidad de soja producida en la explotación, la cantidad de semillas utilizadas en la siembra, el ingreso generado por la venta de leche, el pago del gasoil efectuado a la estación de servicio, etcétera.

Como se podrá comprobar, los datos presentados de esta forma no dicen mucho. Para ello es necesario transformarlos en información que sea útil para la gestión.

Por eso es importante el registro metódico de los datos en **sistemas de registros**, que van de la simple "libretita" a complejos programas de computación. Cualquiera sea la forma utilizada, lo importante es asentar los hechos en el momento en que se producen de tal manera de no olvidar nada de lo acontecido en la empresa.

Si bien es cierto que muchas veces tenemos "memoria de elefante", es innegable que a medida que transcurre el tiempo, y más nos alejamos del suceso que generó el dato, menos y más impreciso será lo que recordemos. Por eso, no hay nada mejor que anotar a pesar de ser una tarea sumamente tediosa.

Lo recomendable es llevar en forma separada las anotaciones técnicas o productivas, de las económicas, financieras y patrimoniales. Ello permitirá una mejor sistematización que redundará en beneficio del proceso de toma de decisión.

De esta manera, los hechos acontecidos en la empresa generan datos que son recogidos en forma metódica en registros. Estos últimos permitirán que periódicamente sean analizados y transformados en **información** útil para evaluar y decidir, en otras palabras, convertidos en indicadores sobre aspectos productivos, económicos, financieros y patrimoniales.

Siguiendo el ejemplo de los datos, a la cantidad de soja producida podemos vincularla con la superficie que se cosechó, de tal forma de determinar el rendimiento por hectárea, y así lograr un indicador de productividad.

También podemos referirnos a la soja producida en un determinado periodo, con lo cual estaremos informándonos sobre la capacidad de producción en ese rubro o al inventario en depósito (si aun no fue vendida).

Cuando nos referíamos al total de semillas utilizadas en la siembra, al relacionarla con la superficie sembrada y al tipo de semilla podemos visualizar un indicador del nivel de tecnología, y al valorarla podemos informarnos del gasto de la misma dentro de la estructura de costos de producción agrícola: costo total y por hectárea.

De la misma forma, si al ingreso total por la venta de leche lo referimos a un determinado período, o bien a la superficie usada en la producción tambera, estamos generando información a través de indicadores de tipo económico y financiero: Ingreso Bruto de leche total y por ha.

INFORMACIÓN TÉCNICA

Si recordamos el cuadro 1, podemos comenzar presentando una síntesis de la información referida a los aspectos productivos o técnicos de la empresa.

En primer lugar es necesario conocer la cantidad y calidad de los **recursos productivos** que se dispone en la explotación: Tierra, capital y trabajo. Para ello lo más adecuado es realizar inventarios de los mismos, es decir listados ordenados y detallados de cada uno de los factores de la producción.

En el caso de la **tierra** es necesario conocer la cantidad total disponible para el proceso productivo, sus condiciones de calidad o capacidad de uso y el estado en que se encuentra -por ejemplo si está con o sin malezas, si es improductiva, etc. -.

Con respecto al **capital** se necesita disponer de información referida a las mejoras, maquinarias, equipos, instalaciones, ganado e insumos y producción en depósito. De éstos rubros, es importante conocer la cantidad, antigüedad, estado, categoría y tipo de animales.

Por otro lado, es necesario saber la cantidad, tiempo de ocupación y capacidad de la **mano de obra** asalariada -permanente, y transitoria- y del productor y su familia.

A continuación, se tiene que **determinar como se utilizan los factores productivos** en las distintas actividades: qué actividades se realizan, cuánto de cada una de ellas se desarrolla y cómo se llevan a cabo.

Es decir, en primer lugar se deben detallar las actividades y rubros que se llevan a cabo en la explotación:

1- Agricultura; soja, maíz, sorgo, girasol, maní y trigo.

2- Ganadería; carne vacuna, carne porcina, carne ovina, carne caprina, leche bovina, etc .

Luego se debe especificar en que cantidad se ocupa a los recursos productivos: por ejemplo hectáreas dedicadas a soja, maíz, carne o tambo. De esta forma se pueden definir explotaciones agrícolas, ganaderas, tamberas y mixtas (aquellas que realizan combinaciones de dos o más actividades).

Además, es importante describir como se desarrollan las actividades y rubros, en otras palabras indicar la tecnología utilizada en cada caso: cantidad y tipo de semilla sembrada, fertilizantes, herbicidas, insecticidas, fungicidas y labores aplicados por hectárea.

Para finalizar, es necesario tener en cuenta los **resultados** totales del ejercicio económico así como las medidas de eficiencia en el uso de los recursos utilizados.

En primer lugar, los resultados totales obtenidos en el ejercicio productivo o económico se cuantifican en kilos, quintales o toneladas de cereales y oleaginosas; kilos de carne y lana; o bien litros de leche producida.

En segundo término, es necesario determinar algunas medidas de eficiencia física: q/ha de soja o trigo, kg./ha/año de carne, kg. Grasa Butirosa/ha vaca tambo, eficiencia del stock (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Algunos indicadores técnicos ⁽¹⁾

Agricultura	Ganadería de carne	Tambo
q/ha de soja	kg. carne/ha/año kg.	GB/ha/año
q/ha de maíz	carga animal (kg./ha o cab/ha)	litros/VO/día
q/ha de sorgo	eficiencia del stock	%GB
q/ha de mani	ganancia de peso diaria	Relación VO/VT
q/ha de trigo	ganancia de peso animal	carga VT/ha y VO/ha
q/ha de girasol	% destete	% de reposición Vacas
HP/ha	% preñez	% de parición
ha/EH	% parición	kg. carne/ha/año
	ha/EH	ha/EH
	cabeza/EH	VT/EH

⁽¹⁾ Se presentan sólo algunos indicadores por actividad a modo de ejemplo

Estos indicadores permiten evaluar los resultados productivos de la explotación a través del tiempo y hacer comparaciones con otras explotaciones de la zona y de otras regiones. De esta forma podrá visualizarse las posibilidades reales de mejorar algunos aspectos productivos de la empresa.

En otras palabras, decimos que éstos últimos sirven para evaluar la eficiencia con que se utilizan los factores de la producción en la empresa agropecuaria.

Es necesario recordar, una vez más, que la información técnica generada sólo será útil si es analizada, interpretada y utilizada como base para evaluar el pasado y, al mismo tiempo, para la toma de decisiones en la empresa agropecuaria.

INFORMACIÓN ECONÓMICA

La información técnica, que ya presentamos, permite determinar, controlar y/o evaluar cómo le fue o le podrá ir a la empresa durante un ejercicio económico o productivo desde el punto de vista de la producción. La **información económica** permite cuantificar, desde el punto de vista económico, cómo nos fue produciendo.

Normalmente para determinar el resultado económico se utiliza el método de márgenes parciales y totales, más conocido como márgenes brutos por rubros (soja, maíz, carne, leche), actividades (agricultura, ganadería) o total de la empresa.

En líneas generales podemos decir que en el **resultado económico** se deben tener en cuenta los ingresos y egresos efectivos y no efectivos, que corresponden al **ejercicio productivo analizado** y que sean **generados por la producción** del establecimiento.

Ahora bien, ¿Qué entendemos por **ingresos efectivos**?

Son todos aquellos ingresos en dinero en efectivo que provengan de la comercialización de la producción de la empresa (ventas) y que correspondan al ejercicio productivo que se analiza.

¿Qué entendemos por **ingresos no efectivos**?

Aquellos que valorizan la producción del campo no comercializada durante el ejercicio económico o productivo. En otras palabras, la producción del ejercicio que no fue vendida o convertida en dinero en efectivo:

- 1- Consumo de producción realizado por el productor y su familia, y
- 2- Diferencias de inventario de los rubros hacienda y existencias en depósito de productos agrícolas y ganaderos.

¿Qué entendemos por **egresos en efectivo**?

Nos referimos a las erogaciones monetarias producidas por gastos, es decir por la compra de bienes o servicios que se agotan en un ejercicio productivo: insumos para la producción, gastos de personal, impuestos y otros.

¿Qué entendemos por **egresos no efectivos**?

Incluye todos aquellos egresos que no implican pago de dinero en efectivo en el ejercicio que se analiza, es decir amortizaciones e intereses. En el caso de las amortizaciones, hacemos referencia a la cuantificación o el impacto que tienen en el ejercicio económico aquellos bienes que pueden ser utilizados en varios ejercicios productivos, y por lo tanto deben incidir sólo por una parte del valor total de los mismo: mejoras ordinarias (alambrados, aguadas, etc.), hacienda reproductora y maquinarias y equipos.

El concepto de intereses, definido como la retribución al factor capital por utilizarlo en el proceso productivo y no destinarlo a otras alternativas, está asociado al de costo de oportunidad del dinero; es decir el ingreso probable que se deja de percibir por la elección y adopción de una alternativa distinta a la seleccionada. Por ejemplo, al tomar la decisión de sembrar soja, qué beneficio se dejaría de obtener por no hacer maíz .

Como se habrá intuido, los "intereses o costo de oportunidad" se tienen en cuenta sólo para evaluar situaciones futuras (planeamiento) y no deben contemplarse para analizar el pasado. Líneas arriba sustentamos que, para obtener el resultado económico de la empresa agropecuaria, utilizamos la metodología de **márgenes parciales y totales**, que se esquematiza en el gráfico 1.



En función a lo explicado, el **ingreso bruto** incluye los ingresos efectivos y no efectivos generados por la producción del establecimiento y que corresponden al ejercicio productivo analizado. Es decir ventas y consumo de la producción del ejercicio, más la diferencia de inventarios (hacienda y existencias en depósito).

Los costos directos de rubros o actividades incluyen los gastos, amortizaciones e intereses (si correspondieran) en los que se incurre sólo al realizar la actividad que los origina. En otras palabras, si se lleva a cabo la actividad que los genera se presentan, de no realizarse no se producen.

Cuando es necesario determinar los costos directos agrícolas, debemos tener en cuenta: labores, insumos (semillas, herbicidas, insecticidas, fertilizantes, etc.), arrendamientos directos, mano de obra específica del rubro o actividad, amortizaciones directas, cosecha, comercialización, flete, y costo de seguros por riesgos precio y/o clima.

En el caso de los costos directos ganaderos se deben contemplar: sanidad del ganado, alimentación, mano de obra específica de la actividad, reposición -sino fue descontada del ingreso bruto-, amortizaciones directas, gastos de comercialización y flete, y costo de seguros por riesgo precio y/o clima. Si al ingreso bruto del rubro se le deducen los costos directos se obtiene el **margen bruto por rubro** (soja, maíz, carne, leche, etc.). Luego, al sumar éstos últimos se obtienen los márgenes por actividades: agrícola y ganadera. Finalmente, al agregarlos se obtiene el **margen bruto total** de la empresa.

Por otro lado, el **resultado operativo** se determina al descontar los gastos efectivos indirectos del margen bruto total. El concepto de gastos efectivos indirectos involucra a los gastos que se producen independientemente de la realización de una actividad determinada, es decir se produzca o no los mismos están presentes.

Como ejemplos podemos mencionar al impuesto inmobiliario pagado por el campo, la mano de obra general del establecimiento, los gastos administrativos, la movilidad, etc.

A continuación, al resultado operativo se le restan las **amortizaciones indirectas** de mejoras y maquinarias para finalmente obtener el Ingreso Neto. Este indicador expresaría el valor (de dinero y bienes) que resulta del proceso productivo analizado, y que remunera a los factores o recursos de la producción.

Por último, se puede determinar la **rentabilidad económica** de la explotación al expresar el ingreso neto como porcentaje del activo promedio.

Es importante aclarar, que otra alternativa sería que al ingreso neto se le reste la remuneración estimada del valor del trabajo que realiza en la explotación el productor y su familia, obteniendo de esta manera el ingreso al Capital. Luego puede determinarse otra medida de la rentabilidad económica partiendo de este último concepto.

Todos estos indicadores, exceptuando a la rentabilidad económica, deben expresarse en montos totales y por hectárea trabajada. Es decir dividiendo los montos totales de cada indicador por el total de superficie operada. De esta manera estaremos calculando medidas de eficiencia económica en función del factor tierra, pero podemos referirla a cualquier otro recurso productivo: por kg. de carne o grasa butirosa producida, etc .

Otros indicadores de importancia, que es necesario calcular, son el rendimiento de indiferencia y el retorno por peso gastado.

El **Rendimiento de Indiferencia** (RI) indica la cantidad de producción mínima que se debe producir para cubrir los costos directos en que se incurre para llevar a cabo el proceso productivo.

$$\text{RI} = \frac{\text{Costo Directo} - \text{Gastos comercialización y flete}}{\text{Precio producto} - \text{Gasto comercialización y flete}} = \text{q/ha o kg carne/ha}$$

En tanto el Retorno por Peso Gastado (RPG) muestra la relación entre el "valor neto del producto" y los "costos directos".

$$\text{RPG} = \frac{\text{Ingreso bruto} - \text{Gasto comercialización y flete}}{\text{Costos directos} - \text{Gasto comercialización y flete} - \text{Intereses}} = \text{\$/\$}$$

INTERPRETACIÓN Y RECOMENDACIONES

¿Cómo pueden interpretarse estos indicadores y qué recomendaciones es necesario realizar?

En primer lugar, el margen bruto por hectárea de rubros y actividades es una importante medida de eficiencia económica, que permite realizar análisis comparativos de una misma explotación a lo largo del tiempo y entre actividades o rubros, o de distintas explotaciones con similares rubros o actividades productivas. Con ello se puede evaluar cuánto de eficiente se es para producir y tomar decisiones que permitan ratificar o rectificar el rumbo.

Con respecto a las recomendaciones, cuando se hacen comparaciones entre empresas es necesario considerar de que manera se calcularon los márgenes, para comparar indicadores obtenidos de igual forma. Muchas veces se comparan números obtenidos de diferentes maneras, lo cual puede llevar a decisiones desacertadas.

En cuanto al ingreso neto podemos decir que, si se mantiene la capacidad productiva actual estable, tiene tres principales destinos: pagar deudas, sostener a la familia del empresario y permitir el crecimiento de la empresa. De ahí que un alto endeudamiento resentirá el nivel de vida familiar y la continuidad de la empresa.

Un bajo ingreso neto lleva a la descapitalización de la explotación, ya que el productor para hacer frente a la vida familiar "se come las amortizaciones", de esta manera cuando deba reponer maquinarias o mejoras no dispondrá del capital para hacerlo.

Veamos un ejemplo sencillo: el caso de un productor agrícola de la región central de Córdoba:

Superficie operada: 250 ha; Sistema de labranza: Siembra directa; Cultivos: Soja y sorgo. Soja: 125 ha con rendimiento de 25 q/ha y precio de \$170 t.; Sorgo: 125 ha con rendimiento de 65 q/ha y precio de \$70 t.

Concepto	\$/ha	\$ Totales
Ingreso Bruto SOJA (\$17q x 26q/ha x 125 ha)	442	55.250
Costo Directo (labores, insumos, comercial, etc.)	206	25.750
Margen Bruto SOJA (1)	236	29.500
Ingreso Bruto SORGO (\$7q x 65q/ha x 125 ha)	455	56.875
Costo Directo (labores, insumos, comercial, etc.)	314	39.250
Margen Bruto SORGO (2)	141	17.625
MARGEN BRUTO TOTAL (1) + (2)	188,5	47.125
Gastos Efectivos Indirectos	70	17.500
RESULTADO OPERATIVO	118,5	29.625
Amortizaciones	50	12.500
INGRESO NETO	68,5	17.125

Nota: El "MARGEN BRUTO TOTAL" (1) + (2) se debe calcular de la siguiente manera:

- 1- Sumar los márgenes de cada actividad (soja y sorgo) en "\$ Totales" (columna tres) para llegar al "MARGEN BRUTO TOTAL en \$ Totales".
- 2- Luego dividir ese total por la cantidad total de hectáreas en producción (ha soja + ha sorgo), para obtener el "MARGEN BRUTO TOTAL en ha".
- 3- El resultado del punto "2" también se puede calcular sacando el promedio de Margen Bruto por ha, es decir sumando las márgenes por actividades (soja + sorgo) y dividiendo el resultado por dos.

Situación 1: supongamos que el productor no tiene deudas y tampoco aspira a que la empresa crezca, por ejemplo comprando más campo, pero si quiere mantenerla capacidad productiva actual. En ese caso el productor dispondría de \$1.427 por mes para la familia.

Situación2: supongamos que la empresa tiene una deuda de \$30.000 a pagar en cinco años y a un costo financiero total del 16 % anual. No aspira al crecimiento productivo, pero si quiere mantener la capacidad productiva actual de la empresa.

Amortización anual Deuda	\$ 6.000
Intereses por año Deuda	\$ 4.800
Cuota total año Deuda	\$ 10.800

Si al Ingreso Neto le descontamos la cuota para pagar la deuda:

Ingreso Neto	\$ 17.125
Cuota Deuda año	\$ 10.800
Ingreso disponible	\$ 6.325

En este caso el productor dispondría de \$ 527 por mes para la familia.

Indudablemente que las situaciones que se pueden presentar son infinitas, pero el análisis realizado sirve claramente de ejemplo para mostrar la situación que debe enfrentar un productor agrícola promedio de la región central de Córdoba.

Pensemos que podría ocurrir si el rendimiento de los cultivos es menor al estimado, o lo mismo pasara con los precios. También puede pasar que el endeudamiento fuera más elevado, que el productor no fuera dueño de la tierra y debiera pagar arrendamiento, etcétera.

Finalmente, es necesario recordar que la información generada sólo será útil si es analizada, interpretada y utilizada como base para evaluar el pasado y, al mismo tiempo, para la toma de decisiones en la empresa agropecuaria.

INFORMACIÓN FINANCIERA

La información financiera permite evaluar la liquidez o iliquidez de la empresa tanto en el pasado, resultado financiero, como en el futuro, presupuesto financiero o flujo de caja esperado. Para determinar la situación financiera sólo se deben considerar los ingresos o entradas y egresos o salidas que se efectivizan en dinero durante un determinado período: caja y banco cuenta corriente (ver gráfico 1).



Ahora bien, ¿qué entendemos por ingresos en efectivo?

Son todos aquellos ingresos en dinero en efectivo generados por la comercialización o venta de lo producido en la empresa en ese ejercicio económico y también los ingresos que no han sido originados por el proceso productivo que se analiza, ya sea éste un producto del campo o un ingreso externo pero afectado a la empresa.

Tratemos de entender el concepto. En el caso de las ventas de producción del ejercicio estudiado es fácil de comprender. Se refiere a la comercialización y cobro de granos, carnes, leche, etc., obtenidos o producidos durante dicho ejercicio económico en la empresa.

En tanto para la segunda parte del concepto es necesario explicarse un poco más. Cuando nos referimos a la venta de producción del campo que no se originó en el proceso productivo analizado, entendemos por tal a la venta y cobro de existencias de productos generados en ejercicios productivos anteriores al que se analiza.

Además, cuando decimos ingreso externo afectado a la empresa nos estamos refiriendo a dinero que no proviene de venta de producción actual ni pasada, por ejemplo créditos y aportes del propio productor, y que será utilizado para cubrir necesidades financieras del campo.

Los distintos ítems que componen los ingresos en efectivo son:

- 1- Ingresos provenientes de la **venta de producción**, del ejercicio analizado y pasados, y **venta de bienes de uso** como instalaciones, maquinas, animales reproductores, mejoras, etc.
- 2- **Aportes** realizados por el productor o empresario desde afuera de la empresa, por ejemplo dinero que proviene de otra empresa o inversiones nunca vinculadas a la explotación agropecuaria.
- 3- **Préstamos** o créditos bancarios, comerciales o de otro tipo que se hayan obtenido para financiar actividades de la empresa.
- 4- El retorno producido por **inversiones financieras** realizadas a partir de disponibilidades existentes en la empresa, por ejemplo el dinero que fue puesto a plazo fijo con anterioridad u otro tipo de colocación similar.
- 5- **Trabajos a terceros**; es decir cualquier actividad realizada en campos que no son explotados por la empresa y que generan un ingreso como retribución. Por ejemplo la realización de labores culturales o cosecha.
- 6- **Disponibilidades de dinero al inicio del ejercicio**; es decir el dinero que dispone la empresa al comienzo del ejercicio productivo y que proviene del anterior.
- 7- **Cobranzas pendientes**; se trata de las cuentas por cobrar recuperadas, es decir deudores que pagan.

Por otro lado, ¿qué entendemos por **egresos en efectivo**?

Nos referimos a las erogaciones monetarias producidas por gastos directos e indirectos, inversiones en bienes de uso y egresos para afrontar destinos externos a la empresa.

En el primer caso se producen por la compra de insumos y otros gastos de producción, los cuales se agotan en un ejercicio productivo. En el segundo se refiere a la compra de bienes que perduran por más de un ejercicio, como las máquinas, instalaciones, etc. El último rubro se refiere a las salidas de dinero para afrontar erogaciones no relacionados con el proceso de producción, como por ejemplo los retiros del productor o el pago de créditos.

Los distintos ítems que componen los egresos en efectivo son:

- 1- **Gastos directos** de la empresa, por ejemplo por compra de insumos, salarios directos, etc.
- 2- **Gastos de estructura**; es decir el pago de todos aquellos conceptos generales de la empresa. Por ejemplo impuestos, gastos administrativos, mano de obra no atribuible a una actividad específica, etc.
- 3- **Inversiones en bienes de uso**; se trata de la adquisición de mejoras, maquinas, instalaciones, etc.
- 4- **Cancelación de deudas y pago de los intereses**. Es decir el desembolso necesario para abonar créditos obtenidos con anterioridad así como el correspondiente servicio de intereses.
- 5- **Retiros empresarios**; se refiere a las extracciones de dinero que realiza el productor para su vida familiar u otras necesidades personales.
- 6- **Inversiones financieras**; es decir cuando existe un disponible de efectivo que no será utilizado de inmediato es razonable colocarlo en alguna inversión que produzca un retomo en intereses. Por ejemplo a plazo fijo, caja de ahorro, etc.

Al mismo tiempo, cuando se analiza el manejo financiero de una empresa es necesario tener en cuenta: Liquidez y productividad.

El estudio sobre la liquidez de la empresa permite evaluar si los saldos mensuales acumulados son suficientes para afrontar los gastos necesarios para el proceso productivo. La cual estará determinada por la producción, comercialización, estructura de la empresa, retiros, deudas e inversiones.

Respecto a la productividad, es necesario considerar que los excedentes monetarios no sean desaprovechados o se encuentren improductivos. Es decir, es importante que la empresa mantenga cierta liquidez para afrontar los pagos normales y los excesos estacionales se coloquen en posiciones que brinden retornos sin afectar en demasía el riesgo.

Es importante recordar que para elaborar la información financiera no se tiene que incluir ningún egreso o ingreso no monetario, como las amortizaciones, las variaciones de stock o inventarios, o los intereses definidos como costo de oportunidad del capital .

INFORMACIÓN PATRIMONIAL

La información patrimonial persigue analizar el capital no comprometido puesto a disposición de la empresa a lo largo del tiempo, en otras palabras determinar la diferencia entre el activo y el pasivo y su evolución. Dicha diferencia da como resultado el patrimonio neto.



Comencemos visualizando el gráfico 2. En el se presenta la estructura de capital y su propiedad. El ACTIVO muestra de que forma el capital total de la empresa está distribuido, entre sus distintos componentes (tierra, mejoras, máquinas, hacienda, etc.), en un momento determinado del tiempo .

Ahora bien, ese capital puede tener dos orígenes: propio o ajeno. El PASIVO indica la parte de capital prestado o ajeno, el cual representa una obligación que contrajo la empresa y que deberá hacer frente en el futuro. En tanto el PATRIMONIO NETO hace referencia al capital propio de la empresa.

Pero, ¿para qué sirve el análisis patrimonial? El estudio de la evolución patrimonial de la empresa, es decir la comparación de la situación del patrimonio al comienzo y al final del ejercicio económico analizado, permite determinar si la empresa ha crecido o se ha achicado; en otras palabras define el RESULTADO GLOBAL.

El patrimonio puede llegar a variar fundamentalmente por tres razones:

- 1- Por el resultado de la producción,
- 2- por la tenencia de bienes,
- 3- por el manejo financiero de la empresa.

El resultado por producción es el que surge de la diferencia entre el valor de la producción física y los costos de producción necesarios para obtenerla. Es decir, es el que muestra la información económica que presentáramos en la edición anterior.

El resultado por tenencia se produce por poseer bienes que varían de valor en términos reales (y no producto de la inflación) a lo largo del tiempo, como por ejemplo el ganado, la tierra, los granos, etc.

Para aclarar un poco más dicho concepto veamos un ejemplo. Supongamos una explotación agrícola que al 1 de julio del 99 tenía un stock de 100 t de soja, las que valuadas en ese momento a un precio de mercado de \$ 160 t implica un valor total de \$16.000. Ahora bien, supongamos que al 30 de junio del corriente año se mantenga dicho stock (100 t), pero que cotiza \$180 t. En ese caso el valor total será de \$ 18.000, siendo el resultado por tenencia, si suponemos inflación cero, de \$2000.

El resultado financiero, valga la redundancia, surge del manejo financiero de la empresa. En el se deben incluir la utilización de los excedentes de caja, la carga financiera de las deudas y los períodos que median entre las ventas y sus cobranzas, o entre las compras y sus pagos. Indudablemente que sobre dicho resultado tendrán influencia la tasa de inflación y las tasas de interés cobradas y pagadas, así como también el retorno de inversiones alternativas. Cuando el nivel de inflación crece, impacta negativamente en ese resultado al afectar el poder adquisitivo del dinero.

Cuando existen deudas, las tasas reales de interés (netas de inflación) también inciden negativamente sobre el mismo -

A los fines prácticos, el resultado financiero se obtiene por diferencia entre el resultado global y la suma del resultado por producción y por tenencia.

Otro tema de importancia para analizar es el ENDEUDAMIENTO. Si bien es cierto que lo ideal sería que la fuente de financiamiento fuese sólo el capital propio o patrimonio neto, el funcionamiento de las empresas en la economía hace que en mayor o menor grado necesiten de capital prestado. Dicho pasivo genera dependencia y obligación de devolución en un plazo predeterminado y con una carga financiera definida, lo cual restará capacidad de decisión al empresario afectando a la empresa en general.

En función a ello, es muy importante evaluar principalmente dos cosas: Plazo de pago y costo financiero (tasa de interés).

Las deudas de corto plazo, aquellas que deben ser pagadas durante el ejercicio económico en curso, deberían ser utilizadas para financiar capital operativo (insumos, etc.).

Las deudas de mediano, más de uno y hasta tres años, y largo plazo, más de tres años, deberían estar destinadas a financiar la compra de bienes de uso que sirvan para mejorar la productividad de la empresa.

Sin dudas que el costo financiero afectará de manera inversamente proporcional al resultado de la empresa, a mayor tasa de interés menor resultado. Además del plazo y el costo financiero existen otros factores que afectan la capacidad de endeudamiento de la empresa, como son la rentabilidad y la estructura de capital de la empresa y la situación del mercado de créditos, elementos todos que deben ser considerados y evaluados al momento de tomar decisiones.

Algunas medidas de importancia para cuantificar el endeudamiento son:

- I- Nivel de endeudamiento,
- II- Índice de liquidez, y
- III- Relación resultado operativo/deudas de corto plazo.

El nivel de endeudamiento puede ser calculado de diferentes formas. Una manera muy difundida en el sector agropecuario es aquella que relaciona el pasivo con el activo total (P/A).

Una segunda alternativa, probablemente más útil, relaciona el pasivo con el patrimonio neto (P/PN). Con referencia al índice de liquidez, la idea es visualizar la posibilidad que la empresa cubra sus obligaciones de corto plazo con su activo circulante, es decir bienes de cambio y disponibilidades (Activo Circulante/Pasivo corto plazo).

En tanto para la relación resultado operativo con deudas de corto plazo, el objetivo es medir la capacidad de la empresa de hacer frente a sus compromisos de corto plazo con los fondos que generan las operaciones normales de la empresa (RO/Pasivo corto plazo).

Es importante indicar que tanto la información financiera como la patrimonial deben estar expresadas en valores totales y en relación con los factores de la producción, principalmente tierra operada.

Dichos indicadores serán de gran utilidad para realizar estudios comparativos de una misma explotación a lo largo del tiempo y entre distintas explotaciones con similares actividades o regiones productivas.

SINTESIS DE LA INFORMACIÓN PRESENTADA

En las dos entregas realizadas hemos desarrollado un sistema mínimo de información, de la empresa agropecuaria, que es necesario conocer:

- 1- Información productiva y/ o técnica;
- 2- Económica;
- 3- Financiera; y
- 4- Patrimonial (ver cuadro I).

Sobre la base de este esquema mínimo de información interna es posible comenzar a desarrollar una adecuada gestión de la empresa agropecuaria, por lo cual su dominio debería ser un objetivo de corto plazo para todos aquellos que estén realizando actividades de gerenciamiento.

Finalmente, se debe recordar que la información generada sólo será útil si es analizada, interpretada y utilizada como base para evaluar el pasado y, al mismo tiempo, para la toma de decisiones en la empresa agropecuaria.

Como temas pendientes para ser tratados en el futuro, podemos mencionar la posibilidad de visualizar los cuatro enfoques de información desarrollados, y su utilización en el proceso de gestión, en un caso concreto: una empresa agropecuaria Agrícola Ganadera.

También sería interesante abordar aspectos relacionados con las estrategias comerciales, mercados de futuros y opciones, análisis del financiamiento externo, la evaluación de inversiones como herramienta para la toma de decisión, las fuentes de información externa y su sistematización, entre otros; elementos que hacen a la gestión de la empresa agropecuaria y que necesariamente deben ser comprendidos por quienes están a cargo del gerenciamiento de la misma.
