

**XLV CONGRESO ARGENTINO DE
PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**UN CAMBIO DE PARADIGMA EN EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN
EMPRESARIAL EN GRUPOS DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS**

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Autor

María Silvina Pietrantuono (Socio adherente)

La Plata, octubre de 2022

**Un cambio de paradigma en el análisis de la gestión empresarial en grupos
de productores agropecuarios**

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Índice

Resumen	2
1. Fundamentación	3
2. Objetivos y metodología	4
3. Breve historia y funcionamiento de la organización.....	5
4. El análisis tradicional de la información	6
5. La nueva propuesta para el modelo de análisis	11
6. Comparación sintética de los modelos de análisis.....	12
7. Conclusiones	13
8. Referencias bibliográficas	14

Un cambio de paradigma en el análisis de la gestión empresarial en grupos de productores agropecuarios

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Resumen

La forma de trabajo de las personas o empresas de tipo individual puede dar muy buenos resultados alcanzando los objetivos propuestos, pero es indudable que el trabajo en equipo es enriquecedor, brindando otros ángulos de visión, ayudando a comprender situaciones que no son únicas sino que son compartidas por los pares, y consiguiendo aportes para ser implementados en el negocio que pueden mejorar los procesos y sus resultados.

Hace muchos años algunos productores agropecuarios argentinos se unieron formando un grupo de trabajo que tuvo tanta aceptación que fueron creciendo en número y hoy son alrededor de 200 grupos, nucleados en una asociación de alcance nacional, y que ya se ha extendido a algún país vecino.

Estos grupos han utilizado una metodología para el análisis de los resultados de las actividades desarrolladas que los caracteriza y que ha generado información de gran valor, no sólo para cada uno de ellos en forma individual sino a nivel global considerando el ámbito nacional. Dicha metodología es propia del ámbito agropecuario y utiliza criterios que no son comunes a todas las empresas.

La presentación de una nueva forma de análisis de la gestión, que completa la información generada avanzando sobre datos acerca de la situación patrimonial de las empresas y proponiendo la utilización de criterios compartidos con otros ámbitos empresariales es un verdadero cambio de paradigma que impactará en un número interesante de productores.

Este trabajo pretende mostrar la nueva propuesta de análisis que ya está comenzando a aplicarse, tras presentar la organización y la metodología anterior, considerando lo beneficioso que puede ser para los profesionales de gestión conocer adaptaciones a las necesidades de los usuarios.

1. Fundamentación

Las personas no viven aisladas, su vida transcurre entre pares, interactuando de continuo, formando grupos básicos, familias, que son su primera forma de contención y aprendizaje. Luego aparecen diferentes formas de nuclearse, con otros fines, que exceden el ámbito de lo familiar, y que tienen que ver con la satisfacción de otras necesidades. Pero siempre, trabajando en conjunto, logrando completar etapas y alcanzando metas que no podrían conseguirlas individualmente. Y de esta manera surgen las organizaciones.

Según la Real Academia Española (1996) organización es “la acción y efecto de organizar y organizarse”, mientras que organizar es “regularizar, establecer o preparar algo”, presentando la idea de un acto llevado a cabo con cierta elaboración previa, y pensando en la concreción de un fin. Esto puede reforzarse con el comentario de Enrique Fowler Newton (1984) que dice “... tales grupos de individuos constituyen organizaciones cuyos objetivos son la resultante de los objetivos particulares de cada uno de sus participantes y de su poder relativo para imponerlos a los demás” (p. 3). El autor hace referencia a la organización en términos generales como cualquier agrupación de personas que desea conseguir algo, trabajando en conjunto porque sus intereses individuales son parecidos. Lo que nos lleva a pensar en la existencia de un sistema, donde cada parte cumpliendo una función determinada, dentro de un proceso planificado, natural o artificialmente, logra el propósito común. La organización es el marco contenedor, dentro del cual se desarrollan actividades como parte de un proceso sistematizado con fines precisos.

A su vez, las organizaciones pueden perseguir como fin último, el lucro, u otros objetivos diferentes, denominándose organizaciones con o sin fines de lucro, sabiendo que la idea de lucrar se relaciona con la obtención de ganancias. Las segundas buscan objetivos relacionados con un aspecto social o de interés general, pero sin perseguir la obtención de utilidades como organización, sino el mejoramiento de estos aspectos en el ámbito particular de cada uno de sus integrantes o de terceros ajenos a ella, aunque para esto deban conseguir y gestionar recursos. Como ejemplos podemos citar a Cáritas, organización de la Iglesia Católica que busca encontrar respuestas a las problemáticas de grupos sociales en situación de vulnerabilidad, o a la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA), asociación civil que busca fomentar el desarrollo de la producción agropecuaria.

En la búsqueda de los objetivos propuestos, cada organización desarrolla los procesos que considera más convenientes, tanto los referidos a la obtención del objetivo prioritario como a otras actividades igualmente necesarias. Una buena gestión de estos procesos conseguirá alcanzar la eficiencia, imprescindible para continuar en el tiempo, donde las etapas de dicha gestión se presentan en forma consecutiva a partir del planeamiento, en una secuencia lógica e ininterrumpida, mostrando un continuo movimiento, con capacidad de retroalimentación, a partir de los resultados visualizados.

Las organizaciones están insertas en un ámbito de actuación y esto reviste una importancia mucho mayor de lo que parece a simple vista. Del contexto y de los cambios que se vayan operando en él, depende el comportamiento de las organizaciones, pues se trata de otro sistema mayor que las incluye, donde cualquier cambio en uno de sus componentes altera la actuación de los demás y los resultados finales. Es un esquema dinámico, y allí las organizaciones, con o sin fines de lucro, se convierten continuamente adaptándose a la realidad para seguir existiendo y cumpliendo los fines que se propusieron al crearse. O tal vez, en un camino evolutivo, marcando nuevos fines como forma de reacción contraria al estancamiento.

La globalización como fenómeno económico de los últimos tiempos ha sido quizá lo que más ha impactado en las organizaciones, obligando a replantearse no sólo su

misión, sino también los procesos desarrollados, cuestionando metodologías y herramientas utilizadas para los análisis de gestión.

Este trabajo toma bajo consideración el caso de AACREA, asociación emblemática de productores agropecuarios, que se destaca y respeta por la seriedad y profundidad de la información que genera, utilizada tanto en el ámbito privado como público. Ella ha visto pasar años de ardua dedicación y trabajo, no sólo como una sucesión de días calendarios, sino como una sumatoria de aportes nuevos de los técnicos sobre las temáticas que se abordan y como nuevas demandas de los usuarios de la información generada. Lo que la ha llevado a considerar cambios en el análisis de los datos y en la exposición de los resultados obtenidos para responder a las nuevas necesidades.

Se considera de gran utilidad conocer el tipo de información para la gestión que manejan empresas agropecuarias que vienen trabajando en equipo dentro de la organización mencionada durante más de medio siglo, y la visión de una nueva modalidad de análisis hacia el futuro, que ya ha comenzado a implementarse y que seguramente redundará en beneficios para el sector.

2. Objetivos y metodología

Objetivo general: mostrar el cambio de paradigma operado en el análisis de la gestión empresarial en los grupos bajo estudio formados por productores agropecuarios.

Objetivos específicos:

- Determinar la forma de análisis tradicional utilizada para visualizar los resultados en las empresas integrantes de los grupos.
- Presentar el nuevo modelo propuesto por la organización para ser implementado hacia el futuro.
- Realizar comparaciones entre ambos modelos.
- Arribar a conclusiones que puedan ser de interés a partir de estas comparaciones.

Como metodología de trabajo aplicada se pueden enumerar los siguientes pasos:

- 1) Se realizó una búsqueda de información relacionada con la organización bajo consideración, para contar con un marco teórico, base para la comprensión del estudio posterior.
- 2) Se investigó sobre la forma tradicional de generación y análisis de la información económica y financiera de los grupos CREA.
- 3) Se estudiaron los diferentes tipos de informes para una empresa modelo de la actividad de ganadería de cría bovina.
- 4) Se confeccionaron planillas de resultados y de flujo de fondos según la metodología utilizada por los grupos de productores para ser presentadas en el trabajo.
- 5) Se buscó información sobre los nuevos aportes para el análisis de los resultados de la gestión que la institución propone incorporar en la gestión de grupos miembros.
- 6) Se participó de cursos abiertos de capacitación sobre la nueva metodología, brindados por la Asociación.
- 7) Se realizaron comparaciones entre los diferentes modelos.
- 8) Se elaboraron las conclusiones finales considerando el marco teórico, la información recabada y opiniones de terceros.

3. Breve historia y funcionamiento de la organización

Según se puede leer en la página web Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA), s.f., se trata de “una asociación civil sin fines de lucro, integrada y dirigida por empresarios agropecuarios que se reúnen en grupos para compartir experiencias y conocimientos”, y más adelante “el objetivo principal de la organización es potenciar y asegurar el buen funcionamiento de los grupos CREA para que las empresas que los integran sean económicamente rentables y sustentables en el tiempo”.

La AACREA integra a los consorcios, conocidos como grupos CREA, los cuales se encuentran distribuidos en todo el país, dentro de diferentes regiones, definidas según características comunes. Estos grupos están conformados por productores agropecuarios que buscan mejorar sus procesos productivos a través de un manejo eficiente y la incorporación de tecnología, buscando los mejores resultados económicos y pensando en la permanencia a través de los años. También trabajan cooperativamente con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), con universidades y otras instituciones del medio.

Aproximadamente 2000 empresas en todo el país forman parte de estos grupos, compartiendo experiencias capitalizadas en el desarrollo de las actividades agrícolas y ganaderas, sobre los diferentes productos obtenidos según la posibilidad de cada región por la diversidad de tierras y climas existentes en un territorio tan amplio, conservando los valores fundacionales de la organización. De esta manera se logra no sólo beneficiar a sus integrantes sino a las comunidades cercanas a los grupos, basándose en cuatro pilares básicos: experimentación, capacitación, transferencia e integración a la comunidad.

Como misión expresan los grupos CREA “somos empresarios agropecuarios que trabajamos en grupo. Compartimos experiencias, generamos conocimientos y potenciamos ideas para el desarrollo sostenible de las empresas y el país” y en cuanto a la visión, “las empresas CREA, integradas a la comunidad, son referentes de innovación y sostenibilidad”.

Tomando como ejemplo a un grupo de productores en Francia nucleados en el Centro de Estudios Técnicos Agrícolas (CETA) que se reunían para compartir experiencias, en 1957 Pablo Hary decidió convocar en su estancia a productores vecinos de la zona para tratar la problemática de la erosión de los suelos en el centro-oeste de la provincia de Buenos Aires. Así nació el primer grupo CREA denominado Henderson-Daireaux, que pronto impulsó a la formación de otros tres, sentando las bases del movimiento. En 1960 los cuatro grupos resolvieron fundar la Federación Argentina de grupos CREA, guiados siempre por su iniciador, que recorría los grupos para conocer las diversas realidades, transmitiendo valores que se conservan hasta la actualidad, convencido de que si bien es importante la eficiencia productiva, lo básico e irremplazable es el cambio de mentalidad.

El crecimiento fue de tal magnitud, que hoy son 223 grupos distribuidos en 19 regiones en todo el país, con un promedio de 10 participantes por grupo, contando cada uno con un presidente, que surge de sus integrantes y se renueva cada dos años, quien representa al grupo en las reuniones de la región, transmitiendo necesidades e inquietudes. También existe la figura del asesor, un profesional especialista en las actividades productivas desarrolladas por el grupo, cuyo rol es el de facilitar el intercambio entre sus miembros, armar el plan de trabajo, recopilar información de cada empresa y confeccionar informes, buscar nueva información para nutrir el trabajo grupal, informar sobre nueva tecnología, armar las reuniones y encontrarse mensualmente con sus pares para intercambiar opiniones y experiencias entre grupos.

Mensualmente cada grupo CREA se reúne en el establecimiento de uno de sus integrantes para recibir la información que este productor quiera brindar al resto, comentando sobre su actividad, el trabajo realizado en el año, resultados logrados desde la reunión anterior, nuevos proyectos, etc. Allí se realiza una puesta en común, donde el anfitrión recibe opiniones del resto sobre su planteo productivo, y trabajando también sobre las demás empresas y el plan de trabajo anual.

Existen referentes regionales: el coordinador, quien se reúne con los presidentes de la región y con los asesores para organizar actividades y mantenerse informado de las novedades, y el vocal, quien representa a la región frente a las demás para comentar problemáticas y trabajar en conjunto, manteniendo la comunicación en la red e interactuando con la sede central de la AACREA.

El movimiento colabora en distintas organizaciones de la sociedad civil y del ámbito empresarial agroindustrial a través de sus representantes, y brindando información que surge del mismo trabajo interno, apuntando a la mejora continua y la aplicación de nuevas tecnologías. Algunas de estas organizaciones formadas por entidades públicas y privadas, cadenas agroindustriales y otros grupos de interés son: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), Asociación de la Cadena de la Soja Argentina (ACSOJA), Asociación Argentina de Trigo (ARGENTRIGO), Fundación Argentina de Erradicación de la Fiebre Aftosa (FADEBA), Grupo Biotecnología (GRUPO BIO), Red de buenas prácticas agrícolas (RED BPA).

Dentro de sus líneas de trabajo, AACREA incursiona en la investigación y desarrollo, marcando como temáticas principales: ganadería, agricultura, lechería, economía, empresa, innovación y ambiente, transfiriendo conocimientos no sólo a sus miembros sino también a la comunidad a través de congresos, jornadas de actualización, informes técnicos y publicaciones, metodología aplicada a otros ámbitos y representación en otras instituciones. Otra forma de vinculación social es formar personas a través de la capacitación de cursos y talleres.

4. El análisis tradicional de la información

Como práctica común, en cada grupo CREA siempre se apunta a trabajar sobre los temas técnicos de interés de sus miembros, para lo cual es fundamental la figura del asesor, que coordina y brinda información al respecto para la capacitación, pero también se intenta recopilar datos de cada una de las empresas para confeccionar informes que sean útiles para la toma de decisiones.

De esta manera, la meta consiste no sólo en adquirir conocimientos sobre un determinado tema, por ejemplo el servicio y preñez del rodeo de vacas en un grupo de productores de ganadería vacuna de cría, sino en verificar el desarrollo de los procesos relacionados al tópico en cada una de las empresas, con la obtención de cifras estadísticas y la elaboración de indicadores. Ello permite realizar comparaciones entre los miembros y entre grupos de producción similar, para conseguir aportes que persiguen la mejora continua, detectando problemas, buscando soluciones, en un sistema que se retroalimenta continuamente.

Pero, el aspecto técnico-productivo no es el único en la empresa, existiendo otros de igual importancia a la hora de analizar procesos, como el aspecto comercial y el económico-financiero. Probablemente, el espíritu que primó a la hora de la creación de estos grupos fuera el de compartir y solucionar problemas referidos a la tierra y la producción, pero con el paso del tiempo surgirían temáticas que no pueden dejar de abordarse si lo que se desea es un resultado global superador.

Con este fin, y posando la mirada en esos otros aspectos, el asesor recopila información sobre las compras, ventas, cobranzas, pagos, plazos de financiación, créditos, proveedores, etc., que previamente el productor debe contener mensualmente en planillas para armar su propia base de datos. Con la madurez del grupo, cada uno de los integrantes va adquiriendo capacidades para cumplir con esta meta, aprendiendo sobre la gestión interna de su empresa, ya sea en forma personal o con colaboradores, y en las últimas décadas, incorporando tecnología para modernizar procesos. Así, el asesor puede preparar informes para la toma de decisiones con la sistematización de los datos recabados, los que periódicamente se entregan a cada uno de los usuarios y se comparten entre los miembros del grupo en las reuniones mensuales.

Si bien se comentó acerca del objetivo general de mejora continua, en forma específica se persigue que cada empresario, alto mando o gerencia, en el proceso de toma de decisiones para dirigir la organización, consiga identificar los datos relevantes para la empresa necesarios al considerar opciones en los diferentes niveles de la pirámide organizacional, jerarquizar estos datos para prestar mayor atención a los de fundamental importancia, adecuar la recolección y generación de datos según la dinámica de los negocios, tomar los informes generados con los datos recabados y mejorar el desarrollo de los procesos, aprender a utilizar los indicadores como una forma de tablero de comando para realizar seguimiento y control de temáticas definidas, mejorar la comunicación interna de la organización y la vinculación de los distintos sectores existentes. De este modo, se complementan todos los aspectos considerados en un párrafo anterior y el perfeccionamiento de la gestión empresarial en su conjunto, contando con información para conocer y decidir en consecuencia, logrando eficiencia en el área productiva-comercial, cualquiera sea la actividad de la empresa, y en el área económica-financiera.

Ahora bien, en cuanto a los informes generados, éstos son diferentes de acuerdo a las necesidades del grupo usuario, pero se podrían agrupar en dos clasificaciones principales: los informes productivos y los informes económicos. Los primeros son aquellos relacionados con los aspectos técnicos de los procesos de obtención de los productos, ya sean éstos agrícolas o ganaderos, los segundos son aquellos relacionados con estudios de rentabilidad y flujo de fondos.

Para la construcción de la información existen ciertas pautas conocidas como las normas de gestión empresarial CREA, que permiten trabajar en todos los grupos del país con una metodología uniforme que sirva para la mejora en la toma de decisiones empresariales y fundamentalmente para realizar comparaciones al contar con datos homogéneos de la totalidad de los grupos, preparar diagnósticos y buscar soluciones con amplitud regional o nacional. De allí surgen los informes CREA para una determinada actividad productiva que se comparten con el resto de los productores, con instituciones e incluso son utilizados como referencia para la proyección de políticas públicas. Desde la sede central de la institución se ofrecen cursos de capacitación sobre estas normas, sobre gestión empresarial, sobre contabilidad de gestión entre otros temas, para que los miembros puedan aprender al respecto, y quienes también deben manejarlos con facilidad son los asesores, encargados de la preparación de los informes individuales y grupales.

Integrando el grupo de informes productivos, se pueden mencionar a modo de ejemplo para una empresa ganadera de cría bovina: existencia de hacienda, tipos de recursos forrajeros del campo, historia de lluvia anual, carga animal por hectárea, producción de carne por hectárea, resultados reproductivos con índices de preñez, índice de destete, merma tacto-marcación, mortandad, peso promedio de compra, peso promedio de venta, peso al destete de terneros, eficiencia de stock, manejo de la lactancia. Y de este modo, cada actividad contará con los informes técnicos relacionados con el rubro en cuestión.

En cuanto a informes económicos, los miembros reciben aportes sobre cada una de sus empresas, como los datos históricos referidos a margen bruto, resultado operativo, resultado por producción, resultado final, rentabilidad obtenida. Ellos acompañados de datos predeterminados para el siguiente período que se presentan en el presupuesto económico y en el presupuesto financiero anual con apertura mensual. Para arribar a estos informes, el asesor parte de los ingresos y egresos mensuales que le aporta la empresa, y en su elaboración se considera el criterio de lo percibido, sin inclusión del impuesto sobre el valor agregado.

Tabla 1. Comparación de información histórica y predeterminada

ANTECEDENTES ECONÓMICOS (en \$ de junio 2021)				
CONCEPTOS	GESTIÓN 2019/2020	GESTIÓN 2020/2021	PRESUPUESTO 2021/2022	PROMEDIO
Margen Bruto Ganadería Bovina \$/ha	6699	7956	7346	7334
Margen Bruto Ganadería Ovina \$/ha	-112	-39	12	-46
Margen Bruto otras actividades \$/ha	0	0	300	100
MARGEN BRUTO TOTAL	6587	7917	7658	7387
Costos de estructura \$/ha				0
Administración	-244	-264	-402	-303
Estructura Producción	-21	-537	-540	-366
Impuestos	-43	-239	-501	-261
Saldo Maquinaria	-77	-62	0	-46
Almacenes	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0
RESULTADO OPERATIVO	6202	6815	6215	6411
Amortizaciones	-209	-354	-416	-326
RESULTADO POR PRODUCCIÓN	5993	6461	5799	6084
Venta de Existencias	0	0	0	0
Otros resultados	0	0	0	0
RESULTADO FINAL	5993	6461	5799	6084
U\$S/ha (libres)	36	39	35	37
Rentabilidad (% s/Activos)	2,60%	2,81%	2,10%	2,50%
Precio de la tierra (U\$S/ha)	1500	1500	1500	1500

El Margen Bruto Total es el primer resultado con el que se puede contar, considerando los márgenes parciales de cada una de las actividades desarrolladas en el establecimiento, pudiendo ser alguno de ellos negativo. Este resultado engloba para cada actividad, tanto los ingresos como los costos directos y se obtiene considerando una base de referencia, la hectárea.

Según Pietrantuono (2021) el Margen Bruto Agropecuario es un sistema usado por los ingenieros agrónomos y veterinarios así como otros profesionales relacionados con la producción agropecuaria, incluso lo utiliza y difunde el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (I.N.T.A.). Trabajos presentados en los Congresos del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (I.A.P.U.Co.) también hacen referencia a él, como el de autoría de Cartier (2014) y el presentado por Rudi (2016).

Este sistema considera los ingresos y costos directos por unidad de costeo, siendo ésta la hectárea de plantación para la agricultura o de pastoreo para la ganadería. Los ingresos se calculan considerando el rendimiento del producto en kilos o toneladas por

hectárea y los costos directos son los que están relacionados de manera perfectamente definida con el proceso productivo de la actividad en cuestión, ya sean fijos o variables. Los primeros son los que permanecen constantes cualquiera sea el rendimiento de la hectárea de tierra y se aplican a cada hectárea por igual, y son variables los costos que se calculan según la cantidad de producto obtenido por hectárea.

El segundo resultado que se obtiene es el Operativo, detrayendo al resultado anterior los costos de estructura, de tipo indirectos a las actividades, para lo cual se realiza un prorrateo por hectárea. Un paso posterior es restar las amortizaciones para llegar al tercer resultado que es por Producción. Y así arribar al Resultado Final cuando se consideran otras partidas como venta de existencias y otros ingresos, lo que permite calcular la Rentabilidad sobre Activos de la empresa.

Tabla 2. Análisis económico según datos predeterminados para el ejercicio futuro

PRESUPUESTO ECONÓMICO 2021-2022					
CONCEPTO	INGRESOS	COSTOS	M. BRUTO	SUPERFICIE	MB/HA
Ganadería vacuna	61.235.967	20.096.947	41.139.020	5.150	7.988
Ganadería ovina	124.932	59.500	65.432	50	1.309
Pastajes concedidos	1.680.000	0	1.680.000	400	4.200
Total	63.040.899	20.156.447	42.884.452	5.600	7.658
Estructura		3.025.997			
Administración		5.054.685			
Amortizaciones		2.329.794			
RESULTADOS POR PRODUCCIÓN	TOTAL (\$)	\$/HA	% del INGR.		
Ingresos	63.040.899	11.257	100%		
Costos directos	20.156.447	3.599	32%		
Margen bruto	42.884.452	7.658	68%		
Saldo Maquinarias	0	0	0%		
Estructura	-3.025.997	-540	5%		
Administración	-5.054.685	-903	8%		
Resultado operativo	34.803.770	6.215	55%		
Amortizaciones	-2.329.794	-416	4%		
Resultado final	32.473.976	5.799	52%		
Rentabilidad s/Activos	2,10%				
ACTIVOS					
Tierra			1.288.050.000		
Maquinaria			8.013.333		
Mejoras y praderas			3.685.271		
Hacienda			234.910.900		
Varios			10.446.000		
TOTAL			1.545.105.504		

Dejando de lado la información histórica, y para presentar datos estimados hacia el futuro, se confecciona el denominado Presupuesto Económico, donde puede observarse el conjunto de ingresos y costos para el año siguiente, separados por actividad, mostrando el margen bruto estimado y también los otros resultados explicados anteriormente para el informe histórico.

Este cuadro de datos predeterminados es el que se utilizará meses después para realizar comparaciones con los resultados reales y así poder puntualizar diferencias y

analizar desvíos, como punto de partida para la toma de decisiones permitiendo correcciones o cambios en las actividades desarrolladas.

Tabla 3. Presupuesto financiero para el siguiente ejercicio

PRESUPUESTO FINANCIERO 2021-2022													
CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBR	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Caja	7.149												7.149
Ventas Ganadería	9.197.750	0	0	5.830.000	0	0	0	9.856.000	32.500.000	3.970.000	0	0	61.353.750
Pastajes	0	0	0	0	0	0	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	1.680.000
TOTAL INGRESOS	9.204.899	0	0	5.830.000	0	0	280.000	10.136.000	32.780.000	4.250.000	280.000	280.000	63.040.899
ADMINISTRACIÓN	234.460	254.509	190.140	195.360	191.070	195.650	327.215	165.182	1.882.438	318.334	532.445	567.882	5.054.685
Honorarios	51.000	51.000	60.000	60.000	60.000	60.000	51.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	
Asesor contable	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	165.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
Directores	22.900	22.900	22.900	22.900	22.900	22.900	27.480	27.480	27.480	27.480	27.480	27.480	
Movilidad	67.300	72.000	23.500	25.000	25.000	28.000	50.000	30.000	30.000	30.000	30.000	35.000	
Impuestos	74.360	89.709	64.840	68.560	64.270	65.850	29.250	20.217	1.737.473	173.369	387.480	417.917	
Gastos bancarios	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	4.485	4.485	4.485	4.485	4.485	4.485	
ESTRUCTURA	129.310	129.570	129.770	131.470	139.167	131.450	139.467	139.182	139.467	141.506	179.315	141.606	1.671.280
Conservación	69.750	69.750	69.750	69.750	69.750	69.750	69.750	69.750	69.750	69.750	69.750	69.750	
Electricidad	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	
Comunicaciones	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	
Mayoría	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	
Asesoramiento	26.740	27.000	27.200	28.900	36.597	28.880	31.022	30.737	31.022	33.061	70.870	33.161	
Seguros	7.320	7.320	7.320	7.320	7.320	7.320	8.420	8.420	8.420	8.420	8.420	8.420	
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
GANADERÍA	1.986.700	1.986.700	2.074.200	906.700	2.176.700	2.383.854	2.161.700	1.186.800	967.239	1.343.500	1.851.600	1.130.754	20.156.447
Suplementación	1.080.000	1.080.000	1.080.000	0	1.270.000	1.255.000	1.255.000	0	60.539	0	945.000	0	
Personal	446.300	446.300	446.300	446.300	446.300	668.454	446.300	446.300	446.300	446.300	446.300	670.454	
Sanidad	460.400	460.400	547.900	460.400	460.400	460.400	460.400	740.500	460.400	897.200	460.300	460.300	
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
INVERSIONES	250.000	250.000	270.000	280.000	304.717	0	0	0	0	0	0	0	1.354.717
Mejoras	250.000	250.000	270.000	280.000	304.717		0	0	0	0	0	0	
Bienes de uso													
TOTAL EGRESOS	2.600.470	2.620.779	2.664.110	1.513.530	2.811.654	2.710.954	2.628.382	1.491.164	2.989.144	1.803.340	2.563.360	1.840.242	28.237.129
SALDO MENSUAL	6.604.429	-2.620.779	-2.664.110	4.316.470	-2.811.654	-2.710.954	-2.348.382	8.644.836	29.790.856	2.446.660	-2.283.360	-1.560.242	
SALDO ACUMULADO	6.604.429	3.983.650	1.319.540	5.636.010	2.824.356	113.402	-2.234.980	6.409.856	36.200.712	38.647.372	36.364.012	34.803.770	

No puede faltar como informe para el productor el Presupuesto Financiero con las cifras estimadas para el año siguiente, con apertura mensual. Este cuadro es muy requerido por los usuarios pues les muestra la forma en que evolucionarán los fondos durante el período, y si bien el análisis económico es importante, el análisis financiero les brindará seguridad y tranquilidad conociendo los momentos del año en que ingresarán los recursos y la manera en que podrán disponer de ellos cubriendo costos y contando con remanentes para realizar inversiones.

Es necesario indicar que en las actividades agropecuarias las ventas de los productos obtenidos no son continuas, durante todos los meses del año, como pueden presentarse en la mayoría de los procesos industriales y comerciales, sino que en general son ventas esporádicas, al momento de la terminación del proceso productivo que puede abarcar períodos de varios meses o incluso de un año, convirtiéndose en actividades de tipo zafreras, y excepcionalmente de varios años como es el caso de engorde tradicional de novillos pesados. De ahí la importancia de contar con un flujo de fondos que pueda facilitar la gestión empresarial, ordenando las acciones cotidianas de acuerdo a los recursos disponibles. Se agrega otro ingrediente para

aumentar la incertidumbre en el ámbito de la producción primaria agrícola y ganadera cuando se hace referencia a los precios, ya que se trata de mercados perfectamente competitivos, donde estos precios se determinan por el libre juego de la oferta y de la demanda, con mercados de referencia que publican en sus pizarras los valores diarios, influenciados por una serie de factores que son incontables para el productor. Es así que, ante la imposibilidad de imponer precios para cubrir costos, el proceso debe ser inverso: administrar costos de acuerdo a los probables ingresos futuros, para lo cual es fundamental contar con datos predeterminados.

Este Presupuesto se confecciona con los valores de mercado estimados para los productos agropecuarios en meses venideros, incluyendo también una tasa inflacionaria para el cálculo de los costos, aunque no se trata de un cuadro estático, sino flexible, que podrá actualizarse a medida que transcurra el tiempo, de acuerdo al comportamiento de las variables macroeconómicas y algunas otras variaciones de tipo técnicas, como el rendimiento de la producción.

Cabe destacar que todos los informes descriptos hasta aquí, son confeccionados con datos que se recaban previamente y forman parte a su vez, de planillas individuales que también se utilizarán como información para la toma de decisiones, por ejemplo, informe de producción, de ventas anuales, de costos comerciales, de costos fijos de producción, de costos variables de producción, de costos de administración, entre las más comunes, tanto de forma presupuestada como corregidas según la gestión ya realizada.

5. La nueva propuesta para el modelo de análisis

Lo descripto hasta aquí como modelo tradicional de análisis tiene una mirada desde el ángulo económico y financiero, mostrando un particular estado de resultados, que parte del margen bruto total de la empresa, según prácticas de profesionales del sector agropecuario y un flujo de fondos que presenta los recursos y su utilización, ambos bajo el criterio de lo percibido. Y este modelo se ha aplicado durante muchos años mostrando su eficacia a la hora de considerar la información para la toma de decisiones.

El modelo del Margen Bruto es utilizado como práctica frecuente en el sector agropecuario, está instaurado en el esquema de trabajo de los productores y es el idioma que se maneja y comprende, no sólo en asesoramientos técnicos particulares sino en capacitaciones y charlas de profesionales. De hecho, poco se puede cuestionar ya que se trata de análisis e informes internos para la toma de decisiones, donde poco tienen que ver las normativas contables que se exigen para los informes a terceros ajenos a la empresa.

Pero, hace unos pocos años, profesionales de las ciencias económicas, dentro del ámbito CREA, se preguntaron sobre el aspecto patrimonial de las empresas y la importancia de la contabilidad en el proceso de generación de información. Con respecto al primero, si bien se hacía un análisis de la evolución patrimonial siempre quedaba un resultado no explicado. Con respecto a la segunda, la utilización de una metodología propia del sector provocaba la falta de posibilidad de comparación con empresas de otros sectores. Así, se comenzó a pensar que era necesario ampliar la mirada y eficientizar el proceso y el resultado del análisis de gestión, aunque eso signifique romper el cómodo espacio ya establecido para incorporar un trabajo adicional, pero que presentará una realidad completa, que podría dar lugar a preguntas diferentes e inesperadas, y cuyas respuestas serían orientativas en un camino de superación.

Este trabajo adicional, amplísimo, se basa fundamentalmente en tres aspectos: la incorporación de la contabilidad para la sistematización de los datos de las operaciones, la utilización de la partida doble como consecuencia derivada del aspecto anterior y el traslado del criterio de lo percibido al de lo devengado. El Estado de Resultados se deberá confeccionar bajo este criterio para poder mostrar el impacto del resultado en cada uno de los rubros del Estado de Situación Patrimonial, y así se mostrarán claramente ciertos resultados que antes quedaban sin explicación como los Resultados por Tenencia y los Resultados Comerciales. Y continuando, por supuesto, con la utilización del criterio de lo percibido para un Flujo de Fondos que pueda indicar al usuario las disponibilidades existentes, lo cual le brindará la tranquilidad del respaldo necesario para la diaria operatoria del negocio. No nos olvidemos que este informe es también el más comprensible para aquellos que no tienen una formación profesional contable, y es palpable al poder ser corroborado a través de los saldos de las cuentas del rubro Disponibilidades de la empresa. Algo más compleja es la interpretación del resultado, ya que muestra un aspecto económico y no financiero, que los productores saben interpretar muy bien con el modelo del Margen Bruto y que deberán adaptarse ahora a esta nueva modalidad.

Cualquier profesional que trabaje en el área económica-contable no vería como algo novedoso el conjunto de premisas descritas hasta aquí, pues forman parte de su práctica normal. Es la forma comúnmente utilizada para presentar datos históricos y de presupuestar hacia el futuro, pero no es así en la gestión de los grupos considerados en este trabajo. Para ellos, es un cambio de pensamiento importante, y para la organización, es un paso adelante en el análisis de los logros de las empresas y de unificación de criterios aceptados por la mayoría.

Para llevar adelante la gestión de las empresas en los grupos de productores, la organización ha confeccionado hace muchos años las Normas de Gestión, que a partir de este cambio, han debido adaptarse adecuadamente. Estas normas son el marco metodológico que ordena la forma de llevar adelante el proceso de medición y presentación de los resultados de las empresas agropecuarias.

6. Comparación sintética de los modelos de análisis

Esta nueva propuesta es una forma de mejorar el análisis tradicional y un desafío para quienes tienen que aplicarla en la gestión de sus empresas. Los productores son conscientes de que las opiniones no son suficientes sino que es necesario trabajar con datos para la construcción de información. Y si bien esto significa un costo adicional, ya sea explícito a través de erogaciones o implícito a través de tiempo dedicado, también son conscientes de que es más costoso no contar con dicha información.

Estudiar la participación en la empresa de cada uno de los stakeholders es un aporte también pendiente, tanto desde el lado de los ingresos (clientes) como desde el lado de los egresos (proveedores, Estado, comunidad, entidades financieras, etc.), y comenzar a verlos como partícipes de la actividad productiva, con una retribución acorde para retenerlos si brindan la colaboración esperada.

Si bien la propuesta inicial en la década de 1960 había sido la de medir el resultado de las actividades de la empresa y analizar las causas de la variación patrimonial, los grupos se concentraron en el primer objetivo dejando de lado el segundo, quizá por la complejidad de su obtención sin datos precisos o por la falta de interés de los productores, que se enfocaron más en el resultado individual de las actividades, siendo éste el modelo de análisis tradicional.

Pero este reciente cambio de paradigma, que ya se está comenzando a aplicar en los grupos, tiene pretensiones más ambiciosas. Anteriormente el enfoque se

centraba en las unidades de negocios, intentando explicar su desarrollo durante el año concluido y su resultado, comparándolos entre ellos y presentando un resultado global. Actualmente el enfoque se orienta a la empresa, explicando que ocurrió en ella durante el período anual como consecuencia de los negocios, con la completa variación patrimonial y el impacto de los resultados de los negocios en la misma, incorporando también la idea de los precios de transferencia y el correcto resultado de cada uno para contar con una información más acertada a la hora de tomar decisiones.

Es así como la nueva propuesta de gestión empresarial CREA, desde el año 2019, apunta a conseguir respuesta a la pregunta de lo que ocurrió en el período y sus efectos con un sustento contable. Tras la obtención del resultado, tanto global como por actividad, se avanza en la comparación entre el patrimonio neto al cierre y el patrimonio neto al inicio para conseguir la variación patrimonial, y a partir de allí se explica esta variación con los resultados obtenidos.

Además, en la confección del estudio se utilizan criterios comunes en los ámbitos empresariales, trabajando anteriormente sólo con el criterio agropecuario del margen bruto, no utilizado por otro tipo de empresas y que dificultaba su comprensión. Hoy, se intenta unificar criterios, para igualar e incluso comenzar a hablar de comparaciones. Lo mismo aplica para la obtención de indicadores relacionados con la gestión, donde dichas relaciones permitirán obtener datos que puedan ser comprendidos y comparados con otros obtenidos en empresas no agropecuarias.

7. Conclusiones

A continuación se enumeran las principales conclusiones observadas:

- El enfoque pasa de una visión de los resultados de cada uno de los negocios al finalizar el período a la visión de la totalidad de la empresa y de su operatoria habitual.
- Se incorpora el importante aporte de la contabilidad con su eficiencia en la toma de datos y la generación de información confiable, con la partida doble y el criterio de lo devengado.
- Este aporte redundará en beneficios para las empresas, que avanzarán en el grado de análisis de su gestión anual, conociendo no sólo el resultado sino la evolución de su patrimonio de una forma completa y sin dudas alrededor de resultados no explicados.
- La información se enriquece, siendo la base fundamental para la toma de decisiones en la gestión, que ahora será con base contable.
- Se conseguirá la unificación de criterios para el análisis de los negocios teniendo en cuenta los utilizados en otros ámbitos de la estructura sectorial de la economía lo cual permite realizar comparaciones.
- Se han adaptado las anteriores Normas de Gestión CREA (NGC) que sirven de guía para llevar adelante la gestión empresarial.
- Su implementación no será tarea fácil, seguramente llevará años de esfuerzo y capacitación pues no todos los grupos y/o productores tendrán la misma predisposición y posibilidades de aplicación.
- Este cambio de paradigma significa no sólo utilizar otra metodología sino un verdadero giro en el pensamiento de los empresarios.

8. Referencias bibliográficas

- Cartier, E. N. (2014). *El enfoque agronómico de costos en empresas agropecuarias*. XXXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Formosa, Argentina.
- Consortios Regionales de Experimentación Agrícola. (s.f.). Recuperado el 2 de enero de 2022 de <https://www.crea.org.ar/>.
- Fowler Newton, E. (1984). *Contabilidad Básica*. Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C.
- Pietrantuono, M.S. (2018). *La empresa ganadera: costos y gestión*. Trabajo final de posgrado. Especialidad en Costos y Gestión Empresarial. UNR.
- Pietrantuono, M.S. (2021). *Análisis comparativo de la rentabilidad de diferentes modelos de producción primaria de arroz*. XLIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Rosario. Argentina.
- Real Academia Española. (1996). *Diccionario Básico Estrada*.
- Rudi, E. R. (2016). *Margen bruto agropecuario: cálculo del costo de laboreos por hectárea*. XXXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Tucumán, Argentina.
- Yardín, A. (2015). *Gestión de Empresas Sector Primario*. Librería Editorial Osmar D. Buyatti.