



Gorziglia, Guillermo

Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad

GESTIÓN EN EMPRESAS AGROPECUARIAS: LOS COSTOS OCULTOS DE LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA

Es frecuente escuchar en jornadas o conferencias, o leer en publicaciones de nuestro sector agrícola, a técnicos del INTA (Instituto Nacional en Tecnología Agropecuaria), organismo referencial en Argentina sobre producción, referirse con gran énfasis a los Costos Ocultos en dicha actividad. Es decir, costos que en la práctica impactan sobre el resultado del negocio pero que a los fines de cuantificarlos y evaluarlos, quedan marginados en el olvido, fundamentalmente por desconocimiento.

Lo más preocupante de todo, es que dichos costos tienen un gran impacto, tanto en los aspectos que podríamos llamar técnicos (calidad del recurso tierra, calidad ambiente) como en el aspecto económico (margen bruto y neto, rentabilidades futuras), por tanto, si sumamos ambos aspectos, sería como afirmar que dichos costos ocultos afectan el resultado agro-económico.

Este impacto, no cuantificado y no incorporado en el análisis de márgenes, no solo repercute en el negocio actual, sino también para su futuro inmediato. Tener costos ocultos en una actividad y no medirlos, o no tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones es como engañarse a uno mismo, generando un gran problema en la medición de la gestión y consecuentemente de ineficiencias en muchos procesos decisorios tales como la elección de qué cultivos rotar, cuánta cantidad de fertilizantes incorporar, qué precio de alquileres realmente cobrar a la hora de arrendar el predio y qué plazo del contrato acordar, como así también definir a quién arrendar el campo frente a diferentes precios ofrecidos, donde los altos valores que en la gran mayoría de los casos se ofrecen conllevan a elegir arrendatarios que finalmente no hace un trabajo sustentable en el período acordado. Decisiones todas que conllevan a un proceso de agotamiento de la tierra, por el momento oculto que no se refleja en ningún estado patrimonial o de resultados.

¿Cuáles son estos costos ocultos?

Relacionado al tema la Ingeniera Agrónoma Graciela Cordone (Inta Casilda) afirma: *"Tenemos un suelo tan fértil que no se toma conciencia de la importancia de mantener la fertilidad mediante el agregado de nutrientes que comienzan a faltar. Mientras el negocio sea rentable, no se dimensionará que todo se termina y el suelo, que es el gran soporte de la agroindustria, también se terminará"*¹. *"La materia orgánica es un factor fundamental en la cadena agroindustrial"*². Por su parte Roberto Casas (Director de Investigaciones de Recursos Naturales del INTA) explica que las claves para aumentar la producción nacional y prevenir el deterioro de la salud del suelo *"consiste en controlar los procesos erosivos, reponer los nutrientes extraídos y mantener un elevado flujo de carbono a través de las rota-*

¹ Ing. Agrónoma Graciela Cordone. "La Argentina solo repone el 37 % de los nutrientes del suelo". Art. publicado en fecha 06/07/2012. www.inta.gob.ar/noticias.

² Ing. Agrónoma Graciela Cordone. Ob cit.



ciones" ³

Estas pérdidas permanentes de nutrientes (fertilidad) y materia orgánica a lo largo del tiempo, son sin lugar a duda un costo oculto importante en el negocio agrícola.

¿Y qué es el resultado agroeconómico mencionado al inicio de este trabajo? ¿Es un resultado diferente al que consideran las empresas industriales y de servicios para decidir qué productos o líneas se comercializarán?

Técnicamente lo podríamos definir como un resultado equilibrado entre prácticas agrícolas sustentables y el retorno que recibe el productor de acuerdo a sus expectativas de rendimiento y riesgo.

Evidentemente este resultado tiene un componente económico y uno técnico diferente al resultado de una empresa industrial o de servicio, dado que las decisiones de producción de estas últimas pasan, casi exclusivamente, por la contribución marginal, o ante factores limitantes, por la contribución marginal por recurso escaso que cada producto aporta al negocio, por tanto la mirada de estos sectores tiene un alto componente rentista, esto es de maximización de las utilidades.

Decimos casi exclusivamente porque desde los años 80 a esta parte la Responsabilidad social de la Empresa ha tomado un carácter estratégico ligado a la competitividad de las firmas, por tanto no solo sus decisiones son de maximización de las utilidades sino también en cuestiones que van más allá y que afectan la dimensión social, ética y medioambiental.

En este sentido y contrariamente a la forma de decidir de estas empresas, en las agropecuarias se debería, al momento de tomar decisiones que afectarán el resultado agroeconómico del negocio agrícola, tener presentes este doble aspecto (técnico y económico) con el propósito de lograr disminuir o eliminar estos costos ocultos que lo afectan claramente.

En estas empresas la correcta conjunción de lo técnico y económico es vital en un doble aspecto a tener en cuenta, el primero está relacionado con la RSE (Responsabilidad Social Empresaria) cuyo análisis debe ser idéntico a lo que mencionamos en el párrafo anterior para empresas industriales o de servicios, el segundo aspecto se vincula con el equilibrio que debe tener la producción agrícola entre lo "técnico/sustentable y económico" ya que, la consecuencia directa de una degradación o agotamiento del suelo, que no puede ser reconocido económicamente mediante amortización (costo), provocará que los propietarios tributen sobre una ganancia, que no es tal en su magnitud, o sea por una capacidad contributiva falaz.

Después de lo analizado, las preguntas que debemos plantearnos son: ¿Por qué si estos costos existen y son relevantes no los consideramos en nuestro tan famoso Margen Bruto?

¿Hay conciencia en los propietarios de las tierras del deterioro que se está planteando técnicamente?

¿Cuál es el impacto del costo oculto en la ganancia del propietario del campo?

¿Están los dueños de las tierras previsionando un monto determinado de sus ganancias anuales, cobradas por arrendamientos, con objeto futuro de reponer nutrientes y producir sustentablemente para recuperar la materia orgánica que se está perdiendo anualmente?

Algunos datos importantes nos ayudarán a evaluar la situación que representa la actividad agrícola presente:

³ Ing. Agrónomo Roberto Casas. "La Argentina solo reponer el 37 % de los nutrientes del suelo". Art. Publicado en fecha 06/07/12- www.inta.gob.ar/noticias



1. 50 % o más de los campos en Argentina están arrendados⁴
2. Los contratos de arrendamiento se realizan por un período de 1 año o 2 como máximo. (no hay continuidad entre las partes y por tanto para un proyecto de mediano plazo)
3. La reposición de nutrientes, informan organismos especializados es, hace décadas insuficiente.⁵
4. Las rotaciones son cada vez menores, persistiendo en el tiempo la producción de monocultivo de soja.
5. Los precios del maíz y el trigo fueron y son intervenidos constantemente por lo que producirlos representa en muchos casos riesgos elevados, márgenes acotados.
6. Las áreas de maíz y trigo varían ampliamente entre años como consecuencia de lo manifestado en el punto anterior.
7. La rentabilidad por peso invertido es casi siempre mayor en la soja que en maíz.
8. La producción de trigo, sorgo y maíz requieren una capital de trabajo mayor que tiene en muchos casos impacto financieros importantes.
9. El desvío que presentan los rindes de maíz es alto en zonas marginales y empeora en años niñas. 2008/2009 y 2011/2012. El desvío en soja de sus rendimientos son menores por tanto implica menor riesgo de producción. La producción de la oleaginosa tiene ventajas de recuperación mayores que el maíz en campañas con adversidades climáticas.
10. Los precios de la soja no han sido intervenidos nunca y generalmente están muy cerca del valor FAS teórico calculado diariamente por Bolsa de Comercio, no así trigo y maíz. Recordemos que el FAS teórico o Free Alongside Ship es una construcción "teórica" del valor que podía pagar la exportación, considerando una determinada estructura de costos.

Por todo lo analizado, estudiado e investigado, y tomando en cuenta lo expresado en el punto 1 anterior, donde se expresa que más del 50 % de los campos en Argentina están arrendados, podemos observar una fuerte vinculación entre los Costos Ocultos y esta forma de relación contractual.

Los "Costos Ocultos" nacen principalmente en la negociación de los contratos de arrendamiento entre las partes, y no porque se esté en contra de esta modalidad contractual sino porque el origen del problema y sobre el cual debemos reflexionar está ahí.

¿Por qué la gran causa radica en dicha negociación? Desde hace un tiempo a la fecha y más aún con el fuerte incremento del precio de la soja, los propietarios de tierra han pedido aumentos sostenidos en el valor de sus arrendamientos, y paralelamente los arrendatarios han aceptado pagarlos, no solo para mantener la continuidad de sus negocios, sino también para buscar ampliar los mismos, por todo lo cual se ha llegado a una situación donde

⁴ "Ritmo lento en los alquileres" – Art Publicado en diario La Nación en fecha 14/07/12.

⁵ Ing. Agrónomo Roberto Casas. "Reposición de nutrientes y rotaciones para una agricultura sustentable" – www.inta.gob.ar/documentos.



se ofrecen pagar montos realmente poco serios.

Esta situación planteada, pone en evidencia una doble necesidad real del arrendatario (quién paga el alquiler) para ganar el negocio en los últimos 5/10 años.

En primer término, la necesidad de tener que producir con los menores costos posibles, bajando los directos de producción al mínimo (fertilización, semillas y agroquímicos) y verse en segundo término, obligado a realizar, en el corto plazo, producciones sojeras dado el menor nivel de riesgo en producción y precio que este cultivo ha presentado en los últimos años (puntos 5/7/10 anteriores).

En base a esta realidad, los lotes vienen con una continuidad de soja/soja (monocultivo) por lo que el nivel de fertilidad y materia orgánica ha decrecido a lo largo del tiempo.

El ejemplo de este comentario se está viendo en la campaña 2012/2013 donde el área de maíz no ha aumentado comparativamente con los años 2011/12 y algunos pronósticos esperan caídas de la misma, aún cuando estamos con pronósticos de año Niño, precios futuro buenos y márgenes por cultivo mejores que soja (ver cuadro final).

Este costo oculto, no es tenido en cuenta por el dueño del campo (arrendador que cobra alquiler) y en realidad cuando percibe el valor del arrendamiento, está directamente dejando de tener presente que en algún momento parte de ese monto deberá retornar al campo para intentar volverlo a sus condiciones óptimas, si es que quiere asegurar mantener el valor productivo futuro del capital que dejará a sus futuras generaciones. Entonces si descontásemos ese monto que debería previsionar el dueño anualmente, ¿cuál será el verdadero valor real neto del arrendamiento?

La pregunta que cabe hacerse es: ¿Se está gestionando mal, de ambos lados (arrendador y arrendatario) a la hora de definir los términos contractuales?

Gestionar es una actividad dinámica, que implica tener una visión global del negocio y entender que nuestro principal recurso es el suelo en el sistema productivo, por tanto, negociaciones ventajosas, aplicadas con criterios ganar/ganar, seguramente darán "mejores resultados agroeconómicos" para ambas partes. Negociar en una empresa es una actividad vital diaria de la gestión.

Propuesta de trabajo: Considerando concretamente que es un problema de gestión, que se supone no conocido y evaluado a fondo por las partes contratantes, teniendo como consecuencias erróneas decisiones al momento de negociar los contratos, por lo cual se transforma en necesario proponer y estimular la necesidad que desde los organismos públicos y privados, asociaciones de productores, grupos de productores y asesores que están vinculados con la actividad se fomente conciencia sobre esta problemática (costos ocultos) y se haga hincapié en el motivo de la causa (malas negociaciones y controles).

Negociar mejor los contratos, con conciencia y conocimiento de la realidad volátil del negocio (no todos los años hay buenos precios y buenas producciones) permitirá en un tiempo corto con producción sustentable, esto es, más rotación y más fertilización, mantener la capacidad productiva del suelo en el tiempo, permitiendo al dueño de la tierra mantener el valor del recurso para sus próximas generaciones.

Esto también daría margen al arrendatario para poder plantear rotaciones, aumentar el nivel de inversión en fertilizantes y ganar dinero razonable por asumir la gestión del negocio.

Este accionar se encuadra en lo que hoy la RSE (Responsabilidad Social Empresaria) sostiene dentro de sus principios, aplicación de criterios GANAR/GANAR y no GANAR/PERDER-

Estas cuestiones deben ser planteadas explícitamente en los contratos con énfasis en las obligaciones de cada una de las partes y sumando un control real y frecuente del cumpli-



miento de dichos puntos.

Se debería controlar el cumplimiento de las rotaciones establecidas, de los niveles de fertilización acordados para lograr balance de nutrientes y del uso correcto del proceso de siembra definido (labranzas convencional, reducida o siembra directa) que impactarán directamente en las condiciones futuras del suelo.

Se debe comenzar a tomar conciencia, propugnando una relación más sólida y perdurable en el mediano y largo plazo, entre arrendadores y arrendatarios y haciendo que los costos ocultos desaparezcan o se reduzcan con el tiempo.

Es vital que se propongan precios de arrendamientos serios, a pesar de las ofertas tentadoras, que generen ganancias a ambas partes, permitiendo volver a rotar los campos, balanceando sus nutrientes y teniendo como objetivo una inversión responsable de mediano plazo.

Es necesario saber elegir a conciencia a quienes se arrendarán los activos principales para el desarrollo de esta actividad, conociendo que una mala elección termina por generar costos ocultos y pérdidas patrimoniales que podrían ser irreversibles para las próximas generaciones futuras.

No se debe mirar el corto plazo sino que, a pesar de las condiciones, necesariamente el sector agropecuario debe tener una mirada de mediano y largo plazo que haga rentable la actividad.

Algo último e importante, no hay que olvidar que CONTROLAR es y será una función vital de la gestión, aún cuando se tengan alquilados los campos.

Controlar que se cumplan los contratos pasa a ser un aspecto fundamental y de esa manera dormir de noche será un placer mayor en la vida de los dueños de las tierras.

Como comentario adicional, sumando un elemento importante para el análisis numérico de esta posición, se adjunta un cuadro – Respaldo numérico al planteo teórico que corresponde a un arrendamiento en zona de Pergamino (Provincia de Buenos Aires) cuyo importe a pagar está fijado en 18 qq/ha.

Suponiendo un escenario optimista, de buenos rindes dadas las expectativas climáticas para esta campaña, el costo total del maíz, con rinde de 95 quintales (Costos directos más arrendamiento) es de U\$D 1.137 frente al costo total de la soja de primera, con rindes de 38 quintales (costos directos más arrendamiento) que es de U\$D 975, **esto muestra una necesidad de capital de trabajo superior en U\$D 162 (dólares americanos) por hectárea mayor en maíz** que restringe en muchas situaciones la decisión de hacer dicho cereal en campos de terceros, por lo que ya con este elemento se tiene un factor influyente para decidir seguir con soja en el planteo de producción.

Ese valor superior podría incrementarse a U\$D 206 (U\$D 162 + 44 U\$D de fertilización) si no se hiciera fertilización en Soja, como suele pasar en muchas decisiones de producción.

También si ahondamos en nuestro análisis, podríamos reducir el costo directo en soja, para el caso de uso de semillas propias, cuyo valor es menor que el de semillas compradas en el mercado, por tanto ese mayor valor seguiría creciendo e inclinando aun más la balanza para la oleaginosa.

Adicionalmente, al maíz hay que agregarle mayores riesgos de producción que soja y una continua intervención en su precio de cotización por parte del estado, aspectos que hacen jugar en favor de la soja al momento de definir la rotación.

Si se observa el cuadro veremos que el Margen Bruto o el Margen Bruto -Alquiler por hectárea-, es mayor para dicho cereal que para la oleaginosa, entonces la pregunta es: ¿ Porqué



se sigue decidiendo por la soja?

Una explicación la vimos desarrollada en el mayor capital de trabajo por hectárea que se necesita para el maíz, y otra razón surge del Cuadro y está referida a que la Contribución Marginal por Recurso Escaso en campos arrendados, donde el recurso escaso es el capital, los números vuelven a ser muy favorables para la soja. (Margen Bruto /Costos Directos).

El error surge en esta metodología, que asigna el costo del arrendamiento, cuya característica es la de ser un costo indirecto del negocio, a cada uno de los cultivos y, luego de asignado, calcular contribución marginal por recurso escaso de la siguiente manera ((Margen Bruto – Arrendamiento) /Costos Directos).

Como todos los análisis económicos apuntan a la elección de la oleaginosa, solo se podrá modificar esta posición si se trabaja más sobre el mejoramiento de las cláusulas contractuales de los arrendamientos y en especial sobre lo que se está pactando como precio del mismo, para, de esta manera, buscar como se explicó con anterioridad, un resultado más AGROECONOMICO.

Márgenes brutos de los cultivos en dólares. Zona Norte Bs. As.

Fecha 12/10/2012		TRIGO		GIRASOL		MAÍZ		SOJA	
Rendimiento	Qq/ha	35	45	18	25	75	95	28	38
Precio futuro	U\$/qq	21.8	21.8	35.0	35.0	19.3	19.3	33.0	33.0
Ingreso Bruto	U\$/Ha	763	981	630	875	1448	1834	924	1254
G Comercialización	%/IB	27	27	15	15	30	30	20	20
Ingreso Neto	U\$/Ha	557	716	536	744	1013	1283	739	1003
Labranzas	U\$/Ha	81	81	85	85	88	88	111	111
Semilla	U\$/Ha	50	50	48	48	140	140	68	68
Urea, FDA	U\$/Ha	180	180	99	99	180	180	44	44
Agroquímicos	U\$/Ha	40	40	30	30	40	40	70	70
Cosecha	U\$/Ha	61	78	50	70	87	110	65	88
Costos Directos	U\$/Ha	-412	-429	-312	-332	-535	-558	-358	-381
Margen Bruto	U\$/Ha	145	287	223	412	478	725	382	622
SIEMBRA PORCENTAJE									
MB-40%IB	U\$/Ha	-160	-106	-29	62	-101	-8	12	121
ARRENDAMIENTO									
Alquiler promedio	qq/Ha	12	12	9	9	30	30	18	18
M B- Alquiler	U\$/Ha	-117	25	-92	97	-101	146	-212	28

Nota: Precios sin IVA, Flete corto 20 Km, Largo 200 Km. Fuente: INTA EEA Pergamino

¹ Informe de coyuntura del mercado de granos. Inta EEA Pergamino – Área de Estudios social- Informe Quincenal Nro 374/2012



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Yardín, Amaro: "El análisis maginal"

Frank, Rodolfo Guillermo: "Introducción al cálculo de costos agropecuario"

González, María del Carmen y Pagliettini, Liliana Luisa: "Los costos agrarios y sus aplicaciones"

Secilio, Gustavo: "Responsabilidad social empresaria: hacia un pacto global en el agro"

INTA Marcos Juarez: Indicadores económicos para la gestión de empresas agropecuarias.

Cordone, Graciela: Artículos de publicaciones INTA Casilda

INTA Pergamino: Informe quincenal mercado mundial de granos