

CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
UNIVERSIDAD DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

XIX JORNADAS NACIONALES
DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

Ciudad de Tandil
26 al 28 de octubre de 2021

Área Contabilidad y Gestión

Subtema: “Experiencias en la aplicación e implementación de herramientas de gestión.”

Título: “De la RT 46 a informes de gestión”

Autores:

C.P. Cesconetto, Elisa

C.P. Chielì Pozzo, María Luján

C.P. Martínez, Gastón

C.P. Peluffo, Adriana

C.P. Zabala Chiaradía, Melisa Lucía

Índice

1. Resumen.	3
2. Introducción.	3
3. Contabilidad agropecuaria.	3
3.1. Valor razonable.	4
3.2. Resultados.	5
3.3. Estructura de plan de cuentas.	7
3.4. Información a revelar.	8
3.5. Auditoría.	9
4. Información de gestión.	10
4.1. De la contabilidad a la información de gestión.	11
4.2. Herramientas de gestión.	11
4.3. Indicadores clave.	17
5. Caso práctico.	24
6. Conclusiones y propuestas.	30
7. Bibliografía.	31

1. Resumen.

El presente trabajo intentará reflejar cómo a través de la información financiera en empresas agropecuarias argentinas, con activos biológicos medidos a valor razonable, no sólo podemos brindar información a *shareholders* de calidad, sino también cómo el contador público obtiene herramientas útiles para la toma de decisiones gerencial, colaborando con el empresario, satisfaciendo las necesidades de los *stakeholders*.

En primer lugar, es importante la toma de conocimiento de la empresa con la que se opera, a efectos de entender la actividad que desarrolle dicho ente, analizando, asimismo, el plantel de operadores y analistas administrativos que posea la compañía, para poder definir el plan de cuentas a utilizar.

Resulta de importancia la definición, parametrización del plan de cuentas con centros de costo acorde a las actividades que desarrolle la empresa, siempre teniendo como horizonte la carga administrativa que conllevaría, y el mantenimiento de la relación costo-beneficio.

A lo largo de nuestro trabajo abordaremos la metodología de obtención de información financiera agropecuaria de una empresa con actividad ganadera bovina, y sus consecuentes cálculos propuestos en miras de obtener información de gestión, teniendo en cuenta que la información contable obtenida posee información a valores de mercado y reexpresados por inflación.

2. Introducción.

La contabilidad por sí misma, implica la obtención de información financiera histórica, actual o prospectiva, que, sin información cualitativa o no financiera, carece de uso para la toma de decisiones gerencial.

Poder comprender hacia dónde se dirige la información contable y desde dónde proviene, entendiendo la actividad que desarrolla la compañía, pone de manifiesto la necesidad e importancia en la generación de valor agregado a nuestra profesión para acompañar como colaboradores empresariales, en pos de información financiera y no financiera que resulte significativa y que corrija o mejore los resultados de la compañía.

Muchas veces, en este camino de la búsqueda de mejora en la calidad de la información, hace que las compañías pasen por una situación de reingeniería y reestructura, para lo cual, debemos estar preparados y acompañar al proceso.

En la actividad agropecuaria, haciendo especial énfasis en la actividad ganadera, objeto de análisis en nuestro trabajo, resulta interesante mostrar cómo desde la contabilidad bajo normativa contable específica, se puede obtener información de gestión, que resulte clave para tener un camino menos sinuoso en la búsqueda de decisiones que pueden cambiar el rumbo de la empresa.

3. Contabilidad agropecuaria.

De acuerdo con Díaz, Mancini, Marcolini y Tapia (Díaz, Mancini, Marcolini, & Tapia, 2000) la empresa agropecuaria produce bienes económicos a partir de una combinación de naturaleza y esfuerzo del hombre, en pos de producir el crecimiento de plantas y animales; esta característica particular en la actividad agropecuaria genera particularidades en los criterios de medición y exposición de activos derivados de esta actividad.

A efectos de medir contablemente los activos destinados a la venta, existe una diferencia conceptual de medición entre el criterio de la norma contable argentina respecto de la internacional (NIC 41).

La importancia de definir la actividad que desarrolla la compañía, en lo que refiere a este trabajo, en ganadería, resulta elemental a efectos de poder medir los activos biológicos y la implementación de herramientas de gestión para proceder con la medición y reconocimiento de los resultados de esta actividad.

Teniendo en cuenta el destino de los animales por tipo de actividad, no resulta equitativo la medición de activos biológicos ganaderos en un establecimiento de cría, recría, invernada o cabaña. Tal es así, que, si estamos en presencia de un establecimiento cabañero, la finalidad es la producción y venta de reproductores puros de pedigrí o puros por cruza, en tanto sea un establecimiento de cría, la finalidad es el procreo, venta de terneros y reposición del plantel de vientres, y si estamos frente a un establecimiento de invernada, el objetivo es la compra de animales para engorde y posterior venta.

De acuerdo con la norma contable, el criterio general de medición es a valor razonable menos gastos de venta, pero de acuerdo con su obtención, pueden medirse a valor neto de realización en caso de resultar activos biológicos destinados a la venta, o costo de reposición en caso de hacienda en crecimiento o desarrollo a fecha de cierre de ejercicio.

3.1. Valor razonable.

En su versión actual, la Resolución técnica 22, modificada por la Resolución técnica 46, introduce un cambio de criterio de medición de valor neto de realización a valor razonable menos gastos en el punto de venta.

¿Cuál es entonces la diferencia entre ambos criterios? Según la Resolución técnica 17 sección 4.3.2, el valor neto de realización se determina considerando los precios de los activos destinados a la venta, de contado, correspondientes a transacciones no forzadas entre partes independientes en las condiciones habituales de negociación, ingresos adicionales que la venta genere por sí y los costos ocasionados por la venta; en tanto el valor razonable según la NIIF 13 (2019) párrafo 24, es el precio que se recibiría por la venta de un activo en una transacción ordenada en el mercado principal (o más ventajoso) en la fecha de la medición en condiciones de mercado presentes independientemente de si ese precio es observable directamente o estimado.

En el caso particular de la actividad agropecuaria, se considera no solo el valor razonable, sino también los gastos hasta el punto de venta.

Como puede apreciarse, este acercamiento del criterio de medición de parte de los activos biológicos al valor razonable menos gastos en el punto de venta, indefectiblemente proviene del criterio de las NIIF, lo que de alguna manera promueve a la mejora en la calidad de la información brindada en estados financieros de esta actividad, mejorando su imagen fiel en los estados financieros.

No obstante, a diferencia de las normas contables profesionales vigentes, en las NIIF se establece un criterio de jerarquía de valor razonable para incrementar la coherencia y comparabilidad de 3 niveles, dándole mayor relevancia a los precios cotizados en mercados activos, por ejemplo commodities, y menor relevancia a los datos de entrada no observables como los valores actuales de flujos de fondos descontados en el caso de medición al cierre, por ejemplo de las sementeras; situación que asimismo es explicada en información revelada en notas mencionando los riesgos asociados a este tipo de medición.

Inmerso en esta jerarquía de valores razonables, propios de la actividad agropecuaria por las técnicas de medición implementadas para el reconocimiento de los activos biológicos, se debiera maximizar el uso de datos de entrada observables, minimizando el uso de los no observables en el mercado, a efectos de reducir el riesgo de verificación al momento de su enajenación o uso.

Cierto es, que los 3 niveles son exigibles bajo criterio de medición e información a revelar de NIIF, no así bajo las resoluciones técnicas profesionales argentinas vigentes, que se limitan simplemente a “informar el grado de incertidumbre asociado al proceso de medición de los flujos futuros netos de fondos descontados en los casos de bienes valuados de acuerdo con (...)”, resultando información financiera no clarificada, en tanto no se visualiza en el juego de estados financieros la composición de la cifra expuesta en el rubro activos biológicos o factores de la producción.

3.2. Resultados.

En el sector agropecuario la generación de resultados no es una consecuencia de la venta sino de la transformación biológica de los activos (Calvo de Ramírez, 2005)

Ello es así, por cuanto la propia norma desde su versión original y en consonancia con la NIC 41, muestra una apertura de los resultados de la explotación, en este caso, ganadera, dependiendo su origen (resultado de la producción y resultado por medición a valor razonable).

El reconocimiento de este tipo de resultados en la actividad agropecuaria es fundamental, ya que, a través de estos, la empresa evidencia su eficiencia productiva, base de su actividad, mostrando un cambio de paradigma respecto del método tradicional de diferencia de inventario.

Resultado de la producción

Ingreso de la producción – costos productivos.

Para obtener el ingreso de la producción en la actividad ganadera, debemos observar la actividad que desarrolle la compañía, y teniendo en la mira la misma, ese ingreso productivo medido en nacimientos de terneros/as, kg. ganados por invernada, por ejemplo, la traducción de dichos ingresos a términos monetarios, dan por resultado el ingreso de la producción.

Un ejemplo de lo anterior, en el caso de explotación de cría, puede resultar en la multiplicación de cabezas nacidas por un valor razonable promedio al momento de nacimiento (primavera), en tanto en invernada o recría, la obtención del ingreso de la producción resultará de observar la evolución del tipo de hacienda en una categoría a lo largo del ejercicio vs las pesadas finales por categoría, para determinar las ganancias en kg., multiplicado el valor razonable a fecha de cierre de ejercicio, mitigando el efecto de cambio de categoría, como mostramos a continuación (Franco, Mantovan, & Zabala Chiaradía, 2021).

Conceptos	Terneros	Terneras	Novillitos	Novillos	Vaquillonas	Vacas	Total
Exist. Inicial en kg.	+	+	+	+	+	+	
Compras en kg.	+	+	+	+	+	+	

Ventas en kg.	-	-	-	-	-	-	
Cambios de categorías en kg.	-	-	+/-	+	+/-	+	Cero
1- Existencia final teórica en kg.	=	=	=	=	=	=	
2- Existencia final real en kg.	real	real	real	real	real	real	
Producción en kg.	2 - 1	2 - 1	2 - 1	2 - 1	2 - 1	2 - 1	
3- VR/kg a FCE	Medición en el mercado donde acostumbre a operar, por cada categoría en \$/kg, a fecha de cierre de ejercicio.						
4- Resultados por cambio de categoría	Diferencia de cambios de categoría, medidas a fecha de cierre de ejercicio en \$ por categoría.						

La utilización de la herramienta complementaria *Planilla de movimientos de hacienda anual* llevada en kg, facilitará la obtención de este cálculo, y proveerá mayor seguridad a efectos de su comparabilidad.

Por otro lado, se entiende como costo de producción a aquel costo atribuible a la transformación biológica de los activos biológicos, y que contempla insumos, mano de obra propia o de terceros, alimento, suplementación, gastos veterinarios, preparado de suelo, agroquímicos, fertilizantes, y cualquier otro necesario para poder desarrollar la actividad.

Resultados por valuación de bienes de cambio a su valor razonable.

En la actividad ganadera no solo se reconocen los resultados asociados a la gestión productiva, sino también se diferencian los resultados provenientes de cambios en las estimaciones de valor razonable menos gastos estimados en el punto de venta, de la actividad, por categoría, teniendo en cuenta su momento inicial (nacimiento, compra, saldos iniciales), hasta el momento de enajenación, mortandad, consumo.

Graficando lo anterior (Franco, Mantovan, & Zabala Chiaradía, 2021):

Conceptos	Valores al origen	Valores al cierre	Resultado por tenencia
Existencia inicial	En \$ a valor de origen	En \$ a moneda de cierre	Valor al cierre – valor al origen
Compras	En \$ a valor de origen	En \$ a moneda de cierre	Valor al cierre – valor al origen
Producción	Saldo anexo Producción		
Resultado por cambio de rubro			
Ventas	En \$ a valor de origen	En \$ a moneda de cierre	
Subtotal	Saldo	Saldo	Total
Existencia final a VNR de cierre	Real a FCE		
Resultado por tenencia	Total		

Por lo tanto, a través de esta planilla, se compararán saldos de existencia inicial, compras, producción, ventas, medidos en valores de origen, y a valores de cierre, para obtener el resultado por tenencia ganadero.

Resultado de la comercialización (Bello & Zabala Chiaradía, 2019).

Mediante la incorporación de la R.T. 22 a la normativa contable FACPCE, se modificó la metodología de exposición de los resultados en esta compañía, no siendo la ganancia de una empresa agropecuaria la que se muestra a través de los resultados de la comercialización (Ventas menos Costo), sino a través de la eficiencia en la producción y el resultado obtenido a través de la medición a valores razonables, ya que se entiende que la explotación agropecuaria obtiene resultados a través del reconocimiento del cambio de precios de sus activos biológicos y del crecimiento biológico de los mismos.

Es por ello que la propia R.T. 22 y luego la R.T. 46 continua con el mismo criterio, de exponer neutralizado el efecto de resultados de comercialización, entendiéndose por el mismo como efecto a 0 entre el ingreso por la venta, el costo de venta y los gastos de comercialización, quedando todo medido a valores de salida (VNR) a fecha de la comercialización.

3.3. Estructura de plan de cuentas.

Resulta imprescindible, a efectos de lograr desarrollar información de gestión, que la misma se encuentre registrada de forma estructurada, íntegra y oportuna.

La estructura básica de la información contable queda supeditada al armado de un plan de cuentas que considere los distintos planos o segmentación del negocio, codificándolos de acuerdo al nivel de agrupación respectivo, teniendo en cuenta las normas contables profesionales argentinas y el esquema de negocio.

Un plan de cuentas bien diseñado no solo satisface las necesidades de información de la gerencia, sino que también colabora con el cumplimiento de los estándares de información financiera.

Para poder lograrlo, necesitamos contar con un plan de cuentas que identifique especialmente el origen de los distintos costos directos e indirectos de producción, fijos y variables, costos de estructura, de producción y de administración, costos financieros generados por activos y pasivos. Asimismo, en la medida de lo posible, estos costos deberían ser atribuidos a las distintas unidades de negocio, ya sea en forma directa o por distribución de costos.

Es normal pensar que la generación de esta estructura de información contable y de gestión, conlleva un alto costo implícito respecto del tiempo insumido y personal ídneo tras la carga de dicha información; por lo que es clave mencionar que siempre la generación de información de calidad tiene que ser tendiente a no superar el nivel de carga administrativa de la compañía, de fácil interpretación, que busque solventar las necesidades del ente, y brinde información segmentada para que la toma de decisiones sea más acertada.

Tips para la estructura del plan de cuentas:

- a) Analizar la generación de valor en la compañía.

- b) Comprender el negocio.
- c) Tener presente las necesidades de información de los stakeholders y shareholders.
- d) Esquematizar información contable en virtud de las resoluciones técnicas profesionales vigentes en nuestro país.
- e) Estructurar los resultados teniendo en cuenta las actividades desarrolladas (unidades de negocio), sus campañas o ciclos productivos coincidentes o no con los cierres de ejercicio comercial.

Es importante destacar que esta estructura de información contable y de gestión, no solo es factible introducir en sistemas integrados de gestión, sino también para aquellas empresas pequeñas, o de menor estructura administrativa, puede obtenerse información segmentada que, junto con informes de gestión, colaboran con la toma de decisiones gerencial.

3.4. Información a revelar.

Distinguimos a continuación los requerimientos de información a revelar por la norma local contra la norma internacional que refiere a esta actividad.

R.T. 46:

- Plantas productoras: deben presentarse por separado de los restantes bienes de uso.
- Activos biológicos: debe mostrarse una apertura de acuerdo con el grado de desarrollo y utilizar la diferenciación entre “en desarrollo, terminados y en producción”.
- Activo corriente / no corriente: mostrar la composición en función de la naturaleza de cada rubro.
- Medición a flujos futuros netos de fondos: informar el grado de incertidumbre asociado.
- Medición a valor de mercado que no satisfaga las condiciones de mercado activo: informarlas más las limitaciones de dicho mercado para ser considerado como activo.

NIC 41:

- Al igual que en la RT 46, la entidad deberá revelar el resultado obtenido por el reconocimiento inicial de los activos biológico como por los cambios en el valor razonable menos costo de ventas de estos.
- La entidad debe presentar una descripción de cada grupo de activos biológicos, de manera narrativa o cuantitativa.
- Si no es revelado en otro momento de la información financiera, debe de describir: la naturaleza de sus actividades relativas a cada grupo de activo biológico y las mediciones no financieras o estimaciones de cada grupo de activos biológicos al final del período con la producción agrícola del período.
- Deberá revelar la existencia e importe en libros de activos biológicos con titularidad restringida o pignorados, la cuantía de compromisos para desarrollar o adquirir activos biológicos, estrategias de gestión del riesgo financiero relacionado con la actividad agrícola.

- Mostrar una conciliación de los cambios en el importe en libros de los activos biológicos entre el comienzo y el final del período corriente.
- Grado de exposición a riesgos naturales de la actividad: en caso de producirse un evento deberá revelar la naturaleza y cuantía de esta.

De la mera comparación entre norma local e internacional, va de suyo notar la diferencia en la información requerida a revelar por las compañías, que si resultara relevante, y reflejara razonablemente la actividad que desarrolla la misma, generará mayor nivel de confianza al usuario de dicho estado financiero.

3.5. Auditoría.

La coyuntura por la que atravesó nuestro país respecto del impacto socio económico que está dejando la pandemia del Covid-19, dejó entrever fortalezas y debilidades reflejadas en las economías mundiales y regionales.

Las labores del profesional en ciencias económicas en Argentina, puntualmente las vinculadas hacia la profesión del contador público, desde el 20 de marzo de 2020, momento en el que se decreta el inicio del aislamiento social, preventivo y obligatorio, generó el reacondicionamiento en nuestro trabajo, modificando radicalmente las tareas del auditor externo.

Este cambio trajo aparejado, que sin dejar de lado la estructura virtual, el contador público se encuentre expectantes en lo relacionado con la conversión de decretos y normativas en reglamentaciones y debida disposición de sistemas de organismos de contralor, sumado a la gestión interactiva virtual con sus clientes a efectos de que las decisiones tomadas a nivel gerencial sean óptimas.

Es entonces, en estas circunstancias, que el trabajo de auditoría continuó, modificando estrategias de obtención de elementos de juicio válidos y suficientes que muchas veces puede generar cambios en los informes a emitir.

Lo específico de la actividad agropecuaria, en este caso haciendo énfasis en la actividad ganadera, conlleva a la especialización en materia de auditoría, por los procedimientos de verificación que deben llevarse a cabo; a continuación, enunciaremos los más relevantes a efectos de su aplicación práctica:

✓ Arqueo y corte de documentación. En pandemia, y que puede llegar a utilizarse como metodología alternativa de validación de stock al cierre, se implementaron videollamadas para arqueo de fondos y valores; la importancia de la misma, si se realizara de manera virtual, es la conservación de la grabación, por el término que establece la norma del organismo de contralor respectivo.

✓ Inventario de bienes de cambio / activos biológicos. Recuento del rodeo o del stock por medio presencial, o en pandemia (a distancia) a través de video llamada, dependiendo siempre de la conectividad en el establecimiento, con el resguardo respectivo.

Asimismo, en explotaciones ganaderas, existen indicadores clave, y metodologías alternativas de validación de stock que complementan, pero nunca reemplazan, al recuento de animales y verificación visual del estado del rodeo en general; por ejemplo:

✓ *Obtención de planilla de movimiento de hacienda periódica (frecuencia mensual).*

✓ *Verificación con aplicación de vacunas. Actas de vacunación SENASA.*

- ✓ *Relevamiento de RENSPA.*
- ✓ *Obtención de stock mediante servicio SIGSA.*
- ✓ *Verificación de entregas durante el ejercicio, desde el servicio SIGSA, analizando DTE salida, DTE ingreso, y facturación emitida.*
- ✓ *Cantidades producidas en kg: recategorización + nacimientos del ejercicio. Valorizadas las cantidades producidas, se obtiene el ingreso de producción del ejercicio.*
- ✓ *Índice de preñez: (vacas preñadas / vacas servidas) x 100. Del análisis de este índice, se puede detectar si se ha modificado el sistema de servicio de la hacienda.*
- ✓ *Índice de parición: (terneros nacidos vivos / vacas servidas) x 100. Marca la eficiencia del rodeo de vacas para lograr la parición.*
- ✓ *Índice de destete: (terneros destetados / vacas servidas) x 100. Indica la eficiencia en el logro del proceso de cría.*
- ✓ *Inseminación artificial: análisis de que las dosis de semen adquiridas, respecto del plantel de vaquillonas y vacas que figuren como preñadas o en servicio.*
- ✓ *Invernada (control de kilos): validación de facturas de compra contra kg. de alta de terneros/as, y de facturas de venta con los kg. vendidos. Control de pesada al cierre.*
- ✓ *Razonabilidad en bajas: recuento de cueros, o facturas de venta de cuero. Si las bajas se producen motivo de enfermedad, informe de médico veterinario, y si resultaren muy significativas, respecto de ejercicios anteriores, se recomienda la validación de denuncias por cuatrismo.*

Recordemos que, respecto de los índices, siempre son verificaciones hacia adentro de la compañía, no existiendo un estándar normal de kilos producidos por cantidad de cabezas por hectárea de campo; esto se ve fuertemente influenciado por las decisiones empresariales de eficiencia productiva.

4. Información de gestión.

De acuerdo con Esteban Salvador (Esteban Salvador), *la contabilidad de gestión está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados, así como la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información.*

Tal es así, que la gestión está en boca de todos los integrantes de la cadena de producción: productores, ingenieros agrónomos, veterinarios, compradores y vendedores, auditores, bancos e inversores, no obstante, el desafío es conseguir que todos aquellos datos que nos nutren se conviertan en información valiosa, comprensible, aprovechable y sostenible en el tiempo.

Como es de notorio conocimiento, a la hora de tomar decisiones o planteo de estrategia de próximas campañas, el mero hecho de contar con información financiera histórica muchas veces no resulta suficiente para poder ser útil como información de gerencia. Por supuesto que, al momento de plantear el paso de información histórica a información prospectiva o información de gestión, es necesario que lo procesado se encuentre completo y muestre

la imagen fiel de nuestra compañía, pero también es imprescindible el uso de la contabilidad de gestión como complemento de información financiera.

4.1. De la contabilidad a la información de gestión.

Resulta importante conocer que, desde la contabilidad, en particular en lo que refiere a la contabilidad agropecuaria, especialmente en la ganadera, que es objeto de nuestro análisis en el presente trabajo, el reconocimiento de los resultados a nivel contable, su medición a valor razonable o costo de reposición en caso de los factores de la producción, genera un acercamiento a la información requerida como de gestión.

Es común, que a efectos del análisis de gestión de una empresa ganadera, no coincida fecha de cierre de ejercicio con la fecha de ciclo productivo, por lo que como puntapié inicial se generará información financiera, y luego se proyectará los meses subsiguientes necesarios para poder emitir un reporte de gestión que sea útil para poder comprender el negocio en términos monetarios, va de suyo que la vuelta a la reexpresión en moneda homogénea de los activos fijos, patrimonio neto y resultados, mejoran la medición de la compañía, generando, tal como lo indica la NIC 29 para economías hiperinflacionarias, información útil.

Por supuesto, la información financiera únicamente no va a ser suficiente para proceder con informes de gestión, la misma debe ser complementada con herramientas de gestión que procesen información cualitativa de calidad, para una toma de decisiones más asertiva.

4.2. Herramientas de gestión.

Contamos con herramientas que nos permiten, tanto, evaluar y analizar los proyectos que tenemos en marcha como nuevas oportunidades de inversiones que aparezcan: el hombre es un ser en permanente movimiento y siempre está en la búsqueda de nuevas oportunidades.

Para ellos debemos conocer información general del mercado, de competidores, de proveedores y clientes, pero fundamentalmente debemos tener muy en claro sobre qué bases está sustentada nuestra compañía ya sea en los aspectos financieros, fiscales, potenciales obligaciones y de producción.

Para este último aspecto contamos con: la Matriz FODA, el Mapa Estratégico de la Organización y el Tablero de Comando

Matriz FODA de una empresa ganadera

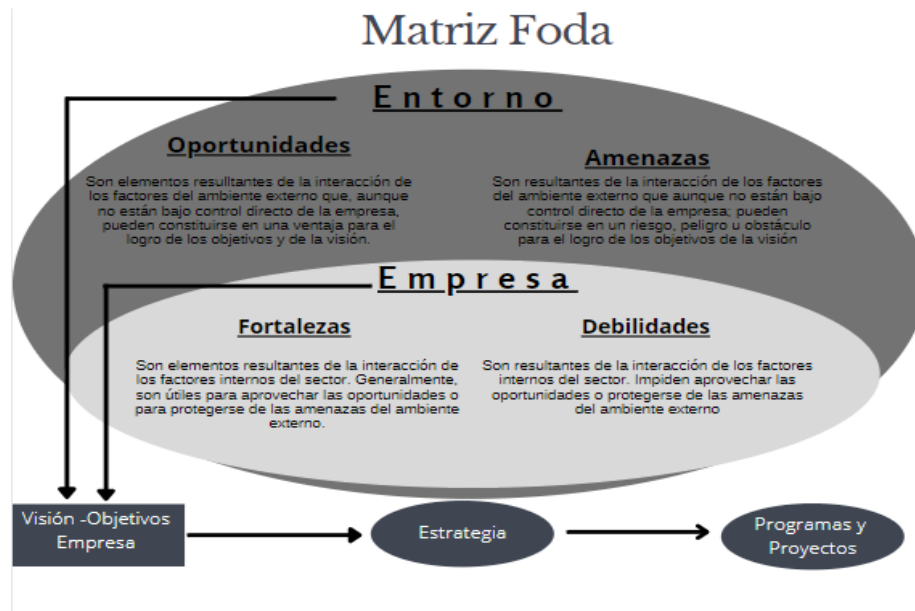
Una de las herramientas que tenemos a la mano es la MATRIZ FODA; una vez explicitadas nuestras fortalezas y debilidades y detectadas las oportunidades y amenazas del exterior podemos imaginar un Tablero de Comando, que nos mantenga permanentemente informados sobre el curso de nuestros negocios.

Para diagnosticar y contextualizar a la empresa podemos realizar un ejercicio que bien elaborado nos acercara un diagnóstico estratégico de la misma, comprendiendo en primer lugar:

● Cuestiones internas	FORTALEZAS – DEBILIDADES
● Cuestiones inherentes al contexto	AMENAZAS - OPORTUNIDADES

A través de la aplicación de la matriz FODA, podremos:

1. Corregir puntos débiles
2. Mantener y profundizar los puntos fuertes
3. Detectar y aprovechar oportunidades
4. Detectar y contrarrestar amenazas



Para analizar las FORTALEZAS Y DEBILIDADES del FODA, de la compañía, nos basaremos en el modelo que fue construido por Alberto Levy (doctor en Ciencias Económicas y Psicología) en 1989, el Modelo PENTA, que realmente permite a los Sistemas Socio -Técnicos Complejos emplear un abordaje sistémico en las fases de apreciación de situación, formulación de estrategias, ejecución de esas estrategias y ajuste continuo a través de la constante innovación que desemboquen en estrategias sostenibles y sustentables, crear valor económico y asumir niveles aceptables de exposición al riesgo.



En una empresa ganadera el abordaje PENTA, en los aspectos internos, podría tener los siguientes tópicos:

PILARES PENTA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ESTRATEGIA	Concentrarse en la continuidad de la producción realizada históricamente por la familia, por ej: Cria	Diversificar actividades : Cria/Recría con engorde a corral - Invernada con Silos Autoconsumo
	Seguir haciendo lo mismo ante una realidad cambiante sin atender a las exigencias del mercado	
	Correr detrás del día a día, focalizándose en "pagar las cuentas" y no buscar fuentes de financiación para gestionar una mayor productividad	
	Evitar el avance Tecnológico, por ejemplo no implementar la "trazabilidad" que permite llegar a otros mercados	

PILARES PENTA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
CULTURA	Falta de proactividad frente a los cambios debido a que no se ha planteado una estrategia	Capacidad para recibir información externa que permita abordar pequeños cambios cuantitativos que al final generen un cambio cualitativo
	Dejar las cosas "como están" para evitar riesgos	Asociarse con otros productores en la utilización de maquinarias que aumenten el recurso forrajero
	No forzar ninguna situación que genere un cambio en aumentar los recursos forrajeros	
	Resistirse al cambio sistemáticamente sin avizorar que la nueva OLA es imparable	Información disponible en todos los medios posibles. Avance de la red de telefonía y canales de televisión e internet que difunden Buenas Prácticas Ganaderas

PILARES PENTA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
RECURSOS	HUMANOS	
	Desinterés de las nuevas generaciones a la hora de pensar en la continuidad de la empresa	Que la proyección de las nuevas generaciones sea proyectar una actividad ganadera más eficiente y competitiva
		Vocación de pertenencia al sector
	Bajo nivel de capacitación de los empleados	Empleados se consideran parte del cambio tecnológico que trae aparejado las buenas prácticas ganaderas
		Empleados con educación formal Secundaria
	FACTOR TIERRA	
	Falta de campo propio	Disponibilidad de campo propio
		Buen valor en el nivel del arrendamiento acorde al bien producido
	Baja Escala de producción	Formas de Asociativismo con vecinos linderos para optimizar recursos
	CAPITAL DE TRABAJO	
	Poca rentabilidad genera poco interés en la búsqueda de financiación en bancos	Actualización permanente de Carpeta en los bancos . Financiación subvencionada en Bancos Públicos
	La escasez de Capital de Trabajo no permite desarrollar un mejor planteo productivo	
	No poder sostener el plantel de madres, con buen estado corporal, para mantener un plan productivo constante	Prestamos específicos para Retención y Compra de Vientres
	INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA DE PRODUCCION	
	Falta de Mantenimiento de Aguadas y Alambrados	Mantener un plan sostenido en el tiempo de mantenimiento de Aguadas y Alambrados
	Campo Natural	Asociación Vertical para la obtención de recursos forrajeros
		Verdeos de Invierno y Verano
		Confección de Rollos
		Silos Bolsa de Grano de Maíz
		Praderas Plurianuales Implantadas
		Pasturas
	INFORMACION Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	
	No llevar adecuada registración de las operaciones	Indicadores de Producción, de carga financiera, de cobrabilidad de créditos, de ingresos y egresos futuros
		Obtención de MARGEN BRUTO Y MARGEN NETO
		Proyección Impositiva
		Procesamiento Tecnológico de la información: Menor tiempo de acceso a la misma

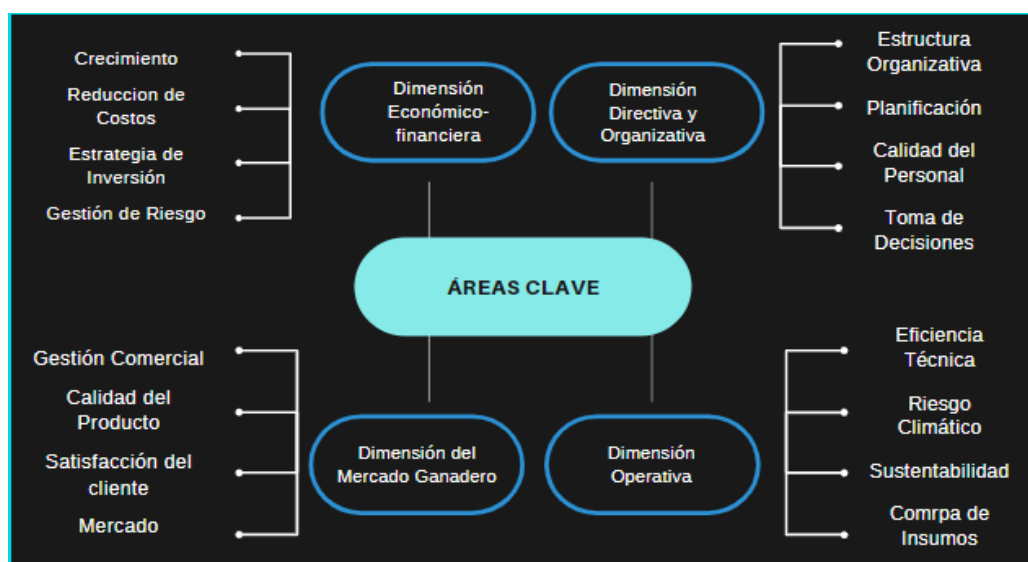
PILARES PENTA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
MERCADOS	Producto es un commodity	Vender en el momento de mayor demanda y menor oferta
	Vender únicamente al mercado concentrador	Diversificar los compradores

PILARES PENTA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ORGANIZACIÓN	Estructuras rígidas de decisión, falta de discusión en las decisiones estratégicas, tácticas y operativas, para generar alternativas	Decisiones consensuadas
	sistema de información rudimentario	
	Carencia de herramientas inherentes al proceso administrativo: planeamiento, programación, presupuestación, plan de cuentas, costos y control	Administración organizada
		Compulsa de precios a proveedores Alternativas de financiación

Mapa estratégico de la organización

Una vez detectadas las fortalezas y debilidades de la organización debemos abordar las distintas ópticas y sus factores críticos de éxito, que nos permitan llevar adelante una estrategia que alcance la visión que el dueño tiene para su empresa.

Hay ópticas que el profesional en ciencias económicas puede tener injerencia y en otras que son externas a su labor específica.



Las dimensiones del análisis de la compañía abarcan:

- ***Dirección y desarrollo organizacional***

✓ Estructura organizativa: En general las estructuras de las Pymes agro-ganaderas son ágiles en la toma de decisiones, pero muy rígidas en su organización y existe una falta de delegación de autoridad y funciones.

✓ Planificación: Suele ser escasa y de un manejo intuitivo. Esta falencia genera que se desaprovechen recursos y se dupliquen funciones.

✓ Sistemas de información: Este es un tópico que se encuentra en el ámbito del profesional de ciencias económicas. Actualmente con las herramientas informáticas existentes y los controles fiscales y laborales es más fácil que el empresario se sienta cómodo con un sistema de información centralizado, de donde podrá nutrirse para tomar algunas decisiones.

✓ Calidad del personal

- **Área Operativa**

- ✓ Eficiencia Técnica: Elaboración, transformación, producción y crecimiento biológico de bienes
- ✓ Compra de Insumos e Infraestructura de apoyo y logística
- ✓ Sustentabilidad
- ✓ Riesgo Climático

- **Integración en el Mercado Ganadero**

- ✓ Gestión Comercial
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Comportamiento del mercado

- **Área Económica Financiera**

- ✓ Crecimiento
- ✓ Reducción costos / mejora competitividad
- ✓ Estrategia de inversión
- ✓ Gestión Riesgo

Tablero de comando

¿Qué es un tablero de comando o tablero de control?

Es **un conjunto de indicadores** que nos permite evaluar el desempeño de la organización, o partes de ella, y hacerla comparable con otras y así poder potenciar fortalezas y/o detectar debilidades corregibles inmediatamente o tomar acciones que permitan reivindicar un curso de acción más eficiente y eficaz para la compañía. Es una potente herramienta de diagnóstico de una situación para ayudar en la toma de decisiones.

El tablero de control se aplica en muchos aspectos y en varias disciplinas: un tablero de control, ampliamente difundido, son los análisis clínicos de rutina que nos hacemos anualmente y eso nos da una idea de cómo estamos en general en el aspecto de la salud.

En todos los casos el tablero sirve para que se enciendan las luces de alarma ante un indicador fuera de rango, corregir sus disparadores o cambiar de rumbo ante la recurrencia de este.

Es fundamental definir los indicadores a monitorear, y luego quién y cómo se va a monitorear esa información.

Es necesario generar metodologías gerenciales para que las empresas no se basen sólo en su intuición y conocimientos de cada directivo, tampoco ampararse en la inteligencia existente en herramientas informáticas.

La buena utilización del Tablero de Comando tiene que evitar las siguientes amenazas:

- **El exceso de datos** y poca información: muchos de los sistemas manejan gran cantidad de datos e indicadores sin un mecanismo de selección que permita tener una idea general con solo un golpe de vista.

- **La visión funcional:** Las estructuras funcionales generan islas y falsas apropiaciones sectoriales de la información, dificultando una agrupación por proceso de negocio que permitiera una visión más global.
- **La creación de falsas expectativas:** la calidad de “comando” de un tablero es mayor que la de control, ya que implica la selección de muy pocos indicadores para dirigir. Al ser demasiado ambicioso el querer dirigir la empresa solo con indicadores pudo no cubrir expectativas, dando por tierra con el mejor de los proyectos.

Los indicadores claves son los datos, índices, mediciones o ratios que generan información de la situación de cada área clave y la suma de ellos nos dará una visión de la situación de la compañía.

En todos los Tableros después de la definición de los temas e indicadores clave se deberá definir:

- **Formato del Reporte:** que muestre la información clave para el diagnóstico, con su formato y configuración.

La arquitectura del reporte debe reflejar la necesidad de información y cultura de uso de la empresa y es recomendable que sea estándar a distintos niveles de la organización y a lo largo del tiempo.

- **Período del Indicador**

- **Apertura:** forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en tablas o matrices multidivisionales por producto, sector geográfico, dimensión de análisis, etc.

- **Frecuencia de actualización:** tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. Ejemplo: en línea, diaria, semanal, mensual.

- **Referencia:** base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta (como versión más optimista que el presupuesto), etc.

- **Parámetro de alarma:** niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante

- **Gráfico:** La mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información

- **Responsable de monitoreo,** detección temprana de los desvíos.

Es importante destacar que, para llegar a tener un TABLERO DE COMANDO, debemos contar con la registración de las operaciones en forma segura, completa, eficiente y oportuna.

La realización de un tablero de control se nutre de varias disciplinas que hacen a la relación del productor con su empresa: agrónomos, veterinarios, contadores, bancos, mercados, etc.

Cada una de esas profesiones aporta su información al tablero que luego debe ser compendiada para generar un diagnóstico confiable.

Respecto a la labor del contador, el mayor aporte que hace nuestra profesión para este conjunto de indicadores se refiere fundamentalmente a la dimensión económica-financiera:

Margen bruto ex - post

Margen neto ex - post

Cuantificación de activos

Cuantificación de pasivos

Cash Flow

Presupuesto financiero

Presupuesto impositivo

Carga impositiva

4.3. Indicadores clave.

En la Pymes ganaderas tradicionalmente familiares (grandes o pequeñas), encontramos un punto débil en estos indicadores ya que la delegación de funciones decisorias no es lo común.

Aunque todas, tienen empleados de jerarquía que ejecutan procesos, normalmente deben esperar a que el dueño de la compañía dé las indicaciones y eso muchas veces consume tiempo innecesario.

AREA	Estructura Organizativa - Planificacion			Calidad del Personal		
	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PERIODICIDAD	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PERIODICIDAD
Dirección y Desarrollo Organizacional	Tiempo de toma de decisiones	Dias	Mensual	Presupuesto Asignado a capacitacion personal	\$	Anual
	Concentracion de Decisiones	Decision/Gerente	Mensual	Nro Empleados Calificados/Total Empleados	%	Anual
				Indice de Rotacion del Personal Calificado	%	Anual
				Indice de Ausentismo	%	Anual
				Nro de Accidentes de Trabajo	Q	Anual

Con respecto al personal, estos indicadores son de suma importancia porque una alta rotación de los empleados calificados puede denotar un mal clima organizacional; y un alto índice de accidentes de trabajo podría tener su origen en herramientas de trabajo muy depreciadas (tractores, maquinarias aún caballos) o un estado de poca aplicación del personal.

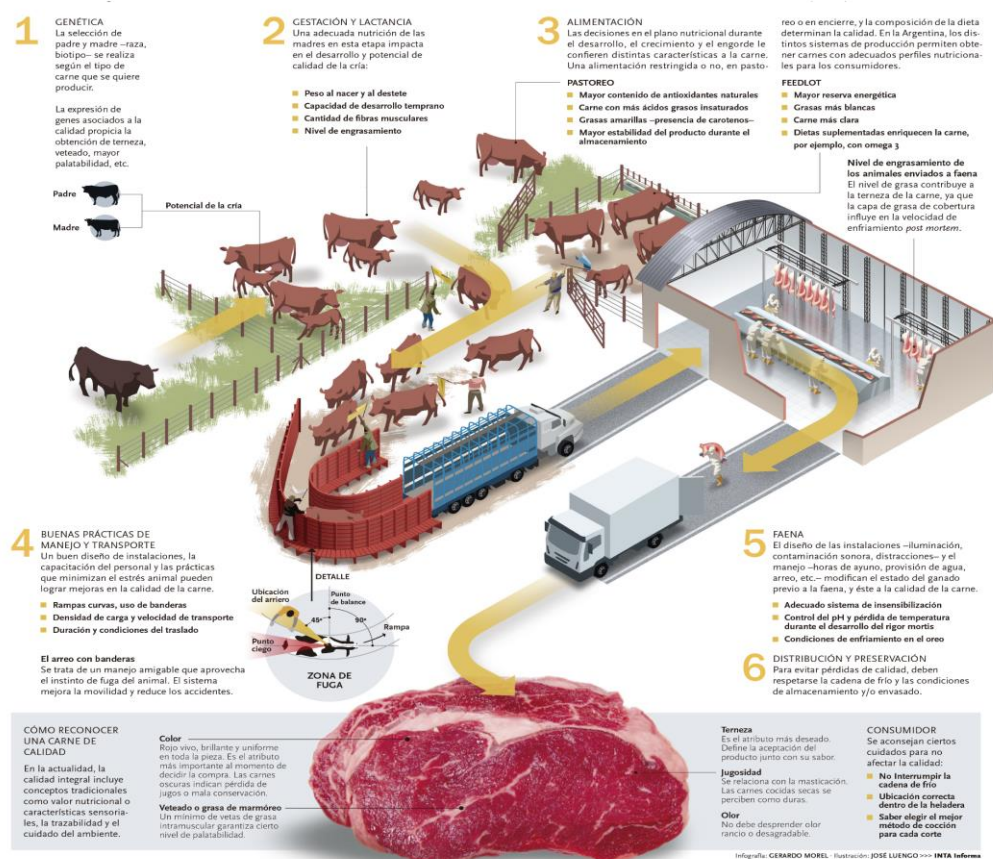
Una vez logrado el indicador hay que buscar las causas y sus posibles soluciones.

La función de operación tiene como mayor desafío hacer uso eficiente de los factores de producción: Tierra, Capital y Trabajo. La responsabilidad fundamental del área de operaciones de una empresa ganadera es producir mucha carne rápido, de alta calidad y aplicando buenas prácticas ganaderas, que se puedan vender en el momento justo para obtener un mejor precio. El frigorífico tiene la necesidad de recibir un animal pesado, con la cantidad de grasa justa y que sea una carne tierna y sin marcas de maltrato animal.

Vemos entonces, que el productor centra sus objetivos en la producción de la empresa más que en la productividad, su objetivo es producir más animales y no siempre controla los animales producidos por unidad de superficie.

Actualmente nos encontramos a nivel macro, con una competencia de países como Brasil y Uruguay sumados a control sobre las exportaciones en Argentina que hacen que hacen necesario perseguir parámetros de productividad para eficientizar la operación de las empresas ganaderas. **Sustentabilidad, capacitación, gerenciamientos, diferenciación de productos entre otros, apuntan a sumar rentabilidad a la empresa ganadera.**

Otro punto que no deberíamos soslayar es calidad de producto, en este momento de la evolución productiva de la ganadería este indicador ha sido neutralizado porque el avance tecnológico en el aspecto de cría, engorde, recría e invernada está muy difundido y no es un factor a alcanzar si no a mantener en el tiempo y controlar que no haya desvíos negativos. La calidad es una forma de diagnóstico y se hacen necesarios otros factores y dimensiones para satisfacer la demanda de los clientes y garantizar la trazabilidad del producto final.



En tanto, el área económico financiero busca a través de indicadores clave, garantizar la comparabilidad entre períodos, generando transparencia al momento de la toma de decisiones del productor.

Indicadores de crecimiento

Estos indicadores buscan medir si el desarrollo de las actividades continuas y permanentes contribuyen al logro de la visión que el dueño o los accionistas han propuesto para la compañía.

Actualmente con el desarrollo de la agroindustria una empresa agropecuaria es productiva, sustentable y estable cuando su producción es mixta, está diversificada y cuenta con un buen nivel tecnológico.

Rentabilidad Operativa

Utilidad Operativa	=	9218/Usd 3000= 3%
Activo total		

Rentabilidad sobre la Inversión

Rentabilidad Operativa con Renta Fiduciaria UOCRF

$$\frac{\text{UOCRF}}{\text{Activo total}} =$$

Si incluyéramos en la renta fiduciaria el valor de arrendamiento del campo que en la Cuenca del Salado son aproximadamente entre 45 y 70 kg/Novillos /Ha /Año. El indicador de rentabilidad sería considerablemente menor al de Rentabilidad Operativa.

Punto de equilibrio

$$\text{Ventas} - \text{Costos Variables} = \text{Costos de Estructura}$$

Se puede medir en términos monetarios o de unidades de producción (Terneros/KG-Novillos)

Contribución Marginal por Unidad de Producción

$$\text{CM} = \text{Precio Venta Unit. (Terneros/KG-Novillos)} - \text{Costos Variables Unit. (Terneros/KG-Novillos)}$$

Unidades a vender para solventar costos de estructura

(Terneros/KG-Novillos)

$$\frac{\text{Costos Estructura Totales}}{\text{CM Unitaria}}$$

Leverage Operativo

Es un indicador que muestra cómo evolucionarán las ganancias antes de impuestos e intereses por el incremento de las unidades vendidas. El **apalancamiento operativo o primario** es aquella estrategia que permite convertir costos variables en costos fijos, de tal modo que a mayores rangos de producción menor sea el costo por unidad producida.

Tiene especial importancia el nivel de costos fijos dentro de la Estructura

$$\frac{\text{Cantidad} * \text{CM}}{\text{Cantidad} * \text{CM} - \text{CF}} =$$

Leverage Operativo			
Costos Fijos	\$ 500,00		
CM	\$ 10,00		
Unidades Producidas	1000	$\frac{10000}{9500}$	1,052631579
Costos Fijos	500		
CM	10		
Unidades Producidas	1500	$\frac{15000}{14500}$	1,034482759

Cuanto más cercano a uno es el indicador menor incidencia tienen los costos fijos de estructura; en tanto y en cuanto se mantengan constantes con el incremento de unidades

de producción. En el ámbito ganadero hay que tener en cuenta las limitaciones que pone el campo con la carga de hacienda, cuestión que se mide en otra dimensión.

Valor Agregado Económico

De acuerdo con Regina Durán (Durán, 2005) *“El EVA es una medida de rendimiento residual que, partiendo de los beneficios operativos netos después de impuestos, les resta a estos el costo del capital de las distintas fuentes de financiamiento que concurrieron a financiar el capital involucrado en la generación del citado beneficio”*.

En síntesis, El “Valor económico agregado”, más conocido como EVA (o Economic Value Added, en inglés), es un indicador financiero que muestra el importe que queda después de restar los gastos, impuestos y los costos de los inversionistas, es decir, nos muestra las ganancias reales después de los gastos y de recuperar la inversión.

Consideraciones particulares en la determinación del EVA:

1. Calcular el beneficio operativo neto después de impuestos (BONDI), sin tener en cuenta los costos financieros explícitos.
2. Establecer el siguiente cuadro

Total Capital Invertido		
Fuentes de Financiamiento	Costo por Fuente de Financiamiento	% Participación c/Fuente de Financiamiento en el total
Total Periodo analizado		

3. Definición de Capital Invertido

Total Capital Invertido		
Capital de Trabajo Operativo	Caja Cuentas a Cobrar Inventarios - Hacienda	Cuentas a pagar sin costo explícito
	Tierra Instalaciones Maquinarias	

4. Costo de cada una de las fuentes de financiamiento

Según el apartado 2. se suman todas las fuentes que concurren a financiar el capital invertido incluyendo las externas y las de los accionistas.

Las externas o deudas financieras se computarán por el costo establecido por los acreedores, después de impuestos.

La financiación de los accionistas por su tasa de rendimiento requerido de acuerdo con el riesgo involucrado en cada unidad de negocio, por ejemplo: no tiene el mismo riesgo el capital involucrado en cría que el engorde con grano de producción propia (riesgo climático); en ese caso se deben ponderar todas las imposiciones de capital por cada riesgo.

Entonces,

$$EVA = BOND(t) - K(t) * A(t-1)$$

BOND(t): Beneficio Operativo Neto después de Impuestos del periodo (t)

K(t) : Costo Promedio Ponderado del capital en el periodo (t)

A(t-1) : Valor de los activos al comienzo del ejercicio

Reducción de costos / Mejora de competitividad

Nada tan importante como controlar los costos de explotación explícitos e implícitos, en forma sistemática y periódica. Determinar las causas de los incrementos desmedidos y aun hacer un seguimiento de sus decrementos porque podríamos estar ante una alarma de procesos que no se están cumpliendo debidamente.

Financiación con Proveedores y Financiación Bancaria

Cabe destacar en este punto que toda financiación tanto de proveedores como de entidades financieras tiene un costo, porque donde hay plazo para pagar: la contraparte siempre resguarda su capital.

Por lo tanto, no debemos olvidar la fórmula de interés implícita en todos los precios.

$$i = \frac{\text{Monto}}{\text{Capital Recibo}} - 1$$

Siendo esta la fórmula de interés directo sobre el capital recibido.

Monto Pagado por 60 días	\$	120.000,00
Capital Original	\$	100.000,00
i Nominal Operación		20%
Tiempo		60 días

Esa tasa i se puede mensualizar y se obtiene el interés efectivo a partir de ella

$$I \text{ efectivo} = ((1 + \frac{\text{Tasa Nominal}}{N})^N) - 1$$

Donde n son la cantidad de veces que capitaliza la tasa en un año

Tasa Nominal Total	6%
Tasa Nominal Anual	36%
Tasa Efectiva Anual	42%

En el caso de la financiación bancaria se deben tener en cuenta los gastos Impuesto Sellos, Comisiones, Seguro de Vida, Costo de Administración de Préstamos, etc.

Venta de Valores

Es muy habitual descontar cheques a tasas preferenciales en los bancos cuando se tiene una carpeta debidamente actualizada con toda la información solicitada por la misma. Normalmente se consigue una calificación crediticia que se distribuye entre préstamos a sola firma, préstamos de inversión, descubiertos bancarios, descuentos de cheques y tarjetas agropecuarias.

La tasa de descuento de los cheques

$$VA = (1-d/365*n)$$

Donde

VA = es el Valor Actual recibido en el Banco

D = es la tasa de descuento anual

N = cantidad de días desde que se recibe el monto hasta la fecha de vencimiento del cheque más el clearing.

Costo de Financiamiento

$$\text{Costo de Financiamiento} = \frac{\text{Costos Financieros Generados por Pasivos}}{\text{Total Nominal del Pasivo (sin Costos Financieros)}}$$

Evolución de Costos Controlables

	Costos Totales Periodo	Evolucion Interanual
Costos Fijos	% Participacion	% Evolucion respecto a igual periodo Anterior

	Costos Totales Periodo	Evolucion Interanual
Costos Variables	% Participacion	% Evolucion respecto a igual periodo Anterior

Relación entre Renta de la Tierra vs Capital Propio

Es muy habitual que los productores se preocupen por tratar de maximizar la renta de la inversión en capital Tierra.

Muchas veces surge la duda “Si vendo todo y lo pongo en otra cosa”, el productor es conservador y siempre califica a la renta por tenencia de la tierra como un capital que genera seguridad respecto a otras oportunidades de inversión.

Estrategia de inversión

Inmovilización de Bienes de Uso

Un nuevo concepto aparece en este siglo donde los servicios y los recursos humanos han tomado una relevancia que no mostraba ni, en la etapa de revolución industrial y tecnológica.

Por ello la inmovilización de capital parece estar perdiendo su atractivo, cobrando importancia la tercerización de servicios para evitarla. Se aplica este concepto aun en la tenencia de la con alta incidencia de los arrendamientos.

Se establece un indicador que nos permite visualizar la inmovilización de capital invertido en Bienes de Uso en relación con el patrimonio Neto de la empresa.

$$\text{Inmovilización de Bienes de Uso} = \frac{\text{Bienes de Uso}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Financiamiento del Activo no Corriente

Este indicador permite indicar en qué medida el activo no corriente se ha financiado con endeudamiento.

	Ejercicio 1	Ejercicio n+1
Activo Corriente	\$ 50.000,00	\$ 80.000,00
Activo no Corriente	\$ 150.000,00	\$ 500.000,00
Pasivos		
Endeudamiento	\$ 100.000,00	\$ 600.000,00

Financiamiento del Activo no Corriente		
Fondos Provistos por el Endeudamiento	\$ 500.000,00	1,43
Pagos por Compra Activo Fijo	\$ 350.000,00	

En este caso podemos inferir que parte del endeudamiento se ha utilizado para financiar el capital de trabajo corriente.

Liquidez y Liquidez Acida

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Solvencia

Capacidad de la empresa de satisfacer sus pasivos, aun realizando revolving de sus pasivos. Cabe aclarar que las empresas tienen posibilidad de hacer revolving en entidades bancarias en tanto y en cuanto mantengan sus niveles de liquidez. Los Bancos atienden financieramente a las empresas que muestran solvencia desde el punto de vista del capital como del flujo de fondos esperados con la operación.

Plazo de Cancelación del Pasivo Corriente

Rotación del Pasivo Corriente (en Veces)

Flujos de Compras de Bienes y Servicios (más costos)

y pagos deudas Bancarias o Fiscales (más intereses)

Saldo promedio del Pasivo Corriente

Gestión de Riesgo

Diversificación de Actividades

Cada empresa o productor ganadero debe determinar cuál es la composición exacta de las distintas actividades que puede realizar.

Para tomar estas decisiones el productor pondera el esfuerzo que debe hacerse a nivel de recursos humanos, dificultad del proceso productivo y capital a invertir para abrir una nueva unidad de negocio contra la rentabilidad sostenida en el tiempo que daría su efectiva concreción. Aún con el riesgo de que en la etapa inicial del proyecto otras actividades deban financiarla.

Punto de Cierre

Punto de cierre en unidades físicas

Costos Estructura Erogables / CM

Desviación con Resultados Reales vs Esperados

Se utiliza para conocer la eficacia de la planificación.

5. Caso práctico.

Estancia La Escondida es una explotación agropecuaria de 9116 ha en la Cuenca Baja del Rio Salado, siendo esta extensión de tierra solo aplicable a cría de ganado vacuno con alto agregado de valor en pastura y tecnología para aumentar el balance forrajero. El campo, que fue adquirido por distintos miembros de la familia que controla al grupo, se ha valuado a Valor razonable en USD 2500.- (BNA cotización promedio cierre periodo 2020), después de ponderar gastos de realización de este.

La explotación es un conjunto económico de dos sociedades anónimas, con cierres contables junio y febrero y una Persona Humana, con cierre en diciembre. La administración es centralizada y la programación de ventas y presupuesto financiero e impositivo se hace en conjunto. Toda la explotación pertenece a una misma familia.

Cuenta con un stock consolidado de hacienda – distribuido entre los distintas formas societarias - según el siguiente detalle:

	VACAS	TOROS	TORITOS	NOVILLOS	NOVILLITOS	VAQUILLONAS	TERNERAS	TERNEROS	Observaciones
31.12.2020	3512	256	234	872		2418	1587,5	1587,5	10467
VALUACION SEGÚN SURCOS Y CORRALES	\$ 64.433,00	\$ 93.450,00	\$ 66.750,00	\$ 46.095,27		\$ 56.000,00	\$ 32.686,47	\$ 37.440,57	
Valor en pesos	\$ 226.288.696,00	\$ 23.923.200,00	\$ 15.619.500,00	\$ 40.195.071,95	\$ -	\$ 135.408.000,00	\$ 51.889.771,13	\$ 59.436.904,88	\$ 552.761.144

Inicialmente (1957-2006) solo desarrollaba actividad de cría, pero luego del año 2007 comenzó a criar todo el ternero y la vaca conserva sumándose, además, la invernada con silos de autoconsumo. Todo este cúmulo de actividades y una cuidadosa administración han posibilitado sostener los márgenes de rentabilidad apoyados en la escala y la financiación subvencionada para la retención de vientres.

Desde el año 2020 se registra toda la información en un sistema contable que permite sacar balances consolidados de Gestión para todas las empresas, solamente llevando un control manual sobre las cuentas intercompany.

Algunas simplificaciones que debemos destacar en el armado de los números de Gestión:

- T.C. utilizado es el promedio BNA (Vendedor-Comprador) del año 2020 = \$71.25, para valuar los movimientos del cuadro de resultados.
- T.C. al 31.12.2020 y 31.12 .2019 según promedio de BNA, se valuaron activos y pasivos de inicio y de cierre.
- Promedio Novillo Arrendamiento Mercado de Liniers año 2020 = \$101, 4 para valuar los movimientos del cuadro de resultados.

En este caso práctico / teórico se dividieron los costos, ventas, activos y pasivos por los promedios, la empresa en sus análisis convierte sus ventas y costos al valor de ambos indicadores al momento de ocurrencia de los hechos que dan origen.

El balance para la gestión consolidado al cierre del ejercicio 2020 se muestra de la siguiente forma:

			En Pesos		En Dolares	
Activo	Activo Corriente			2.599.372.632	0	30.225.263
			598.058.762		6.954.172	
		Disponibilidades	3.459.661		40.229	
		Creditos	19.648.152		228.467	
		Creditos Fis cales	9.526.925		110.778	
		Bienes de Cambio	552.761.144		6.427.455	
		Inversiones	12.662.880		147.243	
	Activo No Corriente				0	
		Bienes de Uso	35.676.370	2.001.313.870	414.842	23.271.092
Inmuebles		1.965.637.500		22.856.250		
Pasivo	Pasivo Corriente			(132.538.901)		(1.541.150)
				(30.825.403)		(358.435)
		Bancarios	(10.601.093)		(123.269)	
		Fiscales	(17.201.526)		(200.018)	
		Comerciales	(3.022.784)		(35.149)	
	Pasivo No corriente					
		Bancarias	(11.150.998)	(101.713.498)	(129.663)	(1.182.715)
		Particulares	(90.562.500)		(1.053.052)	
Patrimonio Neto						
Patrimonio Neto				(2.466.833.731)		(28.684.113)
	Capital	(29.784.925)			(346.336)	
	Resultados de Ejercicios Anteriores	(1.556.181.112)			(18.095.129)	
	Resultados del Periodo	(294.025.194)			(3.418.898)	
	Resultados por Tenencia Inmuebles	(586.842.500)			(6.823.750)	

			\$	\$	Kg/Nov	USD BNA Prom edio 2020
Estado de Resultados	Produccion - Ganadera	Resultado por Tenencia	(294.025.194,02)	(70.310.838)	-693.086	-USD 986.862
		Resultado Por Diferencia de Precio	(26.635.279,76)	(26.635.280)	-262.556	-USD 373.845
Costos Ganaderos			(223.714.356,19)			
		Costos Ind. - Produccion	10.082.918,22	10.082.918	99.392	USD 141.521
		Depreciaciones	4.472.416,06	4.472.416	44.087	USD 62.774
		Costos Directos - Produccion		62.835.145	619.395	USD 881.935
		CG - Sueldos Pers, Cría	19.033.818,03			
		CG - Rep. Equipos/Maq/Aut				
		CG - Rep Cam y Veh				
		CG - Rep de Alambres	1.209.322,22			
		CG - Rp de Aguadas	728.370,89			
		CG - Pasturas	14.567.958,92			
		CG - Fletes Hacienda	462.255,36			
		CG - Costos Veterinarios	8.478.108,19			
		CG - Comida Animales	13.497.619,38			
		CG - Combustibles	2.331.746,67			
		EG - Semen	32.300,00			
		CG - Combustibles	35.750,00			
		CG - Arrendamientos	2.457.894,82			
		CG - Forrajes				
Ventas Netas Ganaderas			(150.515.489,09)	(150.515.489)	-1.483.701	-USD 2.112.591
MARGEN BRUTO				(99.760.290)	-983.383	-USD 1.400.206
Estructura Empresa				15.751.086	155.266	USD 221.078
		Administracion				
		Oficina	2.283.050,18			
		Honorarios Profesionales	1.516.503,50			
		Bancarios	614.453,84			
		Otros				
		Sistemas y Equipos				
		Comerciales				
		Fiscales	8.726.234,67			
		Manit de bienes n				
		No operativos				
		Mantenimiento Inmuebles	2.610.843,94			
Res Financieros						
		Generados por pasivo	4.891.172,82	4.891.173	48.215	USD 68.651
		Generados por activo				
MARGEN NETO				(79.118.031)	-779.903	-USD 1.110.477
Imp. a las ganancias			4.500.486,62	4.500.487	44.363	USD 63.167
Utilidad Neta despues de I.G.				(74.617.544)	-735.540	-USD 1.047.310
Retiros del Empresario			4.306.706,29	4.306.706	42.453	USD 60.448
Reinversion de utilidades en la empresa				(70.310.838)	-693.086	-USD 986.862

Por lo que se obtiene un resultado de un margen bruto por hectárea en producción de 108 kgs/Nov o 154 USD/ha; y un margen neto por hectárea de producción de 76 kgs/Nov o 108 USD/ha. Ambos parámetros son razonables para la actividad productiva de la zona en que se encuentra la empresa.

Cabe aclarar que se decidió, para homogeneizar valores, tanto en kg de Novillos (que es la moneda de cambio del productor) como en dólares, sacar del análisis la diferencia de precio del stock de hacienda, en cambio se tomó en cuenta la diferencia de medición generada por los cambios de categoría.

Con la información consolidada, se obtuvieron los indicadores de la dimensión económica-financiera.

Rentabilidad Sobre la Inversión.			
1.a. Rentabilidad Operativa			
Datos			
Activo Total (Usd - Valores Cierre 2020)		USD 30.137.654	
Utilidad Operativa antes IG y Retiros Empresarios		USD 1.110.477	
		3,685%	
1.b. Rentabilidad Operativa con Renta Fiduciaria UOCRF			
		UOCRF Activo total	
Datos			
Activo Total (Usd - Valores Cierre 2020)		USD 30.137.654	
Utilidad Operativa antes IG y Retiros Empresarios		USD 1.110.477	
Renta Fundiaria 45Kg Novillo /AÑO /HA/USD		USD	373.823
Diferencia entre Utilidad Operativa + Renta Fundiaria		USD	736.654
Rentabilidad Operativa antes IG y Retiros Empresarios incluyendo la Renta Fundiaria		2,44%	

Punto de Equilibrio							
Costos de Estructura =				Ventas - Costos Variables		Valores Reales	
en Pesos	\$	15.751.086	\$	150.515.489	\$	72.918.063	\$ 77.597.426 5 Veces
en Kg/Novillos	\$	155.266	\$	1.483.701	\$	718.787	\$ 764.914 5 Veces

Contribucion Marginal por Unidad de Producción			
CM =		Precio Venta Unitario - Costos Variables	
52 \$/Kgs/Nov		101 \$/Kgs/Nov 49 \$/Kgs/Nov	

Unidades a Vender para solventar costos Estructura			
		Costos Estructura Totales Contribucion Marginal Unitaria	
Total Costos Estructura en \$/Periodo		\$ 15.751.086	
Contribucion Marginal por Kg/Vendido		52 \$/Kgs/Nov	
		301168 Kg/Novillo	

Leverage Operativo	
=	Cantidad * Contribucion Marginal Cant* Contribucion Marginal - CF
Ventas en Kg Novillo del periodo 2020	1.483.701
Contribucion Marginal por Unidad Producida	52 \$/Kgs/Nov
Costos Fijos en Pesos del periodo	\$ 15.751.086
Leverage Operativo	1,25
La ecuacion es positiva , los CF tienen posibilidad de seguir apalancando unidades de produccion	

EVA=		BOND(t)-K(t)*A(t-1)	
Datos		Referencias de la Fórmula=	
Utilidad despues de impuestos sin costos financiero: USD		1.115.961	Bond(t): Beneficio Operativo Neto despues de Impuestos del periodo (t)
			K(t): Costo Promedio Ponderado (t)
			A(t-1): Valor de los Activos al comienzo del ejercicio
Fuentes de Financiamiento		Intereses pagados en el periodo	
Deudas Comerciales	(10.601.093)	8%	
Deudas Fiscales	(17.201.526)	13%	
Otras Deudas	(3.022.784)	2%	
Deudas Bancarias	(11.150.998)	8%	
Deudas Particulares	(90.562.500)	68%	
Total Deudas del Periodo	(132.538.901)	100%	4.891.173 -4%
Valor Activos al inicio del ejercicio	USD	27.788.537	
K= Costo ponderado promedio del capital		4%	
Ganancia esperada de los activos invertidos	USD	1.025.499	
EVA	USD	90.462	
La conclusion es la ganancia real de empresa es de USD 90,462,- respecto al costo del capital invertido. Finalmente el costo de oportunidad del accionista es positivo			

Costo de Financiamiento

Costo de financiamiento=		Costos Financieros generados por Pasivos	
		Total Nominal del Pasivo	
Fuentes de Financiamiento		Intereses pagados en el periodo	
Deudas Comerciales	(10.601.093)	8%	
Deudas Fiscales	(17.201.526)	13%	
Otras Deudas	(3.022.784)	2%	
Deudas Bancarias	(11.150.998)	8%	
Deudas Particulares	(90.562.500)	68%	
Total Deudas del Periodo	(132.538.901)	100%	4.891.173 -4%

Inmovilizacion de Bienes de Uso

Inmovilizacion de Bs de Uso =		Bs de Uso	
		Patrimonio Neto	
Total de Bienes de Uso incluidos el capital tierra	USD	23.203.639	
Patrimonio Neto	-USD	28.600.971	
Inmovilizacion en Bienes de Uso		-81%	
La empresa es dueña de los inmuebles rurales en produccion, siendo el arrendamiento menor al 5% de los campos en producción			

Liquidez y Liquidez Ácida

Liquidez Corriente=		Activo Corriente	
		Pasivo Corriente	
Total Activo Corriente	USD	6.934.015	
Total Pasivo Corriente	USD	357.396	
Liquidez Corriente		19,40	
La empresa goza de una altísima liquidez, fundamentada en los bienes de cambio			

Liquidez Ácida=		Activo Cte- Bs de Cambio	
		Pasivo Corriente	
Total Activo Corriente	USD	6.934.015	
Total de Bienes de Cambio	USD	6.408.825	
Total de Pasivo Corriente	USD	357.396	
Liquidez Ácida		1,47	

Si bien la empresa goza de una alta incidencia de los bienes de cambio en la liquidez aun con sus creditos la misma supera 1 ampliamente

Gestion de Riesgo

Punto de Cierre

Punto de Cierre=	Costos Estructura Erogables
	Contribucion Marginal
Costos de Estructura Erogables	\$ 15.751.086
Contribucion Marginal de cada Kg Novillos Producido	52 \$/Kgs/Nov
Punto de Cierre	301168 Kgs/Nov

Reflexiones del caso práctico

La empresa ha decidido mantener su administración en forma detallada y organizada para cumplir con su Visión y Misión, que es sostener y hacer de la compañía una cabaña con productos de excelencia, desarrollando tecnología en la cría y recría de rodeo general. La estrategia de administrar ordenadamente debería permitir afrontar los impactos de políticas y ciclos económicos, como así también acompañar el rumbo de la gestión.

La empresa comenzó sus operaciones en 1957, comprando campos como reserva de valor por otras actividades comerciales, y poco a poco se abandonaron esas actividades para volcarse de lleno a la ganadería, en primer momento de cría, con venta de terneros en abril de cada año y luego tecnificando la producción con siembra de pasturas, silos y engorde a corral y silo.

Si bien la producción es el corazón del negocio de esta empresa, la red de información hace mucho más sencillo confiar en las decisiones operativas delegadas, que el tablero de control permite verificar de un solo vistazo.

6. Conclusiones y propuestas.

A lo largo del trabajo, hemos expuesto la necesidad y oportunidad de generar información de calidad para las compañías ganaderas, a efectos de mejorar la gestión empresarial.

Acompañar a las personas con responsabilidad en la conducción y dirección de pymes agro-ganaderas para que sean conscientes que la magnitud de una empresa no la da su tamaño, sino su capacidad de crear valor para los dueños, accionistas, clientes y colaboradores. Es allí donde debemos posicionarnos como asesores, y acompañar a la gestión de las mismas, que puedan desarrollar sus actividades con el convencimiento de la utilidad de la información financiera y no financiera.

Es importante remarcar el hecho de que, si bien la información contable actual de la actividad ganadera pareciera suficiente, existen diferencias destacables en la información revelada entre una compañía que prepara su información financiera en base a la resolución técnica 22 modificada por la 46, que aquellas que preparan sus estados financieros de acuerdo con la NIC 41. Es esta información la que realmente va a poner de manifiesto la composición de los activos biológicos, criterios de medición, riesgos a los cuales se encuentran expuestos, siendo información muy relevante para cualquier usuario interno o externo de dicha información financiera.

La realidad indica que entre los productores agro-ganaderos en general, se encuentran con sistemas de información y comunicación rudimentarios, que no utilizan herramientas propias para el proceso administrativo, no se nutren de una planificación formal, sino que se maneja en general con el comentario directo o el rumor en base al cual se toman algunas decisiones.

Toda esta problemática que al inicio de una empresa se sobrelleva con esfuerzo de los dueños fundamentalmente, se convierten en un obstáculo tangible a la hora de crecer provocando en el empresario desorientación, desconcierto y un desperdicio de energías propios de un gerenciamiento precario.

Cuando surgen fuerzas exógenas (obligaciones gubernamentales, exigencias con la calidad del producto, desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, avance tecnológico, dificultades climáticas) o endógenas (recursos humanos, necesidad de recursos forrajeros, enfermedades, mayor demanda de producto) crean la necesidad de establecer transformaciones en la organización que, inevitablemente, requieren madurez en el gerenciamiento.

Tal como se da la dinámica de los negocios, la información y la innovación tecnológica, la producción con un modelo sustentable: el desarrollo organizacional es una necesidad. Este objetivo debería ser un programa a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación en la toma de decisiones mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa. A través de este proceso se va a revitalizar y energizar la misión de la organización.

El gran desafío de la empresa ganadera actual es dejar de ser una empresa que explota los bienes ofrecidos por la naturaleza para convertirse en una organización dedicada al negocio agroalimentario.

Se podría decir que se ha convertido en una fábrica a cielo abierto donde se convierten granos en kg de carne.

Pero también no podemos dejar de considerar que el productor es el eslabón más débil de la cadena de comercialización, para ello no basta con realizar una producción eficiente, sino que deberá poner énfasis en el resto de los eslabones de la cadena donde deberá vencer su tradicional aislamiento tranqueras adentro.

7. Bibliografía.

Bello, A. M., Grand, M. N., & Zabala Chiaradía, M. (2019). El impacto del ajuste por inflación contable para activos en empresas agropecuarias, clubes de fútbol y constructoras. *XXXII Jornadas Profesionales de Contabilidad, Auditoría y de Gestión y Costos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CGCE.

Bello, A. & Zabala Chiaradía, M. (2019). El ajuste por inflación en empresas agropecuarias. *XLIX Jornadas Tributarias*. Ciudad de Mar del Plata: CGCE

Calvo de Ramírez, A. C. (2005). NIC 41: Tratamiento contable de los activos biológicos y los productos agrícolas. *Contabilidad y Auditoría*. UBA.

CAPEA. (1992). *Valuación, Exposición y Gestión en Empresas Agropecuarias*. CABA: CPCECABA.

Díaz, R., Mancini, C., Marcolini, S., & Tapia, M. (2000). *Algunas reflexiones sobre la contabilidad de empresas agropecuarias*. Rosario: Quintas jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas.

Durán, R. (2005). *Tablero de Comando para empresas Agropecuarias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Osmar Buyatti.

Esteban Salvador, L. (s.f.). *La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones*. Zaragoza, España: Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Zaragoza.

FACPCE. (2017). *Resolución Técnica 46*.

Franco, R., Mantovan, F., & Zabala Chiaradía, M. (2021). *Normas Contables Comentadas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.

Foundation, I. (s.f.). *NIC 41*.

Marcolini, Perotti, & Zgaib. (2020). Pautas y consideraciones específicas para la reexpresión en moneda homogénea en la actividad agropecuaria. *Consultor Agropecuario*. Editorial Errepar.

Marcolini, S., Verón, C., Laguzzi, J., & Viñuela, J. (2015). Revelación de información financiera en un establecimiento ganadero de invernada. *Consultor Agropecuario*.

Muchiut, V., & Rudi, E. (2020). *Contabilidad Agropecuaria*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.

Rodríguez, G., Ponssa, E., Sanchez Abrego, D., & Ferro, E. (2020). El cuadro de mando integral en empresas ganaderas de producción de carne bovina. *Consultor Agropecuario*.

Scoponi, L. (2020). Agronegocios en tiempos de pandemia: posibles escenarios para la gestión agropecuaria. *Consultor Agropecuario*.

Sidero, D. (2017). ¿Por qué el productor agropecuario se resiste a profesionalizar la gestión de su empresa? *Consultor Agropecuario*.

Torres, C. F. (2020). *RT N° 46. Nueva Norma Contable para la Actividad Agropecuaria*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.