INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA PYME AGROPECUARIA

Trabajo Final de Tesina.

Rama: Contabilidad (3400).

Palabras claves: Contabilidad - Usuarios internos – Decisiones - Información de Gestión - Información Estratégica - PYME Agropecuaria

Autor: Martha R, Legarda de Fraschetti. Belgrano 358 - Río Cuarto.

Director: Magister Irene Ninfa Gasó.

Lugar de Trabajo: Facultad de Ciencias Económicas. U.N.R.C.

RESUMEN

La problemática internacional, tanto económica como empresarial de la actividad agropecuaria, hace necesario enfocar con criterio multinacional su gestión, sin olvidar las diferencias regionales existentes. El entorno social, económico, legal y los cambios producidos en el mismo condicionan la información de gestión, modifican las necesidades de los usuarios y como consecuencia los objetivos de la información.

La empresa como sujeto emisor de información debe apoyarse en una base confiable que trate los recursos, los factores de la producción, las transacciones de bienes, servicios, derechos y obligaciones. Los usuarios por su parte imponen a la empresa la obligación de suministrar información precisa y fiable sobre sus actividades y resultados obtenidos en su actividad. Teniendo en cuenta esta información los empresarios deben evaluar distintas alternativas entre varias existentes; la posibilidad de invertir, distribuir utilidades, tomar decisiones de comprar, recuperar o mantener su inversión, con proyección en el corto, mediano y largo plazo, entre muchas otras. Todos estas circunstancias transforman al empresario en un ávido consumidor de información. La información orientada a la Gestión debe responder a los problemas reales y actuales de la Gerencia en el corto y mediano plazo.

En este trabajo se toma el concepto de Contabilidad de Dirección Estratégica enunciado por N.A.A.(National Association of Accountants) que considera "*La Contabilidad de Dirección Estratégica como el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información económica usada por la Gestión para planificar, evaluar y controlar una entidad a fin de asegurar el uso apropiado de los recursos y su contabilización.*"

La información estratégica plantea en el largo plazo una visión futura de la empresa, es definir lo que se quiere para el futuro, lo que se va a hacer o lo que no se va a hacer, basada en un sólido conocimiento del sector en general y el posicionamiento de la empresa en el mismo. Trabaja sobre la base de medir cualitativa y cuantitativamente, las variables del mercado en un ambiente de incertidumbre que obliga a interpretar y cuantificar los hechos económicos con valuaciones estimadas razonablemente.

En el ámbito de la competitividad que se desarrolla en el mercado, las empresas agropecuarias no siempre reaccionan ante los cambios que se presentan en él.

En un mercado globalizado deben habituarse a los nuevos mercados que aparecen, a la competencia y comprender a la competitividad como eje fundamental del desarrollo.

El objetivo planteado en el trabajo es analizar las necesidades de información, herramientas e instrumentos de gestión que nutren a la empresa para que sirvan de base a la toma de decisiones sean éstas a corto, mediano o largo plazo. Se marcan aquellos problemas fundamentales en el ámbito nacional agropecuario argentino, como los altos costos de explotación, la financiación escasa, el difícil acceso a los mercados con una comercialización de la producción no muy diversificada, la gran presión fiscal. La empresa se concibe enmarcada en un ámbito económico, jurídico, político, administrativo-contable dentro de una organización de la región Zona Sur Provincia de Córdoba en nuestro país.

Se parte de un diagnostico de la realidad histórica del entorno agropecuario zona Sur de Córdoba, basado en trabajos realizados en la F.C.E. de la U.N.R.C. Se desarrolla un marco de referencia sobre la base del modelo planteado y en particular orientado a la empresa agropecuaria PYME. Se describe el problema y las causas probables que lo originan recalcando los factores del entorno que condicionan la gestión empresarial.

Como metodología se usa un estudio de Casos con carácter exploratorio. Se basa el mismo en encuestas formuladas a empresarios agropecuarias de la zona, cuyo objetivo es tratar de detectar las carencias y necesidades de información para tomar decisiones. Se marca dentro de ella la información cuantitativa (contable) y la cualitativa. Se analiza la información requerida y la que utiliza el empresario PYME agropecuario de la Zona Sur de Córdoba y las relaciones entre las variables planteadas.

Se analizan las herramientas útiles en diversos aspectos. **Tecnológico**, que permita un uso más eficiente de insumos y manejo de las actividades; **Organizativos**, que permitan administrar una empresa rentable; **Gerencial**, con capacidad de gestión y **Comercialización** con movilidad que permita diversificar la oferta de la producción.

La capacidad de Gestión es la base de la rentabilidad de la empresa. Debe nacer un nuevo sector agropecuario creativo y competitivo basado en un profesionalismo que agregue

valor a la empresa. Adquiere en este marco importancia la Gestión empresaria unida a los resultados empresarios.

Administración estratégica y planeamiento a largo plazo constituyen dos pilares esenciales de la empresa. A pesar de la concentración que se ha producido en el sector, las empresas agropecuarias PYME participan activamente en la región.

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYME AGROPECUARIAS

A. DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

Fundamentación del trabajo

Solucionar o mejorar una situación problemática, nos plantea una secuencia a partir de una diagnóstico que la defina y caracterice, que detecte distintas variables, que se ordenen las mismas, que se elijan entre las seleccionadas como factibles, que se relacionen aquéllas que se consideren más adecuadas para llegar a los objetivos propuestos.

Dada la casuística tan heterogénea, variada y dinámica de la problemática agropecuaria enfocada a la gestión empresaria, hace que la temática relacionado con la información requerida para la toma de decisiones no esté regulada, siendo escasos los pronunciamientos institucionales o profesionales sobre dicho tema.

Por ello se considera necesario plantear un marco conceptual o referencial que establezca las pautas básicas en el ámbito de estudio que sirven de instrumento de apoyo de los temas a tratar. Se toma con un sentido abarcativo en este trabajo, el concepto de la Contabilidad Estratégica de la N.A.A.(National Association of Acoountants) que considera a la "*Contabilidad de Dirección Estratégica como el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información económica usada por la gestión para planificar, evaluar y controlar una entidad a fin de asegurar el uso apropiado de los recursos y su contabilización.*" Se plantea dentro del ámbito de la Contabilidad de Dirección Estratégica tanto las actividades internas como externas a la empresa. Aquéllas que se realizan dentro y fuera de la explotación, que motivan acciones de evaluación, control, comprendidas en la cadena del valor y que sirvan de base para la toma de decisiones.

La óptica para enfocar el problema se dirige más al largo que al corto plazo, más a las variables de naturaleza estructural que conyuntural, más orientado a lo estratégico que a lo operativo.

La información suministrada debe dar respuesta a las lagunas existentes en la producida y resumida en los Estados Contables, que aplicada a un sector como el agropecuario que tiene sus propias peculiaridades en un ámbito PYME, sirva para la toma de decisiones.

Introducción

El impacto de los cambios en el escenario de los negocios, con su internalización, complejidad, instantaneidad, competitividad, el mono-dúo u oligopolio de los mercados y de lo tecnológico, pone a prueba a las empresas en general y también a las PYME. La globalización de la economía, la complejidad del manejo financiero, la diversidad de políticas fiscales, la complejidad de la comercialización, son factores que tiene que considerar el empresario PYME en general.

En América Latina las PYMEs constituyen un importante imán de la economía, contribuyendo con un 40% a un 60% del PBI de la mayoría de los países de dicha región. En nuestro país el 60% de las empresas productivas del campo son PYME.

Si llevamos este diagnóstico a la Región Sur de Córdoba, que comprende los departamentos de Río Cuarto, Juárez Celman, observamos:

Reconoce su origen en la colonización, la llegada de inmigrantes europeos y el tendido de vías férreas.[1] Los terratenientes parcelaron sectores de sus estancias para arrendarlas con fines agrícolas.

La zona está dotada de tierras de alta productividad. Configura además un importante mercado ganadero.[2] Es escaso su acceso a nueva tecnología debido a los altos costos de implementación que requiere su aplicación.

---

[1] GUTIÉRREZ de GRIMAUX, Susana 1993 *Ocupación y conformación espacial del sur de Córdoba*. Junta Provincial de Historia de Córdoba.

[2] BARONIO Alfredo y otros 1996 "Diagnóstico sobre la actividad económica de Río Cuarto y Región. Su Futuro". *V Jornadas de Trabajo Científico y Técnico.* F.C.E., U.N.R.C.

Las empresas PYMEs de la zona, lo mismo que las de ámbito nacional, están expuestas al deterioro de los precios internacionales de los cereales y oleaginosos, los mayores costos de estructura, impuestos fijos, tarifas y transporte, entre otros factores e incidieron en su rentabilidad, llevándolas a una situación financiera crítica.[3] Otra característica de la zona se refiere a la formación del productor agropecuario, que desde un enfoque sociológico se caracteriza por ser individualista, apegado al pasado, no acostumbrado al cambio y reacios a la capacitación permanente.

Para el caso de las Empresas agropecuarias PYME, observamos que generalmente no cuentan con un sistema que les permita acceder a información actualizada que cubra sus necesidades tanto del ámbito interno como externo a la empresa. El empresario agropecuario debe agregar a la información interna, el impacto de los precios de sus principales productos (de los commodities) que están reglados por el mercado mundial. Todos estos hechos lo transforman en un consumidor ávido de información, la que debe ser variada y actualizada. Las empresas agropecuarias no siempre reaccionan ante los cambios que se les presentan, de cualquier naturaleza que ellos fueren. Deben habituarse a los nuevos mercados, a la competencia y comprender la competitividad, como eje fundamental del desarrollo.

La importancia de la competitividad de las PYMEs en un país reside en que puede ayudar a solucionar el problema desempleo y por ende el de la pobreza (Norah Rey de Marulanda, Gerente del BID). La competitividad está relacionada con acceder, entre muchas otras pautas, a nuevas formas de negocios, definir un proyecto y analizar sus alternativas, conocer las necesidades de sus clientes, combinar planeamiento táctico, estratégico y marketing.

El problema de las PYMEs agropecuarias argentinas es que están atadas a un entorno globalizado que incide principalmente en los siguientes sectores: el productivo, el financiero, el tecnológico y el Estado. Así, las PYMEs encuentran en nuestro país problemas para acceder al crédito que les permita encarar proyectos de inversión y desarrollo, y encuentran obstáculos para acceder a programas de capacitación y asesoramiento.

En general se dice que el costo argentino de estas empresas está en el orden del 20% más que los de sus socios del Mercosur. Costo que se altera si se agregan al análisis las medidas proteccionistas que implementan los principales países productores de commodities agrícolas, como son los subsidios. Esto hace que disminuya su competitividad en los mercados mundiales, agravado por las restricciones que los países realizan al ingreso de nuestros productos. Éstos son hechos que golpean a las empresas agropecuarias argentinas. Otro factor vinculado con la productividad de la empresa agropecuaria y que repercute en el incremento de su costo de producción es la aplicación de nuevas tecnologías, las que generan altos costos de implementación.

General Roca, Pte. Roque Saenz Peña, Tercero Arriba y Calamuchita, coinciden con el ámbito de influencia de nuestra Universidad; observamos que la misma es una región agrícola ganadera que aporta el 34% del Producto Bruto.

La empresa agropecuaria zonal careció de crédito que le permitiera mantener su "*liquidez a tasa compatible con la rentabilidad de la empresa*". Se observan cada vez más ventas o remates de establecimientos agropecuarios para saldar deudas bancarias. Los créditos orientados al consumo, unido al poco retorno de la inversión, llevan a las empresas a la situación mencionada.[4] Del rápido análisis podemos expresar que la empresa agropecuaria PYME de nuestra región detenta los mismos problemas generales que las nacionales, mencionados en este diagnóstico.

La empresa agropecuaria tiene problemas, el momento requiere acotarlos y una forma de hacerlo es conociéndolos en sus causas y efectos. Así, la información contable ofrece herramientas que la ayudarán, que le permitirán capacitarse en el uso de instrumentos de cobertura, hacer negocios, y asociaciones que lleguen a un cambio de mentalidad acorde con el nuevo entorno económico-globalizado donde la empresa debe actuar.

Del Programa Institucional de Investigación y Extensión, F.C.E., U.N.R.C., con la Sociedad Rural de Río Cuarto, "Informe de Coyuntura N°14 Situación de la Empresa Agropecuaria del Sur de Córdoba", extraemos la siguiente información que es relevante en el diagnóstico del trabajo a realizar.

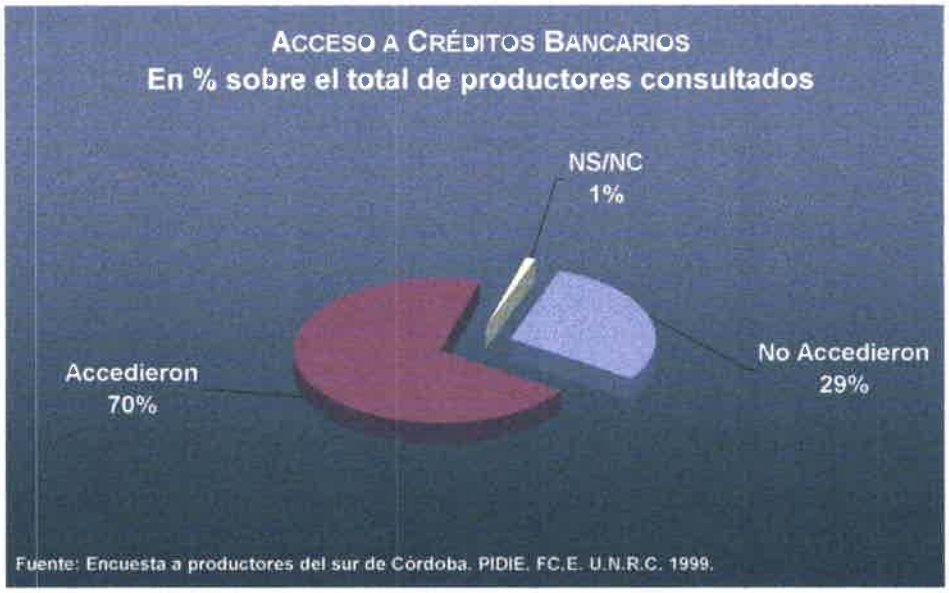
---

[3] MUSSO, FEBES y VAGNOLA, Adriana 1997 "Las PYMEs agropecuarias y los programas de cambio Rural y Comercial" *VII JICyTt.*

[4] BRESAN, Hugo y R. LESCANO ZINNY 1995. "Diagnóstico del Sector Financiero de la Región Sur de la Provincia de Córdoba". *VI JIyTC* . F.C.E., U.N.R.C.

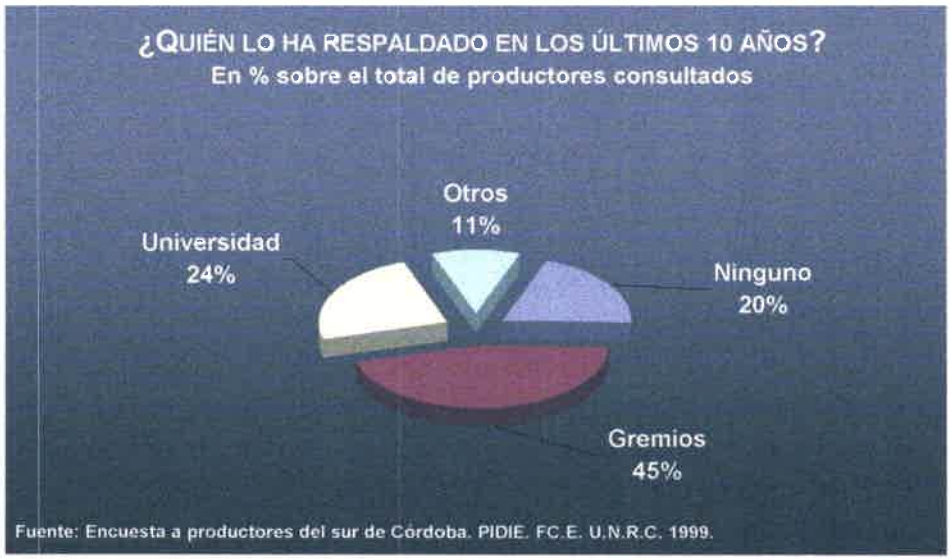
Se toman los grupos de 1) Evolución en los últimos 10 años y 2) Manejo Empresario en la actualidad.

Del primer grupo transcribimos, a su vez, dos gráficos (Fuente: Encuesta a Productores del sur de Córdoba. PIDIE, F.C.E., U.N.R.C., 1999).



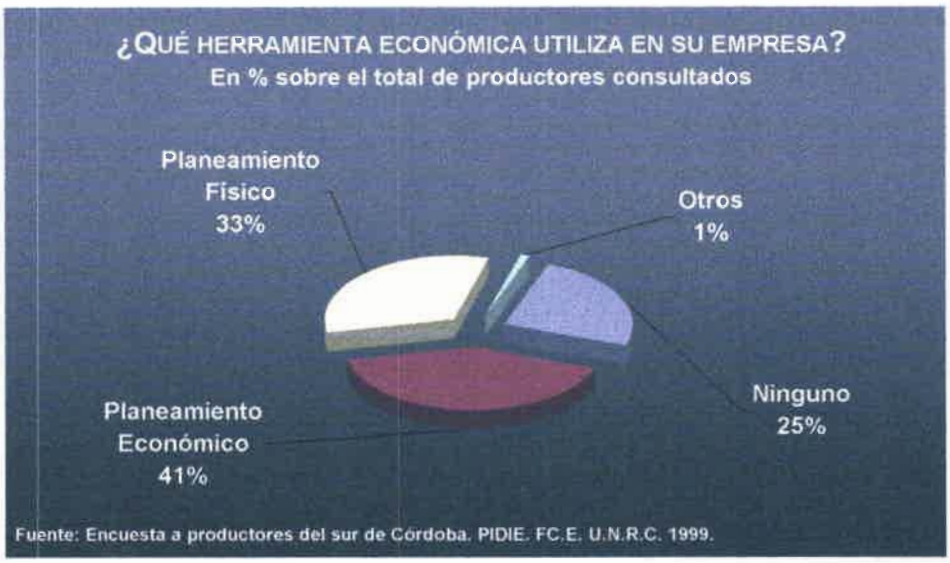
Cuadro Nº1: Acceso a Créditos Bancarios

Cuadro N°1: El 70% accedió a créditos bancarios, lo que confirma el uso de financiación a través de instituciones bancarias, principalmente para compra de maquinarias agrícolas. Sólo el 33 % de estos productores dijo haber tenido un resultado positivo.



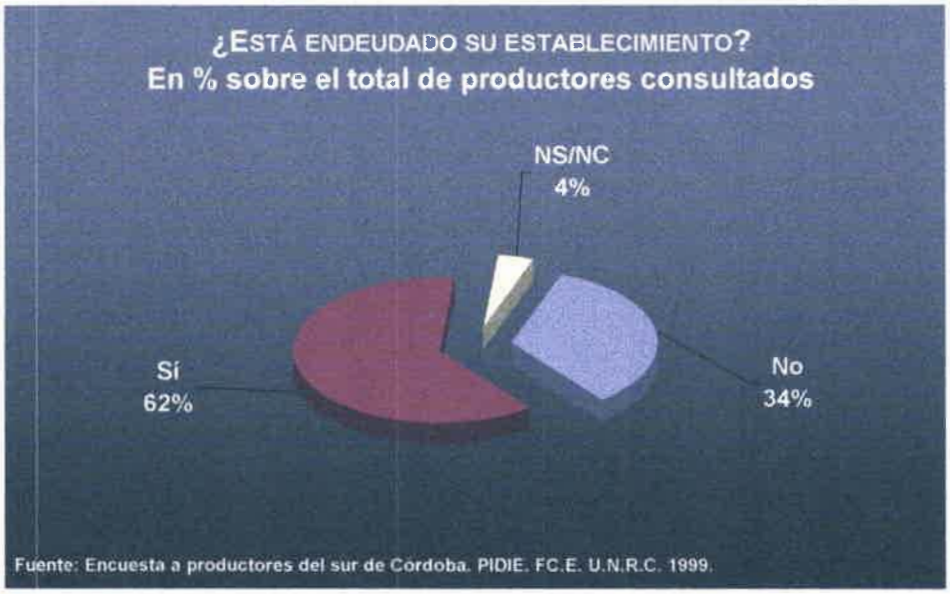
Cuadro Nº2: ¿Quién lo ha respaldado en los últimos 10 años?

Cuadro N°2: El 45% reconoce a las entidades gremiales como las que proporcionaron el mayor respaldo institucional, siguiendo en orden de importancia la Universidad con un 24%. El 57% de los productores consultados considera que la situación agropecuaria del país ha empeorado en estos últimos diez años.



Cuadro Nº3: ¿Qué herramienta económica utiliza en su empresa?

Cuadro Nº3: Del Grupo Manejo Empresario en la actualidad tomamos la información de la pregunta ¿Qué herramientas económicas utiliza en su empresa? El 41% menciona el planeamiento económico; el 33%, el físico y el 25% manifiesta que no utiliza ninguna herramienta económica.



Cuadro Nº4: ¿Está endeudado su establecimiento?

Cuadro N°4: responde a la pregunta ¿Está endeudado su establecimiento? La respuesta es que el 62% lo está. Referida la pregunta a cuál es su opinión sobre la situación económica de dicho momento (considerando el de la toma de la encuesta), los productores en un número del 38% la consideraron mala, un 35% ni buena ni mala, un 12% buena y el restante 15% optó por no emitir opinión.

Consultados sobre la forma de optimizar su empresa, el 65% de los productores consultados se manifestó espontáneamente por la necesidad de reducir los impuestos, el 21% por tener acceso a créditos económicos y el 10% por mejorar el manejo productivo y la administración en su totalidad. En tanto el 73% de los empresarios del sector reconoce que necesitan capacitación para hacer exitosa su empresa.

Antecedentes

Este trabajo reconoce como antecedentes un proyecto de investigación denominado "*La utilidad de la información contable para el usuario PYME*", 1994/1997, aprobado por la Secretaría de Ciencia y Técnica, U.N.R.C., con subsidio, del que la autora de este trabajo forma parte como co-directora del mismo.

En dicho trabajo se analizó el fuerte impacto que sufrieron las PYME en la organización, funcionamiento, financiación, producción, debido los ajustes producidos en la economía argentina en la presente década. Se infirió que el contexto cambiante alteró las actividades empresariales. El trabajo se orientó a determinar las necesidades de información que las empresas PYMEs requerían para poder cumplir sus objetivos, mejorar su productividad, eficiencia y hasta su adaptación a los sistemas regulatorios del comercio, tanto interno como externo. En esta posición adquieren fundamental importancia quiénes son los usuarios, qué tipo de información precisan, cuáles son las necesidades de información contable y extracontable, cuantitativa o cualitativa dentro de una estructura necesaria para desarrollarse en el nuevo entorno económico. Esta investigación permitió elaborar el Cuadro de necesidades que se publicó en el trabajo "*Falencias de la Información Contable*" (XVI Jornadas Universitarias de Contabilidad, 1995, Resistencia). Se aplicó la metodología propuesta en el trabajo "*Métodos y enfoques utilizados en la investigación contables*" (1995, Premio Jerarquía XVI JUC, Resistencia). La recolección de datos se efectúo a través de entrevistas con carácter informativo general, de carácter económico, financiero y de mercado, que fueron confrontadas con las hipótesis e interpretadas, lo que permitió elaborar "*Necesidades Contables Insatisfechas*" (1996, V JITC y T, F.C.E., U.N.R.C.). Se trabajó además con trabajos internacionales emanados de un grupo de Trabajo de la Universidad de Zaragoza con la que se firmó un convenio de investigación.

La creciente complejidad de los procesos de gestión y la mayor disponibilidad de herramientas para la toma de decisiones pone de manifiesto la necesidad de mayor información para uso interno de los administradores, para la planificación y control, a los directivos o dueños para la adopción de decisiones específicas y formulación de políticas de la empresa y para uso externo, los accionistas, los propietarios y terceros interesados en la marcha de la empresa.

Este enfoque se orienta por consiguiente a que los sistemas de Información provean de una herramienta útil para una variada gama de usuarios. Este planteo se plasmó en el proyecto "*La utilidad de la información financiera para la toma de decisiones de la gerencia PYME*" (Proyecto 1997/1999, aprobado por la Secretaría de Ciencia y Técnica, U.N.R.C., con evaluación externa y subsidiado por la misma secretaría). Se enmarca además dentro del convenio firmado por la Universidad de Río Cuarto y la de Zaragoza, de la que la autora de este trabajo forma parte como co-directora.

Esta investigación permitió plasmar sus resultados en los trabajos "*La información contable como instrumento para la gestión de la Gerencia PYME*" (1997, VI JITC y T, F.C.E., U.N.R.C.) y "*El sistema integrado como herramienta de información para la toma de decisiones*" (1998, presentado en las XIX JUC, Universidad del Aconcagua, Mendoza). En el Tema 3.2, Instrumentos Financieros Derivados, "*El valor Justo-Fair Value, como base para la toma de decisiones empresariales*" se presentó en 1998 XII Congreso Nacional de Profesionales de Ciencias Económicas, Córdoba; "*Consideraciones básicas para la elaboración de informes para la toma de decisiones de la Gerencia PYME*" (1999, presentado en las XX JUC en la Universidad de Rosario); "*Metodología cuantitativa para el análisis de variables cuali-cuantitativa de una investigación empírica*" (1999, presentado en las XX JUC, Rosario); "*Metodología para una investigación Empírica en Contabilidad*" (1999, presentado en JITC y T, F.C.E., U.N.R.C.); "*Formas de medir la Gestión y Estrategia empresariales PYMEs*" (1999, presentada en las VIII JITC y T, F.C.E., U.N.R.C.) y "*La influencia del daño ambiental provocado por la empresa en su valuación un enfoque jurídico-contable*" (1998, presentado en las VII JICT y T, F.C.E., U.N.R.C.). De todos ellos soy coautora.

Como alumna de la Especialización "*Sistemas de Información y Métodos Cuantitativos*" realicé como co-autora trabajos para la materia Sistemas Contables I, titulados "*Futuros, Opciones y fondos comunes de Inversión. Alternativas de Valuación*" y "*El sistema ABC como alternativas a las nuevas necesidades informativas*", correspondiente a la asignatura Costos. Ambos trabajos tienen relación con la temática del presente trabajo.

Del seminario "*La Información Contable en el ámbito del Sistema de Dirección*", el trabajo realizado para aprobarlo también se vincula con el temario del presente trabajo.

Planteo del problema

El problema de investigación planteado se basa en buscar respuesta a: ¿Satisface la información económica-financiera, impositiva o de mercado de que se dispone, las necesidades de los usuarios agropecuarios PYME, en sus distintos niveles, en una economía competitiva y globalizada?

La autora plantea diseñar un sistema de información de gestión para la empresa PYME agropecuaria, que incluya herramientas que ayuden a administrar la empresa y nos permitan llevar a buen puerto la misma.

Las PYME en el ámbito agropecuario argentino reconocen un carácter: a) predominantemente familiar, se la concibe como "*unidad de negocio fundada inicialmente con un objetivo de lucro, a la que el empresario, llegado a un punto de su vida pretende hacer trascender*" (Kaplun, 1999), y b) una problemática especial relacionada por la actividad que prestan, caracterizada por información restringida en cantidad como en calidad, marcada influencia del contexto y de los riesgos climáticos de la región donde las mismas actúan, la influencia de mercados a los que acceden, relacionados con los precios que ellos establecen, la forma de obtener créditos e influencia por las políticas de exportaciones implementadas. Esta enunciación no es taxativa sino que marca la naturaleza compleja de la actividad agropecuaria.

Toda estas variables influyen en las empresas y por ende deben tomarse en cuenta para las decisiones empresariales que se toman.

Importancia de este trabajo

La actividad agropecuaria se desarrolla teniendo en cuenta como un todo el pasado, presente y futuro. Sin embargo para realizar una buena administración se deben invertir los tiempos y establecer pautas en el accionar. Primero se planifica, presupuesta, con proyección al futuro; la segunda pauta es que el presente es eminentemente operacional y la tercera es aquélla en la que se confronta el futuro con el presente, que ya en dicho momento se transformó en pasado, y se efectúa el control (Arce 1999). Este control nos permite verificar si se han producido desvíos entre lo presupuestado y lo realizado, y lo más importante determinar las causas que generaron tales desvíos.

Esta vinculación entre futuro, presente y pasado es compleja y se requiere de todo tipo de Instrumentos o Herramientas que permitan obtener en tiempo y forma información útil y oportuna para tomar decisiones.

El sector agropecuario está ávido de conocer nuevas herramientas, tanto las nacidas de la información como aquéllas procedentes de la producción. Las mismas le permitirán relacionar la información que les brinda el asesor agropecuario con la del asesor en ciencias económicas, pues ambas informaciones se complementan y se nutren una de la otra. Así concebidos, los sistemas de información económico-financieros no sólo sirvan para cumplimentar obligaciones legales o tributarias sino que sirvan de base para la toma de decisiones, a corto, mediano y largo plazo.

Además, debe conocer de presupuesto económico-financiero, de costos, de instrumentos legales, de instrumentos financieros, de coberturas de riesgos, de mercados internacionales, de formación de precios, de nuevas tecnologías, de factores ambientales, de procesos biológicos para llevar a cabo una gestión exitosa que le permita obtener rentabilidad positiva.

La rentabilidad de estas explotaciones esta constituida por un cúmulo de factores que se relacionan.

Metodología

Constituye un proceso ordenado que incluye una secuencia de pasos: reconocimiento y definición del problema, formulación de hipótesis, recolección de datos, análisis de los datos, y establecimiento de conclusiones que confirmen o rechacen las hipótesis (Gay, 1987).

El método adecuado de investigación para el caso que deseamos analizar es el método conocido como descriptivo (Gay y Diebl, 1992). Constituye una investigación empírica exploratoria. Ésta implica la recolección de datos, en orden a probar hipótesis o contestaciones a preguntas vinculadas con las condiciones corrientes de la materia de estudio, tomados de la realidad y donde el campo de estudio lo constituye la organización.

Sobre casos analizados se obtienen datos nacidos de la observación y plasmados en encuestas tomadas a las organizaciones PYME agropecuarias, con un carácter exploratorio. Las empresas encuestadas deben responder a las características de PYME.

Como se parte de un entorno complejo en donde se encuentran inmersas las organizaciones, se analizarán variables que posibiliten la obtención de información que relacione necesidades a satisfacer con información a proveer.

Con ellas se propondrán una lista de preguntas que importan una guía previa no estructurada, cuyo objetivo será el de explorar sobre las necesidades del usuario con orientación a la información de gestión o interna. Preguntas que orienten la exploración hacia el análisis de la información contable desde el punto de vista de la gestión. La exploración se encuadra en un enfoque "naturalista", lo que permite adquirir el dato referido al fenómeno a investigar en su "lugar natural"; sobre la base de ello formular las hipótesis o preguntas. Las preguntas orientarán la exploración hacia el análisis económico, financiero y de producción, comercialización y financiación.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación permitirán contrastar las hipótesis propuestas.

Objetivo General

Determinar la información y los instrumentos que nutren a la información para satisfacer las necesidades de gestión estratégicas del usuario PYME Agropecuario Zona Sur Región Córdoba que le permita tomar decisiones con fines de Gestión Estratégica.

Objetivos específicos

- Identificar las necesidades de información del usuario PYME para la toma de decisiones de Gestión Estratégica en una economía competitiva y globalizada.
- Reconocer las fuentes de información con que cuenta el usuario PYME para la toma de decisiones de Gestión.
- Mostrar distintas herramientas o instrumentos para uso de Gestión.
- Identificar información relevante a la que puede acceder el usuario PYME para tomar decisiones con fines de gestión incluyendo la estratégica.

Hipótesis

La información cuali-cuantatativa, de naturaleza interna y externa-técnica, debe satisfacer las necesidades de los usuarios agropecuarios PYME en una economía competitiva y globalizada y permitir un gerenciamiento eficiente y eficaz.

Palabras claves

Información de gestión:

Supone determinar el objetivo del sistema, quién, cómo, cuánto y cuándo requiere información, asegurándose de que ésta responda a los problemas reales y actuales de la

Gerencia, así como a sus previsiones a corto y medio plazo. Esto supone atender a los valores, metas tácticas y estrategias particulares de cada firma y dado que su objetivo principal es proporcionar información útil para la toma de decisiones, se ve afectada por el entorno legal, político y social en que la información tiene lugar por cuanto sus prioridades y necesidades informativas se modifican como consecuencia de cambios internos o externos a la empresa.

PYME:

Se toma como referencia las características previstas en la ley 24.467, Titulo Tercero,Sección I, Art 83, que indica que:

- Pequeña empresa es la que reúne las siguientes condiciones.
- Que su plantel no supere los cuarenta trabajadores al 1/1/95.
- Que tenga una facturación anual sin IVA ni impuestos internos para la actividad Agropecuaria $ 2.500.000

Usuarios:

Los usuarios de la información comprenden, entre los principales, los que dirigen la empresa, los socios, los accionistas actuales y potenciales, empleados, prestamistas, proveedores, clientes, gobiernos y organismos públicos y público en general.

Los usuarios son internos y externos. Internos con acceso irrestricto a la información, que dirigen la empresa y participan de la elaboración de la información. Las organizaciones necesitan y utilizan información referida a movimientos externos de valores que necesitan en su tarea de gestión empresarial para tomar decisiones de gestión, controlar la marcha de la empresa, confeccionar presupuestos, análisis de costos. Esta información se elabora habitualmente siguiendo normas propias.

Información Estratégica:

Información no rutinaria que necesita ser objeto de una análisis específico. Se elabora sobre la base de la experiencia pasada, planificación y control financiero, la evaluación del ambiente organizativo (externo e interno) y las expectativas de los principales intereses ajenos y propios a través de la Planificación y Control de Gestión, que se materializa en programas de objetivos a alcanzar en un contexto de revisión continuada en la Planificación y Control Estratégico (Blanco Dopico y Gago Rodríguez, 1990).

Tipo de Decisiones:

El gerente o administrador para decidir debe disponer de información tanto para tomar decisiones rutinarias, de procesos a seguir, como no rutinarias aquéllas que necesiten ser objeto de análisis específico.

DESCRIPCIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA

Gestión de las empresas

Las organizaciones se plantean objetivos, metas y diseñan estrategias con vista a alcanzar los mismos. Es la gerencia quién planea, organiza, dirige y controla las actividades enmarcada en una estructura de organización específica

Dirigir significa conducir una empresa hacia objetivos propuestos, ya sean en el corto o en el largo plazo, por ello **Dirigir también es prever**. La capacidad para dirigir una empresa, no se la relaciona con la dimensión de la misma sino que depende del empresario, de su forma de pensar y de su capacidad de usar técnicas apropiadas de gestión.

Es importante remarcar que la empresa está dentro de un entorno del que recibe influencias y a las que a su vez influye. Es el medio ambiente quién le provee insumos, mano de obra, y recibe los productos obtenidos. Se producen con ellos intercambios monetarios, factor financiero importante que requiere atención del administrador y que debe considerar en su accionar.

Para cumplir con lo planteado realiza sus tareas con la ayuda imprescindible de la información. (García 1999) La información requerida por la Gerencia presenta dos vertientes: una sirve para tomar decisiones de distinta naturaleza aunque hay una fuerte influencia financiera y otra como instrumento de control de las tareas realizadas.

La información requiere ser organizada y ordenada, se la relacionada entre sus distintas modalidad, tarea que la realiza quién diseña el sistema de información. El Administrador o gerente tiene la habilidad y capacidad para interpretar y organizar los datos económicos y los transforma en información económica. La acción del Gerente interpretando variables es un factor esencial en la Gestión de la Empresa.

La función de la gerencia tiene como fin lograr la efectividad de la organización a través de un proceso continuado. Juegan en él aspectos que caracterizan la acción del gerente como la de decidir, comunicar, motivar, negociar, resolver problemas y alcanzar soluciones.

El gerente también conduce grupos humanos para el logro de las metas planteadas en el proyecto de la empresa, pero es en el proceso de decidir donde centra su trabajo.

Sobre la base de la información analiza alternativas y toma decisiones. En la gestión de un gerente es difícil encontrar alguna actividad que no esté relacionada con el proceso de decidir. Las decisiones requieren ser comunicadas y es precisamente en este proceso que la información cumple con el objetivo de comunicar las ideas. Estas ideas se relacionan y coordinan con las actividades, dando lugar a nuevas decisiones en un proceso de retroalimentación.

Toda acción personal o de un grupo requiere motivación previa e información para orientarle hacia el objetivo fijado. El conflicto puede aparecer una vez tomada una decisión y con ello nace la necesidad de negociar el conflicto planteado. Tratar de conciliar las ideas de los individuos, y actuar como mediador acercando a las partes, es otra función que le atañe al gerente administrador. La negociación es una actividad que demanda esfuerzo, que pasa del conflicto al acuerdo total o parcial o bien retoma al punto del conflicto.

La acción de administrar

En las empresas agropecuarias la acción de administrar, actualmente conocida también con la expresión gerenciamiento empresario, habitualmente la desempeña el propio dueño.

Si partimos de que la empresa agropecuaria no es distinta en su administración de cualquier otra empresa y que su gerente, administrador o dueño debe conocer las actitudes y tener las aptitudes de cualquier administrador de empresas, deben considerarse aplicables a dichas empresas los medios, las técnicas y los principios para dirigir, adaptados a su capacidad y a las características propias de la empresa agrícola. Reconocemos que el empresario agrícola se forma a sí mismo, que los problemas de la empresa tienen un profundo carácter personal y que los problemas sociales, financieros y económicos tienen características mundiales.

Es la Contabilidad de Gestión el ámbito donde se miden, analizan, interpretan y controlan las actividades empresarias.

Para los ejecutivos de los EE.UU. y de Europa, los mayores desafíos para un buen gerenciamiento de las empresas pasarán por la tecnología, la globalización y la competencia.

La **tecnología** será el elemento de mayor impacto, ya sea aplicable a la producción como a los nuevos soportes informativos como Internet; **la competencia** más demandante será la internacional; la protección del capital intelectual, conocido como capital del conocimiento, es un factor a considerar unido a la búsqueda de personal que cuente con las habilidades apropiadas, y por último la **adaptación de la empresa a la apertura de la economía**. Este factor incide en la mayoría de los países del mundo.

El manejo de nuevas herramientas tecnológicas aplicables a la producción, comercialización, financiación y administración que se incorporan a diario en la vida de la empresa agropecuaria, constituyen el pilar adecuado para lograr los fines empresarios. Ese conjunto de herramientas colaboran en la toma de decisiones correctas.

Comercialización, coberturas de riesgos, alternativas de producción, planeamiento agropecuario y planeamiento financiero, planeamiento fiscal y previsional, son conceptos nuevos incorporados a la gestión de la empresa agropecuaria. El uso de nuevas herramientas informáticas se plantea como una necesidad y la capacitación una obligación permanente para minimizar las sorpresas que la economía globalizada, la comercialización de los productos y el contexto cambiante imponen. Todo estos factores influyen fuertemente en la rentabilidad de la empresa.

Perfil del encargado, administrador o gerente

El agro ha alcanzado adelantos tecnológicos que le permite lograr grandes saldos productivos, la biotecnología ha permitido producir mayor cantidad de tn-carne por ha., pero las maquinarias de última generación o el último híbrido que se comercializa no es suficiente para aumentar la rentabilidad de la empresa, ya que falta un ingrediente, cual es la capacidad de las personas que dirigen.

Están aquellas empresas que aun en caso de existir altos precios de los commodities seguirán no siendo rentables y no podrán recuperarse debido a un alto grado de endeudamiento

La acción de dirigir y aprovechar oportunidades para posicionarse en el mercado es lo que puede revertir la situación patrimonial. Los problemas del gerenciamiento empresario dependen de diversos factores pero es indudable que las habilidades del personal y/o responsables de la empresa, están dentro de las más importantes. Una empresa cumple sus objetivos cuando se unen los buenos resultados operativos con la participación de cada uno de los trabajadores en los distintos niveles operativos dirigidos por un buen gerente.

Lo operativo va desde tareas agrícola-ganaderas que se nutren de acoplar lo teórico con la práctica, hasta las de orden financiero, pasando por el análisis del funcionamiento de la empresa; desde plantearse las metas u objetivos a establecer los medios para lograrlos; desde el cumplimiento de lo presupuestado, desde el análisis de las tareas realizadas para compararlas con las proyectadas, hasta el análisis detallado de los flujos de fondos.

Los resultados económicos se subordinan a las capacidades para generar cambios y liderar equipos. El perfil de los integrantes de la empresa exige conocer una multiplicidad de tareas desde las más simples a las más complejas de las tareas operativas, registro y distribución de la información, flexibilización en el ámbito tecnológico y biotecnológico, que permitan tomar decisiones sobre la marcha y se adapten a las cambiantes necesidades del mercado.

Identificar necesidades, generar cambios, conseguir empleados competentes y mantener clientes satisfechos son funciones del gerente, tratando de crear empresas con sello y estilo propio.

Debe adaptarse a las nuevas formas de información, de tal manera que la distancia no sea un problema para no estar informado, por ello el acceso a Internet es un factor importante para acceder a la información sobre maquinarias, semillas, fertilizantes, pronósticos meteorológicos, precios de mercados, etc. También puede acceder a remates on line para comparar precios.

En nuestro país el acceso a la Red se restringe a las empresas rurales de mayor magnitud, dado que todavía subsisten áreas sin conexión telefónica y no han llegados aún los

avances informáticos. La demanda de información de la página del INTA ha sido importante en los últimos dos años. La información y la capacitación son las herramientas para superar las crisis empresarias. Frente al cambio la estructura de los establecimientos rurales deberá funcionar como una cadena logística perfectamente armonizada. A la tradicional función de administrar de planificar, organizar, dirigir y controlar, se le debe agregar la capacidad de innovar para encontrar nuevas oportunidades de negocios y carácter y decisión para reconvertir y hacer eficiente el sistema de producción

Tanto números, porcentajes y cuentas giran alrededor de la producción agropecuaria, que los administradores deben pedir el asesoramiento a expertos en el área de sistema de información, y los profesionales en Ciencias Económicas aportan sus conocimientos en materias de costos y presupuestos, en el control y análisis de los desvíos, así como análisis de gestión y en todo lo que es su materia específica, que es la de ser expertos en sistema de información.

El uso de modelos matemáticos, cuanti-cualitativos, entre ellos la programación lineal, insertos en una computadora permiten simular planes productivos, planes económicos, desarrollos de los cultivos, de crianza, de flujos de fondos proyectados, etc. Con un proceso sencillo analizan variables de gran complejidad y muy difícil valoración. De esta manera simplifican con una profundo análisis la toma de decisiones de la dirección empresarial.

Información en el ámbito del empresario

La información en general, para que cumpla un fin útil, debe cubrir las necesidades de los usuarios. Se requiere una relación directa entre información y necesidades de los usuarios. Entendemos como información necesaria, tanto la que surge del contexto, como la relativa a los movimientos internos y externos de los valores empresarios. Si está expresada en lenguaje contable se la reconoce como información contable.

La información debe dar respuesta a las preguntas que se plantea el empresario-gerente agropecuario con el fin de tomar decisiones adecuadas, destinadas a optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros. Estas decisiones permiten seleccionar, planificar y proyectar políticas de acción dentro del corto o largo plazo.

Los usuarios de la información comprenden los internos y los externos. Los internos dirigen la empresa y participan de la elaboración de la información. Los externos, en tanto, son aquéllos que hacen uso de la información que la empresa publica. La información que se publica se presenta sintetizada en los Estados Contables de Publicación, se circunscribe a la de carácter obligatorio y se construye conforme con las normas emanadas de las leyes e instituciones profesionales; está dirigida a los usuarios externos con intereses en la marcha de la empresa pero sin capacidad de decisiones en la gestión de la misma (Castrili Lara, 1999). Su objetivo es responder a satisfacer necesidades comunes de la mayoría de los usuarios de Estados Contables, como las de evaluar los préstamos otorgados a la empresa, analizar políticas impositivas, determinar cuales beneficios son distribuibles, evaluar capacidad de pago y/o decidir entre comprar, vender o mantener inversiones.

Los usuarios externos, ya sean actuales o potenciales, comprenden empleados, sindicatos, prestamistas, proveedores, otros acreedores comerciales, clientes, gobiernos y organismos públicos y público en general.

Las organizaciones necesitan y utilizan información contable, referidas a movimientos externos de valores, pero requieren también en su tarea de gestión empresarial para tomar decisiones de gestión, controlar la marcha de la empresa, confeccionar presupuestos y análizar costos (Sierra, 1990). Esta información se elabora siguiendo normas propias (ACODI, 1991) y no siguen normas preestablecidas.

El tipo de organización ideado para la empresa, servirá de base a la elaboración de un sistema de información contable más o menos desarrollado, así como también el control que se implemente entre sus miembros influye en el planteo del sistema.

La creciente complejidad de los procesos de gestión, por una parte, y la mayor disponibilidad de los instrumentos para la toma de decisiones, por otra parte, pone de manifiesto la creciente importancia de la información y la mayor preocupación por parte de las organizaciones acerca de una gestión eficaz de la misma (Blanco-Dopico y Gago Rodríguez, 1990).

En la actualidad estamos asistiendo a un proceso de transformación de las necesidades de información de la empresa con la finalidad de lograr una mejor adaptación empresa-entorno. Ello permite orientar este proceso a una **información de tipo estratégico** que contempla una planificación previa para alcanzar mejores realizaciones. Los responsables de la Gestión deben detectar eventuales ventajas o desventajas competitivas y también conocer los puntos débiles y fuertes de la empresa. Todas estas tareas precisan disponer de información acerca de la propia firma y de su entorno.

Sobre la base de información es que se toman decisiones a corto o largo plazo. Estas decisiones consisten en tomar cursos de acción que maximicen ganancias, que tengan que ver con la obtención de nuevos recursos, con la elección de nuevos productos, con decisiones de comprar o arrendar, etc.

Así concebida, la información se nutre de las aplicaciones de las matemáticas modernas, de métodos estadísticos para analizar variables, se preparan los presupuestos, se desarrolla la investigación operativa, los estudios de mercados con el apoyo de métodos usados en las ciencias sociales, apoyados y complementados con el soporte de modernos programas computarizados que proveen de herramientas que permitan aplicar un tratamiento rápido y seguro a la tarea de resolver problemas.

Todas estas herramientas unidas conforman un sistema de información. que incluye, relaciones, clasificaciones, mediciones, y que interelaccionan las variables del contexto en el que la empresa se encuentra con la de la propia empresa

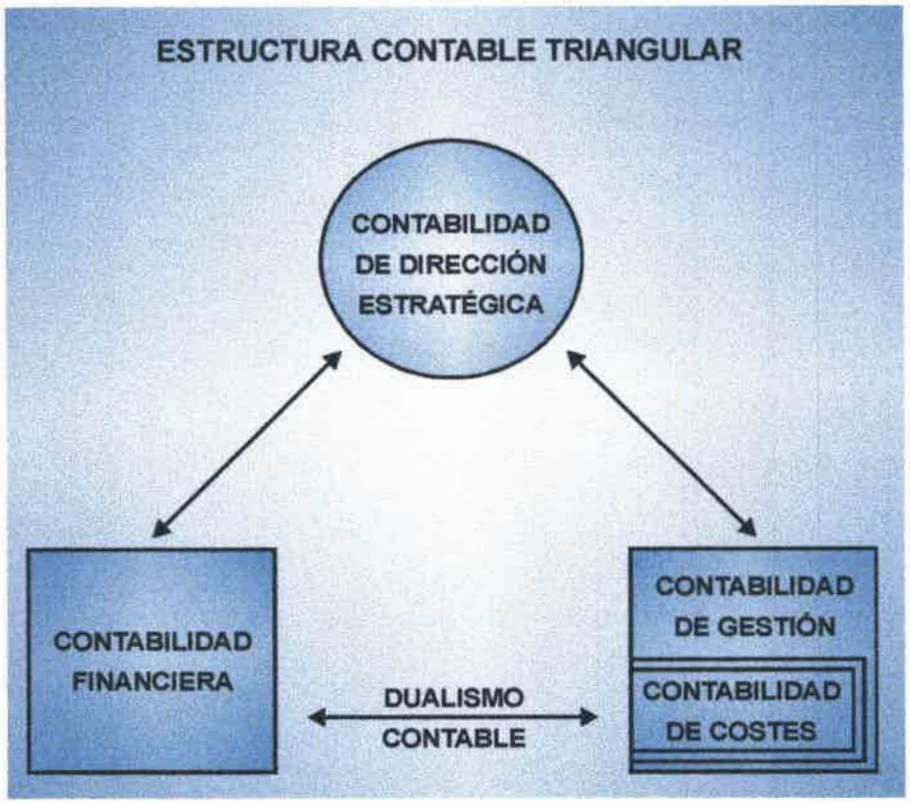
	CUADRO 1	
	INFORMACIÓN DE CARÁCTER EXTERNO	INFORMACIÓN DE CARÁCTER INTERNO
Movimiento de valores (información de carácter monetario)	1. Información histórica relativa al movimiento externo de valores: 1.a. Cuentas anuales obligatorias (usuarios externos) 1.b. Información contable externa para la gestión (usuarios internos)	1'. Información histórica relativa al movimiento interno de valores: **contabilidad de costes** (cálculo del coste de producción, de los márgenes y valoración de existencias).
Indicadores financieros Indicadores no financieros	2. Relativos al sector en que opera, al mercado, a los competidores, al entorno económico en general, al avance tecnológico, al sistema fiscal o a la imagen de la empresa en el mercado. Estado de cash-flow, ratios de análisis financiero (rentabilidades).	2'. Acontecimientos internos que no suponen movimiento interno de valores. Relativos al personal clima laboral, absentismo, calidad de la producción, satisfacción de los clientes, devoluciones, impacto medioambiental y social, ratios de rotaciones, productividad, eficacia y eficiencia.
Información proyectada	3. Presupuestos de tesorería, cuentas anuales previsionales, ratios previstos (análisis de desviaciones).	3'. Previsiones de producción, costes estándar, márgenes, rotaciones, calidad, devoluciones (análisis de desviaciones).
Información voluntaria	Otra información (interna o externa) revelada voluntariamente a los accionistas, entidades financieras, analistas de inversiones, al mercado o a la sociedad en general.	

Fuente: CASTRILLO LARA, L. y J. NAVARRO RUIZ. "Información contable externa para la dirección y gobierno de las sociedades. Una primera aproximación" (1999).

La contabilidad de Gestión analiza la información más detalladamente e incluye la contable y la información del contexto, lo que facilita las funciones de planificación, control y toma de decisiones de los directivos.

La información de gestión establece los aspectos concretos de planeamiento estratégicos y tácticos, presupuestos que marcan las previsiones futuras estimadas del control, que consiste en evaluar la realidad de las previsiones, marcar las acciones correctivas, analizando las causas de los desvíos producidos y la toma de decisiones.

Toda información se alimenta de una base de datos de las actividades empresarias, conformadas por información de carácter patrimonial, económica y financiera, es decir la situación estática de los recursos, la referida a las operaciones de la empresa y la relacionada con el uso de fondos y el costo de financiación.



Fuente: Documento Nº1 Contabilidad de Gestión. A.E.C.A. Madrid, 1990.

Si se le adicionan los datos de carácter externo que nacen del contexto en el que se desenvuelve la empresa y sus relaciones, se complementa la información. Es por la forma en que se los relaciona, en cómo se los analiza y se los interpreta en donde reside la diferencia.

El sistema de gestión tiene raíces contables pero colaboran junto a ella las matemáticas, la electrónica, las ciencias socio-económicas y la comunicación. Se nutre de información del mercado nacional e internacional, de políticas económicas implementadas, de factores climatológicos, de riesgos propios de la actividad agropecuaria. Responde a un objetivo prioritario, que es el de servir para tomar decisiones (management) antes que el de elaborar documentos destinados a terceros.

El conjunto debe constituir una unidad de información y sus informes deben siempre responder a las necesidades del empresario. Intuición y deducción lógica no pueden separarse.[5]

La empresa tiene **proyección futura**, pues se concibe como empresa en marcha; por ello la información también debe orientarse hacia el futuro. "*La información concerniente al pasado sólo tiene valor en cuanto permite preparar y prever el futuro, en cuanto es capaz de ayudar a la formulación de presupuesto cuando se aplica a la gestión empresarial.*"[6]

Es muy importante aprovechar todas las herramientas económicas que se conocen: gestión, planificación, presupuesto, análisis patrimonial, etc. para no cometer errores, para obtener una medida de la rentabilidad. Ésta última constituye la medida del rendimiento del capital invertido y refleja la compensación por el riesgo asumido. Debe incluir tanto la recolección y organización de la información interna como la centrada en el exterior. Así concebido, el sistema de información debe registrar la cadena económica entera, en donde se unen los costos internos con los resultados que se vinculan con el exterior. Ésta es la información requerida, la de la **"cadena del valor".**

La "cadena de valor" de una empresa está dentro de un conjunto más grande de actividades, que Porter llama "Sistema de valor" porque incluye la cadena de valor de los

[5] COUFFIN, C. 1970. *Gestión de las empresas agrarias y desarrollo rural.* Vicens-Vives. Barcelona.
[6] JAEDICKE, R. y J. SMITH 1987 *Accounting for the Future.*

proveedores y clientes. Implica un nuevo enfoque que abarca desde las fuentes de las materias primas hasta el producto final o servicio que se remite al cliente. Se define como "*el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor que se extiende durante todos los procesos, que van desde la obtención de las fuentes de materias primas para los proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en manos del consumidor. Este enfoque es externo a la empresa, considerando a cada empresa en el contexto de la totalidad de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, yendo de los componentes básicos de la materia prima hasta el consumidor final.*"

Dentro de este contexto el sistema de valor puede graficarse:

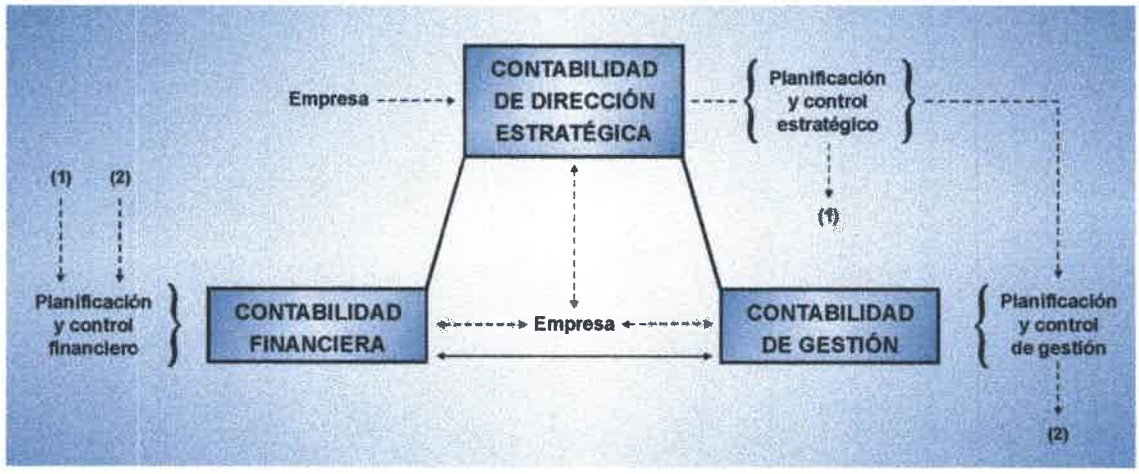
Cadena de valor Proveedores	**Cadena de Valor Empresa**	**Cadena de valor Clientes**

Esto supone delinear como marco referencial de los sistemas de información, que contemple los cambios en el entorno socios-económicos, legales, instrumentales, que sirva para elaborar planes estratégicos, analizar rendimientos, efectuar control operacional, mida el cumplimiento de objetivos y que sirva de base para posteriores planificaciones.

Los pilares sobre los que se basa la información empresaria son la interacción de recursos materiales, recursos humanos, la administración de ellos unido a recursos de información provistos por una amplia gama que va desde la investigación de mercados, hasta el uso de las herramientas matemáticas, pasando por proveedores y clientes, y aglutinando los cambios del entorno.

Así planteada, la información pasada sirve de base para las comparaciones de diferentes situaciones en el tiempo, lo que es vital para el planeamiento y el presupuesto. La información presente muestra las operaciones empresariales unidas al desarrollo y las acciones llevadas a cabo. La información proyectada es necesaria para plantear las futuras acciones a desarrollar.

La Gerencia requiere un sistema integral, que permita medir el cumplimiento de objetivos, marcar los desvíos que se producen entre lo planeado y realizado, analizando sus causas, proporcionar información financiera y no financiera, cualitativa y no cualitativa del entorno y de la empresa y que comprenda la tradicional cuantitativa nacida de las transacciones.



Fuente: ÁLVAREZ LÓPEZ, J. y F. BLANCO IBARRA. "La contabilidad de gestión en el ámbito de un nuevo paradigma contable" (1990).

Un sistema de información para que cubra las necesidades comunes y específicas del gerente PYME debe ofrecer información relevante para cumplir con los objetivos planteados; reflejar los cambios originados en el entorno; ser independiente y no estar atado a las normas jurídicas; proporcionar información diferenciada de los estados Contables; presentar información complementaria cuantitativa o cualitativamente valorada; usar en su análisis herramientas propias de las matemáticas, estadísticas, lógica, teoría organizacional, comportamiento humano y de cualquier otra que le sea útil como medio para dinamizar y

completar la información, de modo que facilite su lectura y permita la toma de decisiones en forma dinámica(Legarda de Fraschetti, Bilbao, Licera, 1996).

El modelo de decisión usado como marco de referencia debe incluir todas o algunas de las variables más relevantes que contemple: las variables de la empresa (factores internos), del mercado (específicas del sector), de la competencia y su entorno (influencias ambientales).

El sistema de información deberá ser lo suficientemente detallado y estar de acuerdo con el tipo de organización empresarial para que sirva a los directivos para elaborar planes, permitiendo integrar la empresa con la gerencia, la tecnología, la fuerza laboral, el consumidor y los mercados.

La información gerencial (Dirección de Gestión Estratégica), que propone este trabajo, eleva la condición de informar a herramienta imprescindible para la administración de las empresas. Se enmarca en un concepto de empresa orientada a lo económico-social y al planeamiento estratégico como un medio de lograr los objetivos empresarios propuestos.

El gerente agropecuario debe tener información que dé respuestas a un sistema de producción que soporta bajos precios, ¿qué tan alto es nuestro costo de Producción?, ¿qué tipo de control de gestión se elige para aplicar en la empresa?, ¿usa de la información con orientación económico-financiera?, ¿qué indicadores deberá tener en cuenta para tomar decisiones?, ¿conoce el sistema de comercialización el empresario?, ¿conoce el cuidado de los recursos renovables?

Un principio básico para dirigir correctamente una empresa es el de tener información útil, creíble, oportuna en tiempo y forma y representativa de la realidad económica donde la empresa se halla inserta. Los datos extraídos, sin adicionarle un atributo significativo, pueden ser irrelevantes y no servir de base para decisiones correctas. **La Información debe adecuarse a las necesidades de la gestión de tal manera que se asocien información con gestión**.

La información es importante por dos razones: los cambios son cada vez más rápidos y además hay una explosión de la información. La mejor manera de administrar la información es utilizar los datos que sean útiles y a través de su interpretación.

La información es la que les va a permitir a las empresas tener una diferenciación competitiva. El gerente debe analizar qué conocimientos son importantes, por qué lo son y para quién. Una vez identificadas, se las analiza, se las codifica, se las guarda y se accede a ellas cuando se las necesite.

Las PYME se caracterizan por manejar poca información económico-financiera. Es esencial la misma cuando se la relaciona con proyectos de inversión, o cuando le es requerida por las instituciones proveedoras de capital. Afecta las decisiones de inversión, ya sean estructurales u operativas que el empresario debe tomar.

Durante mucho tiempo se pensó que la preservación de los activos, el control de los costos, eran tareas meramente operativas cuya base era suficiente para tomar decisiones.

La globalización trae un nuevo concepto de la información requerida por la gerencia, que es el de la contabilidad de la cadena económica de valor.

Cadena del valor describe las actividades que unidas aumentan el valor de los productos o servicios de una organización, algunos cuantificables y otros no.

Las medidas financieras están cada vez más influenciadas, generando también información necesaria para alcanzar los objetivos, por variables como la calidad, productividad, impacto social, ambiental, satisfacción del cliente, empleados, entre otras.

Información Estratégica

La definición de objetivos, el planteo de prioridades y su comunicación son determinantes para el éxito de una empresa. Los objetivos y sus prioridades se plasman en la planificación estratégica. La importancia de la misma es que su lectura marca el rumbo de la empresa para el largo plazo. Tiene como usuarios a los Gerentes con funciones administrativas, de comercialización, de personal, de control gestión y evaluación de producción.

La información para la dirección estratégica tendrá como objetivo analizar e interpretar toda clase de informes, del ámbito externo e interno, procedimientos del entorno como de la propia empresa, cuantitativos como cualitativos, con la finalidad de obtener información

estratégica y estructurales que alimentan el proceso de planificación y su posterior control estratégico (Kenneth Simmonds, 1981). La característica de esta información es que no puede ser estática, debe al contrario dar respuestas a las nuevas necesidades que nacen de la tecnología, del mercado, de las instituciones, de la globalización de la economía. La mejor respuesta se logrará conociendo cuáles son los requerimientos de información que se necesitan.

El entorno debe ser una fuente prioritaria de información necesaria para el éxito de las decisiones estratégicas. Se base en tres aspectos básicos: **un enfoque interno**, a través del análisis de la propia organización, estudio e interpretación de las **actividades que crean valor** para el cliente, ampliación de las conclusiones obtenidas, buscando los datos de mayor significación **para el usuario** con el objetivo de que la empresa tenga más y mejores herramientas provistas por el sistema de información para la gestión empresaria.

El **valor actual de la empresa**, que se conforma a través de los flujos de fondos netos esperados, descontados a una tasa que refleje el costo de oportunidad del capital invertido en la empresa; **análisis y gestión estratégica de costo**, teniendo en cuenta la reducción de los mismos en un ámbito de calidad total; gestión de la producción en función de precios internacionales; medida de la posición en el mercado, que reconozca las innovaciones tecnológicas, reconocimientos de intangibles en general, entre otros.

Un enfoque externo, estudiando el entorno para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios actuales y potenciales a los efectos de poder satisfacerlas, desde el punto de vista de la realidad económica en distintos escenarios de mercado regional, nacional e internacional. Enfoque mixto, con el estudio de variables económicas sumarias y variables internas de la empresa, mostrando el impacto de las primeras sobre las últimas.

Toda estrategia empresaria tiene dos momentos. El primero es el de la construcción y el segundo es la elección del camino a seguir.

El empresario debe tener claro en qué actividad concentrará su energía. Una empresa sin estrategia está estancada, su accionar se limita sólo a tareas sin dirigirlas a ningún lugar determinado. **La clave está en definir hacia dónde se dirige la empresa.**

La estrategia se construye desde el futuro hacia el presente Es importante saber a dónde se quiere llegar, que es lo que tengo actualmente y decidir qué se puede hacer para alcanzar el objetivo propuesto.

Las estrategias que se usan en el nivel agropecuario responden a decidir para el futuro, la diversificación de los cultivos, los pools de siembras, esquemas asociativos, facturación de servicios prestados a terceros, entre otros. La falta de rentabilidad por causas climáticas o caída de los precios hizo que perdiera fuerza el objetivo de estos **"minimizar riesgos"** porque ninguno de ellos escaparon de las contingencias ni de los riesgos de la actividad agropecuaria.

Efectuar estricto control del presupuesto, analizar qué implica cada desvío permite ver qué costos se pueden disminuir y evaluar alternativas viables.

Los factores críticos del éxito no sólo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como satisfacción del cliente, innovación, calidad, productividad, penetración en el mercado. La dirección superior deberá además tener en cuenta variables macroeconómicas y globales.

Los mercados del futuro imponen un desafío distinto partiendo de una premisa: "*los mercados serán muy diferentes, por ello se deberá anticipar y crear los mercados del futuro*", aceptando nuevos desafíos.

La modalidad de exponer la información debe ser amplia y con el uso de distintas modalidades que abarque lo narrativo, estadísticas, gráficos, en forma de ratios y cualquier otra que sirva para poder analizar los problemas estratégicos. Todos estos aspectos unidos permiten aglutinar una información útil, relevante y oportuna para una correcta toma de decisiones.

Resumiendo, la información debe ser lo suficientemente detallada y precisa, estar de acuerdo con la organización empresarial en lo que se refiere a estructura, normas de dirección, estructura del mercado, ser flexible que permita adaptarse a nuevas situaciones por el entorno cambiante, la evolución de la tecnología, relaciones laborales, etc.

El proceso de globalización ha modificado la administración de los negocios con la incorporación del "gerenciamiento del valor". Éste consiste en evaluar el mayor valor económico de la empresa a través de gestiones exitosas que repercuten positivamente en los resultados de la empresa. Las acciones a desarrollar se fundamentan en un cambio sostenido

a corto, mediano y largo plazo que sea innovador, creativo, responsable, agresivo y solidario con el objetivo de mejorar las formas de hacer las cosas, evitar fallas, errores o pérdidas, que se traduzcan en un mejoramiento del rendimiento económico y/o financiero, que permita integrar la empresa, la dirección, la tecnología, la fuerza laboral, el consumidor y los mercados.

LA EMPRESA AGROPECUARIA PYME

La empresa agropecuaria PYME nace de la conjunción de factores productivos y económicos unidos y organizados en forma predominantemente familiar, aunque actualmente se diversifican en otras formas de organización jurídica, concentrándose grandes extensiones de tierra en pocas manos. Cualquiera sea su organización, la acción se orienta a realizar algunas de las muchas actividades propias de la actividad agropecuaria, procurando obtener beneficios. Sobre base de información económico-financiera, miden los resultados con distinto grado de detalle, aportando conocimiento sobre el patrimonio, su composición, la estructura económica y los recursos financieros propios y ajenos utilizados por la empresa. Este análisis, sin embargo, no es suficiente, ya que el entorno influye en la empresa condicionando sus recursos, beneficios, oportunidades y hasta su supervivencia.

La relación ingresos vs. egresos está influenciada por la variedad de costos de producción, de comercialización, de administración, de financiación, de estructuras, y aun los producidos por los cambios en la concepción de la empresa, el tipo de información requerida y los del mercado, que toman en consideración nuevas formas conocidas con las características de biológicos, ambientales y sociales. Las cargas fiscales constituyen un costo que dada la complejidad del sistema fiscal argentino, inciden en gran proporción en los resultados. Los costos financieros nacidos de las necesidades de recursos de la empresa, inciden también en el beneficio. Éste es un factor que afecta altamente a las empresas del sector agropecuario, entre otros.

La feroz competitividad del mercado, la globalización, las nuevas necesidades de los consumidores, la tecnología, entre otras, modifican la concepción de empresa, y se traducen en nuevos análisis de los componentes de los resultados. Cuando la empresa penetra con sus análisis en el mercado, nacen otros factores importantes cuyo análisis se conoce como el de la cadena del valor, que se une al de la responsabilidad social que le compete a la empresa y que responde a las aspiraciones de los distintos grupos internos y externos a la misma.

En esta concepción la empresa no sólo debe ser un medio para obtener beneficios, sino que debe favorecer el cambio de las prestaciones económicas y permitir los beneficios a todos aquéllos que intervengan en dicho cambio. La empresa actúa en y para la sociedad, en un contexto que debe afrontar los cambios, las consecuencias de su actividad y del papel que la sociedad le confiera.

En el desarrollo de las actividades empresarias, el beneficio se vincula con el riesgo empresario. El empresario es un coordinador de los factores que inciden en el valor de la empresa y que en todo momento acepta el riesgo de sus decisiones (Wajchman, 1999). El empresario agropecuario debe sumar a los riesgos propios del mercado, un riesgo específico de la actividad que es el climático, factor que puede transformar un beneficio previsto en pérdida. Los costos financieros inciden en gran proporción debido al alto grado de endeudamiento de las mismas.

Los principios y postulados que responden al objetivo de medir el resultado y que responde el paradigma del **"beneficio verdadero"**, el *true income* americano, se conocen dentro de la información contable como un criterio tradicional, basado en ingresos y egresos dentro del principio de devengado, valuación al costo, reconocimiento de los resultados en el ejercicio y una relación estrecha con la teoría contractual en el reconocimiento de las operaciones.

La evolución creciente de las necesidades de los usuarios es reconocida por el "Corporate Report" inglés, que enfatiza a los usuarios y sus necesidades y se traduce en un nuevo paradigma cual es el de **"la información para la toma de decisiones"** "*usefulness decision*" que explora en la teoría de la información y los modelos de decisión, teniendo como objetivo proveer información útil, que satisfaga las necesidades de los usuarios para la toma de decisiones.

Coincidente con esta última posición es que en un mercado competitivo y globalizado, para que la información que suministre la empresa responda a la condición de útil, relevante y oportuna, debe mostrar la incidencia del proceso económico en su totalidad, su planificación y control no sólo en el corto plazo, sino que debe mostrar también las decisiones de carácter estratégico implementadas.

Características de la empresa agropecuaria

A los tradicionales elementos comunes a todas las empresas la organización de recursos materiales y recursos humanos, en las explotaciones agropecuarias tienen un tratamiento especial los recursos biológicos, el recurso tierra, el factor climático, el desarrollo sustentable, etc.

Los sistemas de producción deben tener la característica de sustentables de manera de permitir el mantenimiento de los rendimientos a lo largo del tiempo. Este principio condiciona la planificación técnica que tiene incidencia en la económica. Si se toma la empresa agropecuaria enfocada sólo a la productividad y no dentro de un sistema de producción que considera estos aspectos, se pueden tomar decisiones incorrectas en el largo plazo. La degradación del suelo por su uso indiscriminado es una de ellas.

Debemos comprometernos a un crecimiento sostenido, que permita el aprovechamiento intensivo, racional y eficiente del potencial productivo, así como el humano y el físico para alcanzar un desarrollo perdurable, integral, equilibrado, equitativo y armónico diferenciando cualitativamente los productos agregándoles valor. Las oportunidades ofrecidas por el mercado, así como las ventajas competitivas de los recursos, unido a la tecnología, nos permite desarrollar productos en donde "para quién" se traduzca en la estrategia empresaria elegida.

Siembra directa, ingeniería genética, agricultura de precisión, maquinaria de alta tecnología, conocimiento del clima y suelo a través de la tecnología satelital, agroquímicos, globalización de la economía, planificación económica financiera, planificación estratégica, capacidad ociosa de las maquinarias, son palabras que se traducen en un desarrollo de la actividad.

Toda producción no debe dejar de lado el concepto de producción sustentable, que consiste en permitir el mantenimiento de los rendimientos a lo largo del tiempo. Se menciona el caso de la torta de girasol analizada a través de varios años de cosecha consecutivos cómo va rindiendo cada vez menos. Este problema es uno de los que condiciona la planificación futura.

Así, a las etapas de gestión común a cualquier empresa, la actividad agropecuaria suma también la **gestión de la transformación biológica.** Esto implica facilitar el fenómeno de la vida de animales y plantas, que en general dependen de la combinación de recursos naturales como la luz, el agua, el aire y el suelo, para favorecer o establecer condiciones necesarias para que el proceso tenga lugar.

Se debe tener en cuenta el nivel de proceso de transformación biológica al que pueden acceder los animales o plantas. Independiente de la intervención del hombre los activos biológicos se desarrollan, pero la acción del hombre colabora a obtener con ese desarrollo una mayor productividad. La característica distintiva de ellos es que responden a las leyes de la naturaleza, porque lo seres vivos tienen un grado de automatismo. Conocer las leyes de la naturaleza es esencial en cualquier explotación a los efectos de optimizar dichos procesos, como crecimiento, mayor cantidad de carne, menos grasa, etc. Así tenemos: a) **Activos biológicos**, que constituyen los animales y plantas caracterizados por sus habilidades regenerativas y auto generativas; b) **Producción agrícola**, constituye los productos recolectados que proceden de activos biológicos y que se caracterizan por encontrarse a la espera de su venta, consumo o proceso posterior; c) **Producción agrícola incorporada a otros procesos**, que se denominan genéricamente agro-industrias. Este tercer cuerpo implica actividades que no son estrictamente agrícolas. Así por ejemplo el activo biológico Animales bovinos, tiene un correlato en la leche como producción pecuaria y el queso. Su procesamiento constituye una agroindustria.

Los activos biológicos poseen capacidades de transformación. Pueden concretarse en: a) **Cambios de los Activos** por crecimiento: aumento en el peso vivo, diámetro, altura, densidad etc y **degeneración**, que constituye el decrecimiento en la cantidad y/o deterioro en

la calidad del activo; b) **creación de nuevos activos** por: **Producción**, da lugar a productos sin vida, separables y clasificados inicialmente como producción agrícola (leche), **Procreación**, da lugar a animales, seres vivientes o plantas separables y que forman parte del mismo tipo de activos biológico (nacimiento de animales).

En todos los sistemas agropecuarios, los cambios de activos son importantes si los relacionamos con al flujo de futuros ingresos que los mismos proporcionarán. Un nuevo activo biológico, por ejemplo carne, depende del propósito a que se destine, para cría y su posterior venta o para plantel. Los nuevos valores supondrán un aumento en el importe del activo que pueden o no reconocerse al momento de producirse.

El **suelo** constituye un elemento imprescindible para la producción agropecuaria, actúa como principal factor de la misma y mantiene una relación directa con los resultados de la empresa a través de la mayor o menor productividad. Configura un bien básico y debiera considerarse como: a) un factor de inversión; b) un bien de uso esencial que incide en la rentabilidad de la explotación; c) un costo si se paga por su arrendamiento, y d) un costo de oportunidad si se compara inversión con rentabilidad.

La actividad agropecuaria tiene una dependencia con el medio ambiente por sus características peculiares que involucran el proceso biológico de cada zona. El deterioro de un ecosistema natural tiene implicancias de tipo social y ambiental. La riqueza del suelo depende en gran medida de la cobertura vegetal que la protege. "*Las áreas de cultivo requieren un tratamiento especial que combine técnicas conservacionistas con criterios de producción para preservar el suelo como recurso. Recurso que se construye en un lento proceso de años, la erosión hídrica y eólica sumada al uso excesivo de los recursos naturales significan una pérdida de 500 has. de suelo productivo...*" (INTA).

Se debe buscar un equilibrio socio-ambiental en el que el fin sea el hombre y sus valores en su conjunto, al mismo tiempo que se sensibiliza con la sustentabilidad de los recursos naturales. Se debe analizar la degradación de los suelos en este marco. El suelo está ligado a la ley de rendimientos decrecientes, por la cual un factor adicional de producto, por ejemplo un kilo de fertilizante, llegado a un límite determinado, no incrementa la producción proporcionalmente, pudiendo inclusive hacerla declinar en determinados casos. (Martínez Ferrario, 1998).

El **factor climático** es una variable determinante en la producción y adiciona más riesgo a la actividad. Puede considerarse este factor, que se manifiesta con dos vertientes: a) la referida a las características del clima, suelo, sanidad de los animales, etc que pueden de cierta manera preverse a través de las medias normales; b) la otra es más imprevisible ya que el fenómeno de las variables se presenta en forma anormal. Como figura de protección a estas variables nace el seguro agrícola que se tratará más adelante.

Funciones de la gestión empresarial

Las funciones claves clásicas de la gestión empresarial son organización, planificación, y control. Todas ellas contribuyen a la toma de decisiones.

Es necesario establecer las diferencias entre planificar y presupuestar, aunque se usan como sinónimos en algunos casos. Planificar trata de definir objetivos y planes de acción de la empresa a largo plazo. Entran en su consideración factores de política económica, la característica de una producción aleatoria, los precios marcados por el mercado, etc. Presupuestar significa coordinar, evaluar y controlar dichos planes para un período a corto plazo cuantificado. Es una estimación de costos e ingresos. Se divide en dos áreas claves: el presupuesto operativo (actividades a realizar) y el de inversiones-financieras (fondos con que cuenta).

El proceso presupuestal proporciona un mecanismo para asignar en forma racional y económica los recursos escasos de la empresa. Es una enunciación cuantitativa detallada de un plan para la explotación y el pronóstico de su resultado económico.[7]

---

[7] Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas 1999. *La Contabilidad de Gestión en las Empresas Agrarias*. Madrid.

Planificación

Es decidir qué hacer, quién lo hará y cuándo hacerlo, es de por sí una función relevante para la contabilidad estratégica pues nos indica su punto de partida.

Planificar es realizar una tarea de previsión, desarrollo y encuentro de un plan óptimo. La diferencia entre lo que se desea y lo que realmente se puede obtener reside en la capacidad de plantearse objetivos claros y viables que puedan ser sometidos a controles exhaustivos. Cuando la planificación se reduce en el tiempo y se cuantifica estamos en presencia del presupuesto.

Para ello debemos analizar la relación inversión y financiamiento, proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decidir la alternativa a adoptar y comparar el comportamiento de lo realizado con lo estimado.

La planificación se considera compuesta de tres niveles pero constituyen necesariamente un todo, imprescindible en una buena organización.

Nivel 1: Estratégico

Marca las políticas a seguir. Formula los principios generales, los objetivos y los planes a cumplir. Las actividades productivas se incluyen y responden a actividades que generen mejor ingresos, que reduzcan la incertidumbre propia de la actividad agropecuaria, análisis de actividades complementarias, suplementarias, diversificación vs. especialización. Principios de sustentabilidad, leyes de rendimientos decrecientes, impactos ambientales. Cada una de estos parámetros se evalúan desde el punto de vista productivo y rentable.

Nivel 2: Táctico

Marca los objetivos a corto plazo. Se resume en cuándo hacerlo y cuánto se necesita. Presenta el planeamiento físico que enmarca el cómo hacerlo, previendo métodos de trabajo y su organización. Dónde marca lugar; cuándo marca condiciones para iniciar la actividad y quién establece las personas que producen, organizan y controlan.

Planeamiento financiero denominado presupuesto, es el planeamiento cuantificado. Marca precios y costos, herramientas presupuestarias económico-financieras.

Nivel 3: Operativo

Se circunscribe a sellar con normas y procedimientos contables las actividades efectivamente realizadas entre todas las planteadas. Se contrasta lo planeado con lo realizado, pueden surgir las desviaciones que son fuente futura de ajustes ya que retroalimentan la planificación.

Por la naturaleza de este trabajo lo orientamos al planeamiento financiero. El planeamiento físico es campo de actuación del agronómo-veterinario.

La planificación de carácter financiero se plasma en un presupuesto. Éste consiste en un estado numérico que permite cuantificar la planificación y prevé actividades a realizar, relacionadas con los objetivos a corto o largo plazo que una empresa se plantee.

Estas actividades tienen consecuencias económicas que se desarrollaran en el futuro. En las empresas agropecuarias la planificación técnica que tiene una base técnica sustancial, debe tener su correlato en el presupuesto financiero Qué actividad hacer, cómo, cuánto, cuándo, es tan importante como analizar con qué recursos se puede implementar.

Los presupuestos se presentan aislados o bien integrados, se realiza en esta última forma una presentación que abarca las amplias funciones de la empresa: producción, comercialización, inversión, ventas, entre otras. Una vez previsto qué hacer, se pone en marcha, desarrollando las actividades previstas.

Los presupuestos previstos deben controlarse para ver cómo funcionan, precisar si existen áreas con problemas; si así ocurriera, marcar en las que se produjeron los desvíos para aplicar las correcciones en el momento oportuno. El análisis de los desvíos es una información muy rica mostrando, a través de la relación causa-efecto, qué cosas se planearon bien y cuáles no.

Las PYME deben planificar y presupuestar sobre la base de una Contabilidad General, en lo posible, con un enfoque integral, que es la única forma de analizar el problema empresario en su totalidad. Un sistema presupuestario integrado unido a un adecuado control se convierte en una herramienta fundamental y en un verdadero instrumento de gestión.

No se justifica en la PYME no planificar y presupuestar alegando las dificultades que su implementación acarrea, así como razonar que no es necesario porque la actividad es desarrollada por pocas personas, o que no cuenta con un asesoramiento permanente, o que no saben usar la información contable por no tener preparación suficiente o porque implica un elevado costo implementarlo.

Dentro del presupuesto financiero el flujo de fondos es otra herramienta fundamental que sirve de base para pronosticar y presupuestar, implica conocer en cantidad, tiempo y monto los requerimientos financieros. Preparar un flujo de fondos proyectados para conocer anticipadamente las necesidades de fondos que la empresa deberá contener, la medida estimada de sus gastos y requerimientos futuros, trabajar sobre las causas del desfasaje en el ciclo de cobros y pagos es una buena manera de ordenar los requerimientos de fondos. La evaluación presupuestaria puede ser realizada sobre la base de flujos de fondos.

El análisis de los desvíos se efectúa generalmente en valores absolutos. Si así se lo realizara, éste por sí sólo no es suficiente sino que debe ayudarse con otras herramientas como ratios o coeficientes, rendimientos de capital, rendimientos de la inversión para complementar la información.

La mejor metodología, es confeccionarlo flexible, debido a la naturaleza de los presupuestos, ya que enfoca las actividades en el futuro, el cual por su naturaleza es incierto.

CUADRO 2	
PROCESO DE INFORMACIÓN GERENCIAL	
PLANEAMIENTO	Diagnóstico situacional
	Formulación de escenarios de futuros
	Establecimiento de estrategias
	Conformación de los planes de acción
PRESUPUESTO	Pautas generales
	Pautas particulares
	Objetivos a alcanzar
PROCESO INFORMÁTICO PROPIAMENTE DICHO	Toma de datos
	Procesamiento de datos
	Emisión de información
	Análisis crítico y evaluación
	Distribución de la información
CONTROL	Retroalimentación
	Modificación de parámetros
TOMA DE DECISIONES	Toma de decisiones necesarias

Fuente: FAGA, H. "La información útil para la dirección de empresas" (1990).

Costos

Cualquiera fuere la actividad productiva objeto de la empresa, toda gestión empresarial tiene un objetivo común: el de maximizar beneficios minimizando los costos sobre la base de conseguir el mejor aprovechamiento de los recursos escasos.

Los costos constituyen uno de los pilares necesarios de esta relación. No hay un costo único ni exacto, todo está en función del objetivo a evaluar. Los costos son diferentes según se considere su naturaleza, su variabilidad, tipo de actividad que lo utiliza, por su vinculación con el producto, por la duración del ciclo de explotación u otra clasificación que se relacione con los objetivos que se persiguen en su clasificación. Todos ellos son válidos y son útiles si cumplen el objetivo previsto. No es motivo de este trabajo analizarlos en detalle pero sí incursionaremos en la forma que se asignan en la actividad agropecuaria.

Este trabajo se basa en considerar que la Contabilidad Estratégica que incluye la de Gestión tiene en cuenta el impacto ambiental y lo comprende a través de acciones de control de los insumos no perjudiciales al medio ambiente, en los procesos productivos compatibles con el mismo y en los productos obtenidos. La empresa debe decidir estratégicamente entre costos de protección ambiental o costos de reparación de los daños causados por el mal uso del medio ambiente.

El costo está constituido por dos componentes. El referido a la cantidad de factores sacrificados para alcanzar un objetivo determinado y el monetario o sea el precio o valor de dicho componente. Según el objetivo de la medición el precio será el esperado, el negociado, el standard, el de oportunidad, entre otros. La contabilidad financiera usa en una economía estable, el costo histórico. En la de gestión se usan costos futuros, costos imputados o cuantificables, y los no cuantificables, entre los que el riesgo climático ocupa un lugar preponderante.

La metodología para analizar los costos en las empresas de producción viene experimentando cambios notables en la década del 80. En primer lugar los sistemas de asignación de los costos tradicionales resultan obsoletos al no responder a las nuevas necesidades de información tales como las derivadas de la revolución tecnológica de dicha

década y siguiente, así también como las nacidas del comportamiento de variables, tanto internas como externas

La asignación de la mano de obra directa y los materiales constituían en los sistemas de costos tradicionales los temas preeminentes. Su objetivo recalca la importancia de la mano de obra y de los materiales en el costo a través de su asignación y absorción de los mismos. Con una tecnología más estable las empresas, no requieren considerar como variable importante en el costo de los productos a factores derivados de ella.

Los sistemas tradicionales asignan los costos a los productos principalmente para valorar existencias y determinar el costo de los bienes vendidos.

Los costos de los productos no relacionados con el volumen de producción, como los de reingeniería o las actividades de apoyo, la puesta a punto de maquinarias, las compras de materiales, se tornan imprecisos cuando crecen. Los sistemas tradicionales proporcionan escasa información sobre la relación existente entre las actividades que generan costos generales y los productos. Al tomar como base un modelo erróneo de cómo se comportan los costos, el costo del producto resulta así distorsionado. La clásica distribución de costos indirectos se lleva a cabo en función de los factores directos (materia, mano de obra, etc) que con nuevas tecnologías y nuevos sistemas productivos, pueden resultar muy poco significativos en el costo total del producto.

Esto ha traído consigo la propuesta de sistemas alternativos que buscan adaptarse a las nuevas necesidades. No es tema de este trabajo analizarlos en forma exhaustiva pero sí lo es remarcar que los costos constituyen un subconjunto de la información de la gestión empresaria

Factores que influyen en los costos:

Entre los factores que influyen en la formación de los costos en las distintas actividades, se menciona como los más importantes niveles de actividad programada y real, tecnología de la producción, organización y programación de la producción, volumen de la producción, calidad de los productos, medios o factores de producción a utilizar, rendimientos de los factores y eficiencia de los procesos.

Cómo se **asignan los costos** es otro de los grandes temas de esta información, lo que se denomina sistema de costeo.

Una forma simplificada de asignar es cargar todos los costos sin diferenciarlos al proceso productivo, ya sean directos, indirectos, fijos y variables.

El sistema de costeo directo consiste en asignar a los productos los costos de este tipo y en cambio los indirectos se agrupan en centros de costos antes de incorporarse al costo de producción.

El centro de costo es un lugar o espacio físico donde se lleva a cabo determinadas actividades relacionadas con el objetivo de la empresa y se cargan a una cuenta que permite acumular los costos de los factores utilizados por dicha actividad. Corresponde a cultivos, explotación ganadera, etc., en la actividad agrícola-ganadera. Los materiales consumidos, horas trabajo hombre u horas trabajo maquina, entre otras, integran la unidad de obra base fundamental que permite repartir los costos.

El costeo que considera sólo los gastos variables como costos del producto es otra modalidad. Los costos asignados son los costos proporcionales a su nivel de producción. Los costos fijos se consideran vinculados con el período en el que se producen.

El control de los costos por el sistema ABC (Activity Basic Costing) se identifica con la fuente de los costos. El centro del problema a resolver en este sistema es cubrir las nuevas necesidades basadas en las "actividades" que reconoce como origen de los costos empresariales no los productos sino las actividades con los costos. A mayor consumo en las actividades mayor costo de un producto. Este principio marca como causa de la variación de los costos a las actividades. Los productos en esta concepción consumen actividades y no costos.[8]

---

[8] IRURETAGOYENA María T. 1996. "Posiciones actuales frente a la Contabilidad de costes en España". *Revista Técnica Contable*, pág. 416-426.

Se fundamenta en los cost-drivers (costos que dirigen), que se relacionan con el número de veces que se realiza una tarea determinada. La asignación de los costos indirectos a los productos se facilita cuando se usa la asignación por actividades.[9]

Los agrónomos se han interesado por los costos y su asignación. Se orientan al uso del **"margen bruto"** por su simplicidad al aplicarlo, pero esta concepción simplista dificulta su integración a la información contable. Ningún tratadista nacional o internacional da cabida al margen bruto como método utilizable para la determinación de los costos.[10]

El margen bruto se basa en la relación ventas o valor de la producción presunta menos costos variables de producción, se comenzó a utilizar en Inglaterra en la década del '60. Divide los gastos en dos grupos, los gastos de estructuras existentes en función del tiempo y los que están en función del desarrollo o concreción de la actividad. Si al margen bruto se le restan los gastos o cargos de estructura propios se obtiene el margen neto. Los gastos de estructuras son directos en relación con la empresa, pero indirectos relacionados con la producción. Es una simplificación del costeo por absorción. La simplicidad en su aplicación va en detrimento de la utilidad de la información que provee. Muchos informes presentan una actividad como rentables y cuando se toman los costos de estructurales termina produciendo pérdidas. Los costos estructurales contienen numerosas variables.

En la producción de productos primarios (commodities) la aplicación del margen bruto se aplica porque el precio del producto nos lo provee el mercado, viene dado externamente, ya que el productor no puede modificarlo. Los gastos indirectos de producción son también considerados globalmente.

No obstante es una herramienta más que no se debe desechar para la toma de decisiones. Es engañoso el resultado que presenta, informando utilidad cuando, si se toman los costos estructurales que incluyen todos los demás costos, da pérdida. Pero es importante porque **marca tendencia**, permite medir la probabilidad de que un hecho ocurra y el grado de seguridad de que ocurra o desvío que se produzca en el tiempo.

El costeo por responsabilidad, pone énfasis en las unidades individualmente consideradas, como si fueran disciplinas independientes y separadas. Sin embargo la coherencia empresarial debe ser eje de toda información. Se requiere la participación de todos como un todo de las actividades de la empresa.

Comercialización

Mercados de capitales

Las personas físicas o jurídicas, que constituyen unidades económicas, realizan actividades en el mercado comprando, vendiendo, produciendo, gastando, ahorrando, invirtiendo. Estas unidades económicas se dividen en términos financieros en unidades superavitarias o deficitarias, si realizan actividades de ahorro y demandan capitales respectivamente, constituyendo unidades ahorristas o unidades demandantes de capitales. Las actividades de ahorro e inversión están unidas y para que su unión se verifique es necesario de una estructura formada por instituciones, instrumentos y modalidades de transferencias en capitales.

En nuestro país, el mercado de capitales recién emerge, orientándose a las obligaciones convertibles en acciones y los mercados de futuros y opciones de títulos públicos y privados. El Mercado a Término de Buenos Aires (MAT) y el Mercado a Término de Rosario, son mercados donde la comercialización está orientada a los bienes primarios (commodities cereales-carne) donde se opera con la entrega física del producto en futuro o tomando como referencia ese activo subyacente en opciones sobre futuros.

El inversor realiza diversos movimientos que incluyen compras o ventas, separadas, alternadas en distintas fechas y por distintos importes, es decir dirige sus acciones a comprar o vender, considerando diversas alternativas de tiempo, precio y lugar. Cada una de estas acciones y sus combinaciones constituyen distintas estrategias. Para cada estrategia elegida el inversor deberá tomar decisiones basadas en el comportamiento de las variables de los activos considerados y tomados como subyacentes, de sus propias expectativas, del

---

[9] Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas 1999 *Documento N°20* "La contabilidad de Gestión de la Empresa Agraria."

[10] ARCE, Hugo 1999 *Presupuestos, costos y decisiones de empresas agropecuarias* Macchi. Buenos Aires.

comportamiento de los mercados en el futuro y del riesgo que quiera tomar, ya que las decisiones tomadas se traducen en riesgos de distintas magnitud.

Mercado Financiero

El contrato de compra-venta puede ser de cumplimiento corriente o de cumplimiento futuro. En el ámbito de los contratos de productos se dan mucho las operaciones a futuro en las que las partes se obligan a la compra-venta futura de un producto, a un precio estipulado en el contrato, a una fecha específica futura y a un precio específico.

En el contrato de Futuro las especificaciones están estandarizadas y normadas por el Mercado a Término en que se pacta la operación, se cotiza a viva voz en una rueda de negocios organizada, lo que otorga transparencia a la formación de precios, da posibilidad de cancelar o arbitrar posiciones.

Sintéticamente el Contrato de Futuro "es una compra o una venta de un Activo con entrega aplazada".

Se clasifican en: **Contrato de Futuro de Compra y Contrato de Futuro de Venta**.

Samer (1995) enuncia siete sencillas reglas que rigen las negociaciones de los contratos de futuros.

1. Los contratos tiene fechas de vencimiento
2. Los contratos tienen un tamaño estandarizado. Se define el tamaño del contrato de futuros que constituye la inversión mínima posible y sólo podrán negociarse múltiplos enteros de dicha cantidad.
3. Las compras y las ventas exigen un depósito de garantía. Constituye una pequeña cantidad de dinero que tanto comprador como vendedor tienen que depositar como señal de garantía del cumplimiento del compromiso. La institución que la recibe se convierte en garante asegurando a las dos partes, comprador y vendedor, el cumplimiento del mismo.
4. Es posible vender algo sin tenerlo previamente. El inversor puede comenzar una operación comprando o vendiendo según sus expectativas. Si espera que baje venderá futuro y si espera que suba propondrá la operación inversa.
5. Los beneficios y las pérdidas se ajustan diariamente. Las transacciones de futuro son procesadas por una cámara de compensación que registra las liquidaciones de cada corredor diariamente y en efectivo las diferencias netas en todos los contratos no vencidos en una cuenta corriente abierta para cada contrato. La diferencia genera una ganancia o pérdida, nacida de la diferencia entre el precio fijado en el mercado y el anterior de los contratos de futuros no vencidos. El precio del contrato fluctúa de acuerdo con el precio de cierre de cada sección, denominado precio de liquidación, y la cámara en una especie de cuenta corriente va abonando los beneficios o cargando las pérdidas al inversor.
6. Las compras y las ventas se compensan entre sí: Las operaciones finalizan de dos maneras: por liquidación del contrato a su vencimiento y si tiene posición abierta, (mientras no decida realizar la operación inversa), mediante la realización de una transacción contraria a la compra o la venta, antes del vencimiento del contrato. En este caso se compensan las operaciones.
7. El efecto apalancamiento multiplica los resultados. Este efecto trae como consecuencia que el dinero se potencia. El inversor desembolsó la seña como garantía de la operación, la rentabilidad sobre la misma se potencia al relacionarla con la que hubiese generado en la compra o venta directa del activo subyacente elegido efectuada al contado. Los contratos de futuro permiten cubrirse de los cambios de los precios de los activos en el mercado y para los que realizan inversiones especulativas, prevén un alto apalancamiento.

Opciones sobre futuros

Sintéticamente una opción es "*el derecho a comprar o a vender una activo en una fecha futura a un precio prefijado*". El inversor debe decidir sobre qué activos operará, dentro de toda la gama de activos subyacentes que le ofrece el mercado. (Son importantes los mercados que lo hacen con productos commodities.)

Es una decisión personal del inversor la elección del activo subyacente, la inversión mínima necesaria para la operación y el riesgo que va asociado a los beneficios que pretende obtener, unido al propio conocimiento que tenga del comportamiento del mercado en el futuro.

El comportamiento del precio del activo subyacente tiene un importante componente estructural, un elemento de permanencia en el tiempo, influenciado por su liquidez, su naturaleza, su utilización como instrumento especulativo o de cobertura, su relación con otros activos negociados en el mismo mercado o en diferentes mercados, depósito de garantía.

Operaciones de opciones

Los contratos de opciones pueden ser:

- Emisión de opciones de compra (Call). Es el derecho otorgado al titular de comprar al lanzador, exigiendo que éste le venda, una cantidad de lotes, a un precio previamente estipulado y hasta una fecha prefijada mediante el pago de una prima.
- Emisión de opciones de Venta o (Put). Es el derecho otorgado al titular de vender al lanzador exigiendo que peste le compre una cantidad de lotes, a un precio determinado y hasta una fecha prefijada, mediante el pago de una prima.
- Adquisición de opciones de compra o de venta.
- Enajenación de opciones de compra o de venta (se compromete a vender o comprar a petición del poseedor de la opción).

Resumiendo, afecta a compras si se adquiere una opción de compra o emite una opción de venta; afecta a ventas si se adquiere una opción de venta o emite una opción de compra.

Las opciones se hacen populares en 1993, época en que se expanden rápidamente. Estos instrumentos justifican su uso en razón del aumento que producen en el poder del dinero y que son muy versátiles.

Samer (1995) enuncia siete reglas en las aplicaciones de las opciones:

1. Los "calls" dan derecho a comprar a un precio fijo, en una fecha determinada, al precio al que se puede ejercer que es el de ejercicio. El emisor recibe la prima y se obliga a entregar el activo subyacente si se lo exige el comprador. El comprador paga la prima y tiene el derecho a solicitar el activo subyacente al emisor. Al adquirir una opción de compra se podrá beneficiar de un aumento en el precio del activo subyacente sin haberlo comprado.
   Los puts dan derecho a vender, a un precio fijo ya sea en una fecha futura o antes de su vencimiento. El poseedor de una opción puede ejercer el derecho, dejar pasar la fecha de vencimiento sin ejercer la opción o venderla antes de su vencimiento.
   En las opciones de tipo americanas, las mismas pueden ser ejercidas antes de su vencimiento; no ocurre lo mismo en las llamadas europeas que sólo pueden ser ejercidas al vencimiento.
2. Una opción se puede comprar con distintos precios de ejercicio. Uno es el precio fijado y otro en el de cotización del activo a la fecha del vencimiento del contrato.
3. Lo que se negocia es la prima. El valor de estos instrumentos en el mercado está dado por la prima de la opción. La prima representa lo que debe pagar el comprador de la opción y corresponde al ingreso que recibe el vendedor de la misma. Es el riesgo máximo que asume el inversor al comprar la opción. Las opciones pueden negociarse antes de su vencimiento recibiendo a cambio las primas que les pagarán los compradores de las opciones.
4. Lo que se liquida es el beneficio o pérdida El que ejerce el derecho recibe la diferencia entre el precio de ejercicio de la opción y el precio del mercado del activo subyacente en la fecha de vencimiento de la operación. No se producen ajustes diarios sino que al vencimiento del contrato o mediante la operación contraria se materializa la pérdida o la ganancia de la operación.
5. Las opciones se pueden vender. Una opción puede comprarse pero también venderse. El inversor paga una prima para comprar o vender una activo subyacente, el vendedor recibe la prima a cambio de pagar al inversor comprador si éste ejerce la opción.
6. La venta de opciones exige un depósito de garantía.

7. El tiempo añade valor a las opciones. El valor temporal nace de la diferencia entre la prima de la opción y el valor intrínseco. Esta diferencia es el beneficio que obtendría un inversor al momento del ejercicio de la opción que posee.

Mercados agropecuarios

Para la gestión agropecuaria es importante marcar la existencia de distintos tipos de mercados: Mercado a Término, Futuro y Opciones sobre futuros, y el Mercado disponible o físico.

Los participantes en el primero son Comprador o Tomador de Futuros y/o Opciones sobre Futuros (Call-Puts), el vendedor o lanzador y la Institución Mercado a Término (MAT) que garantiza el cumplimiento del contrato. El MAT contrata tanto con el comprador como con el vendedor. En la Argentina el MAT realiza la operatoria de Futuros y la de Opciones de compra-venta sobre contratos de Futuros.

Los participantes del segundo comercializan la mercadería disponible, y la relación se verifica entre el productor por una parte y por la otra pueden participar los exportadores o los fabricantes o acopiador de productos primarios. La relación contractual es personal.

Es conveniente marcar que una herramienta como los Futuros y Opciones sobre futuros puede ser usada por productores agropecuarios con distintos objetivos y expectativas diferentes. Los objetivos se caracterizan por ser especulativos, para aquellos operadores que buscan "especular", o como herramienta de "cobertura" de la producción, ante una posible baja del precio, asegurándose de esa manera un precio "piso" que cubra un margen de utilidad.

Desde 1992 la plaza de opciones creció mucho por el uso que los productores hicieron de estos mercados, con ellos pudieron cubrirse del riesgo precio en su forma más moderna cual es el establecer pisos de precios, que permite beneficiarse si el mercado sube después. El instrumento usado es el llamado compra de Puts.

El mercado permite al productor descargar su riesgo sobre especuladores amantes del mismo, al aplicar estrategias combinando futuros y opciones sobre futuros con criterio especulativo.

Interesa en este trabajo el análisis de los futuros y opciones sobre futuros como cobertura de riesgo precio y usado como nueva estrategia empresaria de comercialización. No se realiza un análisis de los diversos tipos de estrategias de carácter especulativo que brinda el mercado. Las mejores coberturas para el productor son simples, ya sea mediante compra de puts o mediante venta futura asociada a compra de call.

Formar su opinión sobre la posible evolución del mercado, significa formular una hipótesis que explique qué está sucediendo en el mercado, lo que puede suceder en el futuro y cuál es el plan de acción propio elegido. Necesita analizar y determinar cuáles son los objetivos a cubrir con la inversión dentro de un marco de minimizar los riesgos que la misma puede traer. Dentro de esta última pauta, es necesario reconocer que hay operaciones más arriesgadas que otras, y desde el ámbito del inversor dentro de su calificación, están los prudentes y otros que no lo son. El objetivo de la inversión es importante y nos da una pauta, ya que si es especulativo tiende a ser más riesgosa la operación y si es al solo efecto de cobertura de riesgo, tiende a ser menor.

B. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y LAS CAUSAS QUE LO ORIGINAN

FACTORES DEL ENTORNO QUE CONDICIONAN LA GESTIÓN EMPRESARIAL AGROPECUARIA

Los Factores que se mencionan insistentemente que inciden como característicos del sector agropecuario argentino, con amplia repercusión en la rentabilidad de la empresa, se agrupan en:

a) el llamado costo argentino
b) una presión fiscal compleja
c) un pobre ofrecimiento crediticio en el mercado
d) un difícil acceso a los mercados

a) El costo argentino

El costo está compuesto de un conjunto de elementos, directos, indirectos, fijos y variables que unidos todos ellos constituyen el costo total. En una economía cerrada el precio resulta protegido; por ello el mismo tiende a cubrir los costos más un porcentaje de utilidad. En cambio en una economía abierta sin protección, competitiva y con empresas PYME que no participan en la formación de los precios y que no tienen suficientes fuerzas para influir en el mercado, el precio del mercado marca el precio de venta de su producción. Fijado por la interacción de las fuerzas del mercado este precio es simplemente "tomado" por la empresa. A él se le restan los costos (todos aquéllos en los que se incurran y no sólo los de producción) generando el resultado positivo o negativo de la actividad. En la Argentina, en esta relación de Venta vs. Costos, éstos últimos son bastantes rígidos, y los precios relativos desfavorables. De allí la dificultad de influir por esta vía en los resultados. Nace así la expresión de que el costo argentino es alto en comparación con otros lugares del planeta.

Riesgo

Toda empresa reconoce que el riesgo que implica la comercialización de los productos por el cambio del precio que el mercado marca, si bien es factor importante, también lo son las formas para contrarrestarlos o estabilizar sus efectos.

El riesgo es un concepto económico de difícil cuantificación. Consiste en estados naturales que son conocidos, que se les reconoce su existencia pero que están influenciados por la incertidumbre de que un hecho fortuito ocurra o no, desconociendo la probabilidad de que tal hecho se produzca. Un importante ejemplo lo constituyen los riesgos climáticos a que debe enfrentarse el empresario agropecuario.

Otro significado de la palabra riesgo se extiende a la forma de actuar de los empresarios. Los empresarios al tomar decisiones lo hacen teniendo en cuenta las particularidades propias de cada actividad. A ellas se les agrega su propia concepción del riesgo cuando deben optar entre una gama variada de modalidades que les permiten controlar los efectos no deseados de los mismos. La forma personal de encarar una actividad en el marco de una toma de decisiones hace que sean más arriesgados unos que otros.

Las alternativas van desde diversificar o incorporar nuevas actividades, incorporar tecnología o introducir nuevos sistemas de comercialización, almacenar, compartir el riesgo o trasladarlo a terceros, etc. El empresario deberá decidir qué hará en el futuro, plantearse distintas alternativas y elegir la más favorable. La elección tiende a cubrir un objetivo básico cual es el de "Maximización de Beneficios" a través de optimizar ventas o disminuir costos. Hará monocultivo, diversificará, dividirá los riesgos, mezclará sus inversiones, constituirá un portafolio, variará procesos productivos o la forma de comercialización.

Los factores del riesgo agropecuario tienen dos grandes vertientes. El que nace de factores de la producción y el que nace de factores de comercialización. Dentro de los de comercialización se vio una herramienta moderna cual es el uso de Futuros y Opciones sobre Futuros, y dentro del de producción se analizará el seguro.

Seguro agropecuario

Como una modalidad de trasladar el riesgo a terceros se encuentra el seguro agropecuario. Se lo transfiere a la aseguradora mediante el pago de una prima. El alto costo

de la misma puede limitar el uso de esta modalidad. Las pólizas de seguro de naturaleza agropecuaria tienen en cuenta el fenómeno climático que constituye una variable importantísima para el uso de esta herramienta. Comprende desde anegamientos, sequías, heladas, granizo, hasta microorganismos nacidos de estos hechos, que contribuyen a modificar la producción ya sea agropecuaria, ganadera y/o forestal.

La Argentina es uno de los países con mayor riesgo climático según manifiesta el INTA. Por ello es que los productores deberían disponer de esta herramienta de cobertura en su modalidad más amplia. La información tecnológica que genera el INTA es de gran utilidad para las compañías de seguros, porque les permite valuar los riesgos y las primas con mayor certeza.

La tecnología, al incrementar los costos de las actividades agropecuarias, lo ha hecho también en el monto del riesgo que debe cubrir.

La relación riesgos productivos y climáticos a los que está expuesto el campo y las distintas alternativas para obtener cobertura de la inversión realizada se relacionan directamente con el costo de la prima. Si bien es posible disminuir la exposición del negocio agrícola con el seguro, resulta imposible eximirlo de ellos.

Para disminuir el riesgo se contratan seguros conocidos como de **"multiriesgo climático"** de costo reducido. Es una propuesta actual que cubre adversidades climáticas como granizo, heladas, nevadas, sequía, altas temperaturas, inundación imprecisa, e inevitable, lluvia en exceso, o extemporánea, vuelco por el viento.

El desarrollo del seguro multirriesgo aparece también como medio de asegurar el cobro de insumos por parte del proveedor y cubrirse ante las pérdidas de la producción. Inclusive, varias empresas proveedoras de insumos ya lo están utilizando con obligatoriedad en las ventas de sus productos al productor.

Existe una práctica común en ciertos países como EE.UU. que subsidia la prima de los seguros agrícolas, alcanzado la cobertura en algunos casos al 70% de monto invertido. Las primas de este sistema son cubiertas por el presupuesto nacional general. Su tratamiento nace de la aplicación de una política de Estado y constituye un emprendimiento mixto, público y privado. Son tantas las causas que producen pérdidas de cosechas que no alcanza con una cobertura que considere sólo el riesgo climático. Por ello, hay opiniones fundadas de que se debe complementar el anterior con una cobertura de precios, es decir usar el seguro como medio de paliar también los movimientos de los precios en el mercado. Participan de esta opinión los productores en que se debe crear conciencia de la cobertura de producción, tanto en materia de riesgo climático como de servir al arbitraje de la baja de los precios del mercado.

b) Presión impositiva

La presión **impositiva** es un factor que afecta profundamente a la empresa agropecuaria. Es enorme la incidencia que el tema fiscal traslada a la rentabilidad empresaria, en gran medida por la complejidad del mismo.

El productor argentino tiene una realidad distinta a la del productor de países que subsidian su producción agropecuaria. En Argentina el productor debe aceptar la baja de precios de sus productos y simplemente absorberlos. Los impuestos incrementan los costos de estructura (el inmobiliario de un campo), unido a los de ganancias, ganancia mínima presunta, la tasa vial, entre otros, constituyen un peso importante en la porción de la distribución del ingreso. Se estima que en campos de 2.000 has. en Provincia de Buenos Aires el peso de lo impositivo asciende a un 40% del total de los ingresos brutos (Fuente: Sociedad Rural Argentina en *Márgenes Agropecuarios*).

c) Financiación

El financiamiento empresario es un tema clave porque a través del mismo se accede a recursos para cubrir las inversiones necesarias actuales y futuras. Este hecho condiciona la inversión, el crecimiento y la rentabilidad.

Qué activos se deben adquirir y cómo conseguir los fondos necesarios son dos preguntas que los empresarios se realizan a diario. La función financiera se transforma así en uno de los elementos claves dentro de las decisiones que el empresario debe tomar. Estas

decisiones requieren una información real de la empresa en tiempo y forma. Las empresas PYME agropecuarias en general no disponen de información financiera de calidad para poder desarrollar proyectos de inversión, ni siquiera cumplimentar la información que los bancos solicitan para otorgar créditos. Especialmente se hace referencia al Estado de Ingresos y Egresos Proyectados que las instituciones crediticias solicitan como información.

La baja rentabilidad agropecuaria actual es un factor que afecta sensiblemente en el **acceso al crédito** y a los mercados de capitales. También afecta a la economía porque dificulta el acceso a los mercados del sector agropecuario.

La empresa agropecuaria, especialmente la agrícola, presenta ingresos estacionales y repercute en los flujos de caja. La dificultad de acceder a los préstamos en forma fácil desencadena restricciones a aplicar en las inversiones necesarias, y de acceder al mismo en un ámbito restringido, produce el clásico endeudamiento que afecta a dichas empresas.

El endeudamiento del sector agropecuario ronda alrededor de los 7 mil millones de pesos (La Nación, Rofi, D. 1999) Este hecho inquieta no sólo al productor sino también a las instituciones financieras prestadoras de capital.

La función financiera se transforma así en uno de los elementos claves dentro de las decisiones que el empresario debe tomar, pues tiene que partir de una realidad, cual es la de la baja rentabilidad de sus empresas. Requiere para tomar decisiones información real de la empresa, en tiempo y forma. Generalmente estas empresas no disponen de información financiera de calidad para poder desarrollar proyectos de inversión, ni siquiera para cumplimentar la información que los bancos solicitan para el otorgamiento de créditos. En especial nos estamos refiriendo al Estado de Ingresos y Egresos Proyectados que las instituciones crediticias solicitan como información.

La información financiera es un elemento fundamental para la toma de decisiones propias, por ello es necesario buscar todo tipo de nuevas herramientas de financiación que nos permitan acceder a la información requerida.

Una recorrida por las principales entidades financieras sirvió para precisar las distintas opciones que el productor tiene para acceder al crédito. Las opciones están ligadas todas ellas a un buen ordenamiento financiero de la empresa agropecuaria, ya que los nuevos tiempos han potenciado la administración de la actividad sobre la antigua concepción de que la variable indiscutible del campo era la actividad productiva

El gerenciamiento debe priorizar la relación necesidades vs. posibilidades de pago. Los plazos deberían coincidir con los ciclos productivos ya que de por sí el crédito no es perverso; es más, si se lo toma en su justa medida, es beneficioso. Es preciso que la necesidad del mismo se plantee sobre la base de un buen planteamiento financiero. Otro principio básico es no financiar inversiones con créditos a corto plazo o usar la operatoria del descubierto en cuenta corriente como práctica común.

Las opciones van desde la obtención del crédito para el capital de trabajo, con tarjetas específicas para el agro, con bajas tasas de interés que constituyen la financiación ideal para la compra de insumos, hasta opciones más clásicas como la retención de vientres, en donde el productor retiene la hacienda y el banco presta el dinero como si hubiera vendido la misma, hasta el crédito prendario, útil para la compra de maquinaria, la retención de granos, similar a la de vientres, hasta los warrants, las cédulas hipotecarias o los bonos hipotecarios a largo plazo, prefinanciación, compra a cosecha, por citar las más usadas.

Warrants

Dentro de la modalidad de compartir el riesgo está el Warrant. El sistema se crea para permitir la retención de granos, permitiendo que el productor disponga de disponible sin vender la mercadería a la espera de condiciones de comercialización más propicias.

Consiste en obtener créditos previos a la comercialización de la cosecha en espera de condiciones más favorables. Para ello se obtiene crédito con garantía de mercaderías que se depositan en firmas almacenadoras especiales. El warrant es el título que certifica la existencia en depósito de la mercadería. El depósito de la mercadería hace más ágiles los créditos, dado su carácter de crédito con garantía real.

Los tres pilares del negocio son la Empresa que maneja los depósitos y emite los certificados y warrants, el agente financiero que otorga el crédito y el titular de la mercadería.

El almacén warrant, es el lugar donde quedan depositadas las mercaderías y la encargada de emitir certificados de depósito y warrant. Los certificados de depósito son los títulos

representativos de la propiedad del producto almacenado. Con él se tiene la propiedad de la mercadería.

El warrant es un documento que permite dar en garantía los derechos crediticios de los bienes del certificado de depósito. Con él se accede a un préstamo con garantía real. Con este instrumento los productores pueden elegir entre vender, si el precio parece razonable o retener su materia prima a la espera de mejores condiciones. Posibilita además el fraccionamiento del lote, da derecho a remate de la mercadería por incumplimiento y es posible la cancelación anticipado del crédito derivado del warrant.

Flujos de fondos proyectados

Una herramienta accesible en una PYME lo constituye un Flujo de fondos que puede construirse sobre información pasada o que puede proyectarse hacia el futuro.

Para proyectar un Flujo de fondos de una PYME agropecuaria, se consideran los ingresos operativos (netos de Impuesto al valor agregado) y los egresos (netos de Impuesto al valor agregado) clasificados en costos de producción, o ventas, gastos de comercialización y gastos de administración.

Como se trata de información proyectada se debe tener en cuenta que la capacidad para proyectar es más confiable y el grado de certeza es mayor cuando se refieren los datos a época inmediata, transformándose en menos ciertas y más contingentes, cuando más lejos se obtiene la información del tiempo de elaboración del Flujo de Fondos.

Los datos históricos de ingresos se obtienen de la información extraída del Libro IVA VENTAS, los egresos del libro IVA COMPRAS, los sueldos y jornales del Libro de SUELDOS Y JORNALES. En ellos se debe incluir los gastos que por ser prestados por Responsable no Inscriptos o Monotributista no se encuentran en el IVA COMPRAS.

Se tienen en cuenta además los servicios de deudas bancarias y/o financieras existentes, así como las inversiones que se prevé realizar. No deben olvidarse de calcular los impuestos a que la empresa debe hacer frente medidos de acuerdo con la información que se proyecta.

Se debe permanentemente monitorear para determinar los desvíos entre los proyectado y lo realizado. La riqueza de esta información es ineludible. Esto permitirá comprobar la mayor o menor certeza de las predicciones, y medir el grado de conocimiento que se tiene de la empresa y del contexto, económico, político, ambiental, jurídico, etc., donde ella se encuentra radicada. Establecer la diferencia entre error cometido y cambio en las condiciones que era razonable tener en cuenta es imprescindible. Proponer sobre la marcha la forma de corregirlos es el paso siguiente, si ello fuera posible, y sobre todo no olvidarlos para tomarlos en consideración en los informes proyectados a elaborar en el futuro.

Se trata de plasmar en este estado una presentación esquemática de las necesidades del empresario rural al momento de su confección.

Se encuentran coincidencias entre los conocimientos requeridos para cubrir las necesidades de información del administrador agropecuario y el alcance de las actividades que el profesional de ciencias económicas está habilitado a realizar Por ello es que lo consideramos apto para responder a dichas necesidades, unido a la información que le brinda un buen planeamiento productivo realizado por un profesional habilitado.

Ambos conocimientos se unen para obtener los objetivos empresarios planteados, que unen producción con costos, con ingresos, con financiamiento y con comercialización.

d) Acceso a los mercados

En el mercado interno es difícil competir con productos subsidiados que llenan las góndolas de las grandes cadenas de venta (léase pollos, arroz, etc.). En el mercado externo se han implementado subsidios del orden de 100 dólares por ha., lo que hacen que los agricultores estadounidenses, por ejemplo, estén a punto de batir record de producción de cosecha gruesa. Los records de producción unidos con demandas de productos agropecuarios reducidas por las crisis económicas (asiática, por ejemplo) y los problemas financieros internacionales (Olivero, Fundación Producir Conservando, 1999) inciden en los precios internacionales. Los productores americanos sin los subsidios directos o indirectos que reciben no pueden producir y en la misma situación se encuentra los productores europeos. La

Argentina debe enfrentar las próximas campañas sin grandes expectativas de modificación de los precios actuales pues no hay respuesta mundial a los pedidos de no subsidiar la producción.

Competitividad

Es esencial que la empresa sea competitiva. Si bien entendemos que la competitividad es una sumatoria de empresa, gobierno y la sociedad, ya que ella debe contribuir al bienestar de los individuos que la componen, no es menos cierto, que la empresa debe estar debidamente organizada. Sería conveniente incorporar un área dedicada exclusivamente a la **comercialización.**

Reconocemos que el plan de comercialización de los productos está ligado al plan de producción, pero no todos lo relacionamos con el presupuesto financiero de la empresa. Las decisiones comerciales permiten obtener un valor económico que defiende el valor de la producción. El plan de comercialización abarca en la actividad agropecuaria desde la primera posición tomada en la campaña y concluye con el último grano retirado, está ligada con la actividad financiera, con la disposición y capacidad del empresario para asumir y administrar riesgos y con la capacidad logística y administrativa de la empresa.[11]

Las decisiones comerciales que ejerce el empresario están enmarcadas por el riesgo, que lo generan las variables del mercado y las generadas por la forma de administrar los riesgos.

Comprende el uso de herramientas para administrar el riesgo "precios". Las operaciones de Futuros y Opciones que se negocian en el MAT (Mercado a Término) procuran lograr previsibilidad a los resultados presupuestados al desdoblar el momento de determinar el precio con el momento de la entrega y pago de la mercadería.

Toda planificación de comercialización parte de un piso básico cual es el de estimar costos de producción a rendimientos medios, que servirán de base a través de todo el ciclo comercial para tomar decisiones ventajosas y aprovechar todas las oportunidades que el mercado genera para incrementar rentabilidad. Es función del responsable del área, comparar los objetivos previstos en la planificación evaluar las oportunidades que el mercado ofrezca y seleccionar la herramienta más provechosa y seguidamente ejecutarla.

El plan de comercialización debe contemplar el calendario productivo-comercial de cada cultivo, volumen de producción, el 90% de la superficie cultivable con cereales y oleaginosos están en el Hemisferio Norte y definen la oferta. Argentina en otro hemisferio está conjuntamente con Australia en posibilidad de sustituir cultivos. El mercado de Chicago constituye el principal mercado formador de precios que repercuten en todo el mundo.

Son variables a considerar saber dónde y cuánto se produce en el mundo, quién lo consume, el volumen de stock existente de campañas anteriores en los países productores, atender a factores climáticos y capacidad de compra de países demandantes. Cobra importancia la oferta probable, la producción prevista, las existencias iniciales y niveles de consumo para determinar las existencias finales probables. La baja de los precios será mayor si los países exportadores tienen una cosecha abundante, pues competirán para poder vender los granos.

Los mercados son erráticos y sus variables en buena medida impredecibles, pero es necesario que el empresario se forme opinión sobre las probabilidades de que un hecho se verifique; así, si el precio tiende a subir, a mantenerse constante o a bajar. Las variables son muchas y sus interacciones complejas y su evolución fuera del control del empresario. Se debe analizar, interrelacionar y formarse una opinión que muestre la tendencia.

La decisión comercial se verifica sobre un mercado cambiante, lo que hace que la toma de decisiones deba ser constante y al mismo tiempo adaptable a cada nueva circunstancia. Así, las herramientas que se usan deben permitir mejorar las posiciones iniciales adaptándolas a las nuevas variables del mercado. Los volúmenes de exportación de una campaña pueden ir variando a lo largo de la campaña, reflejando cambios en las condiciones de producción de otros países, del valor de las divisas, de las condiciones económicas en los países compradores y el nivel de subsidios, entre otros factores.

Las alternativas de comercialización se diversifican entre las ventas anticipadas, contratos por fijar un anticipo financiero o bien tratando de operar en los mercados de futuros y

[11] Aacrea Departamento técnico 1998 *Futuros y Opciones en la empresa agropecuaria.*

opciones especialmente como una forma de cobertura. Los futuros y opciones constituyen una nueva herramienta. La elección de algunas de estas alternativas es tan importante como la parte productiva. Si uno produce bien pero vende mal, es tanto o más grave que producir mal, pues implica un alto riesgo de inversión de capital que puede haberse perdido. El empresario no sólo debe ocuparse de reducir los costos sino de buscar alternativas comerciales y financieras en el mercado.

Las PYME agropecuarias enfrentan riesgos como el de ser empresas no formadoras de precios, o la desleal competencia de productos subsidiados, al que se une al **factor climático.** Éste constituye una de las variables determinantes y es la variable que más contribuye a la volatilidad y riesgo de la agricultura.

Recientemente, en julio de 1999, se revertía la expectativa de una cosecha promisoria en EE.UU. El factor climático producía una situación muy comprometida debido a las excesivas temperaturas de julio y la falta de lluvias. El cultivo en etapa de polinización requería una buena provisión de agua.

Este hecho produce como consecuencia un mercado errático y volátil hasta el momento en que ya estén definidas las cosechas. La probabilidad de un clima favorable, lluvias y baja temperatura hicieron revertir transitoriamente las expectativas de las cosechas, y al no verificarse el pronóstico las expectativas cayeron.

Precios

La función precios responde a dos variables (Visconti, 1999) $F(p) = m \cdot c$, siendo m = mercado y c = costos.

Si se analiza la variable mercado en la función ocurre que:

- la empresa actúa fijando los precios, o bien
- la empresa toma los precios del mercado.

En el primer caso la acción de la empresa se posiciona en las variables, cantidad y precios. En el segundo debe poner su acción en la variable costos, ya que el precio le es impuesto por el mercado.

Pronosticar con absoluta certeza el futuro de los precios en materia agrícola escapa a cualquier ser humano y no hay software que pudiera resolverlo. Ello es así por la influencia de la variable precio que es volátil y una variable externa, como es la climática que es poco predecible.

Por ello la empresa agropecuaria debe priorizar el estudio de sus costos.

Los costos producidos por los insumos necesarios, se relacionan estrechamente con su financiamiento. Hay insumos cuya financiación es de corto plazo. De la misma manera también lo requiere la financiación de la mano de obra, ciertas materias primas y generalmente los servicios e impuestos. Otros, en tanto, deben ser repuestos en el largo plazo, por ejemplo, reposición de bienes de uso.

Existen aspectos como es el cálculo del Interés al Capital propio invertido que todavía se discute en el ámbito de la gestión si el mismo forma o no parte del costo.

Como corolario, si los precios de producción de la empresa están bajo los precios fijados por el mercado, no habrá problema, pero si los precios fijados no cubren los costos, la empresa cada vez se endeudará más. Esta situación no puede mantenerse en forma ilimitada. Si sus costos son superiores a sus precios y si recurre a créditos elevados, empeorará su situación en función del crecimiento de sus costos por financiación.

La bolsa de cereales de Buenos Aires acompaña (cosecha 1999) el ritmo de Chicago, en que las subas y bajas de los precios se relacionan de acuerdo con las expectativas de las cosechas en los estados de Virginia y Maryland en EE.UU. En definitiva, los precios dependen del clima y de cómo evoluciona la cosecha en un contexto mundial. Esta situación mejora el mercado argentino, pues al no estar tan saturado el mercado mundial, abre perspectivas alcistas en los precios, posicionando mejor al producto argentino. En julio de 1999 la mala suerte del norte le está beneficiando al productor argentino porque la sequía se traduce en una mejora de los precios internacionales. Las cotizaciones están firmemente ligadas a las previsiones de la cosecha norteamericana. Las altas y bajas se modificaron de acuerdo con los problemas climáticos de EE.UU. Este factor climático constituye (septiembre de 1999) para el productor argentino una buena noticia.

Subsidios

Desde hace tiempo nuestro país efectúa reclamos ante la Organización Mundial de Comercio(OMC) basado en el tratamiento equivalente que debe existir en el comercio exterior, por parte de los países más desarrollados hacia los demás países.

Los subsidios superaron en 1998 (La Nación, agosto de 1998) los $ 360 mil millones, cifra que representa un 20% más que nuestro PBI anual. Revertir esta situación implica disminuir la relación entre precio internacional y el precio sostén interno, constituyendo una medida política difícil de implementar en un mercado donde los commodities agrícolas están en baja. Evidentemente, una medida como la planteada, de disminuir la relación entre los precios, contribuiría a lograr una sistema de comercio mundial más abierto y más transparente.

Para Argentina el sector agroalimentario brinda el mejor posicionamiento en las exportaciones nacionales de allí la importancia del tema, unido a la pertenencia al Mercosur y al desarrollo en el ámbito regional y su expansión al internacional a través de la inserción en el Mercado de la Unión Europea.

El mercado mundial exige un esfuerzo unido de los sectores público y privado.

CUADRO 3

SUBSIDIOS AL SECTOR AGROPECUARIO

Países	Subsidios en U$S/productor/año	Subsidios totales en millones de U$S	%
UE	19.000	142.201	39,2
EE.UU.	19.000	97.311	26,9
Japón	21.000	56.842	15,7
Turquía	s/d	22.830	6,3
Corea	16.000	15.997	4,4
	33.000	6.246	
México	1.000	5.997	1,7
	8.000	4.291	
Polonia	s/d	4.225	1,2
	33.000	2.830	
Australia	3.000	1.726	0,5
	4.000	831	
Hungría	2.000	768	0,2
	35.000	180	
Nueva Zelanda	1	98	0,0
	11.000	362.373	

Fuente: Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (ODCE).

Rentabilidad

Representa la tasa porcentual de retribución al Capital Propio, por los resultados económicos generados en el ejercicio.

Rentabilidad del PN: $$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\dfrac{\text{Sit. inicial} + \text{Final del PN}}{2}} = x\%$$

o bien $$\frac{\text{Utilidad} \times 100}{\text{PN}}$$

Sirve para medir necesidades de requerimientos del capital de trabajo, mantener el ritmo de expansión de la empresa, medida de la distribución de utilidades entre los socios, atraer fondos del mercado financiero además de los autogenerados, considerar la estructura financiera y expectativas de beneficios que influyen claramente en las decisiones de inversión adoptadas (Madeo Madoery, 1999).

La empresa agropecuaria viene experimentando problemas en su rentabilidad, este hecho es bien conocido por todos los actores vinculados a ella y se extiende aún a aquella parte de la población que no tiene participación directa con ella. Los medios de comunicación se encargan de dar noticias sobre este hecho, a través de las protestas del sector agropecuario.

Las propuestas planteadas para solucionar la baja rentabilidad, no son de fácil aplicación. Se debe analizar la variable ventas o ingresos operativos o en su defecto la variable costo. Ambas reciben presiones del contexto que las transforman en inamovibles. Los ingresos responden a un mercado internacional y los costos son en su mayoría poco flexibles. Evidentemente que algo hay que hacer y un buen piso lo constituye lograr una eficiencia dentro de la empresa tal como está constituida, referida a la explotación en sí misma. Factores externos a la producción chocan con la baja rentabilidad en casi todos los rubros.

Las mejoras técnicas se expresan en mayor utilización de fertilizantes, plaguicidas y semillas de alto potencial productivo. La siembra directa reduce costos y contribuye a la conservación de la fertilidad del suelo. Sin embargo si la producción no tiene buen precio, la productividad no sirve como único factor en la rentabilidad.

El aumento de ciertos insumos, entre ellos el petróleo y derivados, costos altos en transporte, peaje, carga tributaria alta, alta tasa de interés, hace decir que las dificultades del agro en general responden a tranqueras afuera.

Es propio de la actividad medir la incidencia a través del análisis de suelos, escala de explotación, su ubicación geográfica, información con que se maneja, grado de capacitación de sus dueños, colaboradores y asesores.

La rentabilidad se incrementa con la eficiencia reproductiva en el área ganadera por medio de un buen manejo sanitario. En el área agrícola el análisis de los precios relativos es fundamental. El deterioro de los precios y los costos fijos, especialmente los impuestos y los servicios, debe ser de observación permanente. La aplicación de tecnología con la consecuencia de buenos rendimientos, empujó hacia arriba la rentabilidad más que los precios de los productos.

En la rentabilidad juegan los ingresos y egresos de la actividad principalmente, pero no se debe olvidar componentes como el cálculo de las amortizaciones para mantener y modernizar el equipamiento, la rentabilidad adecuada para que el productor se mantenga en el negocio y la formación de reservas para afrontar períodos climáticos adversos. Cada vez más los insumos utilizados por los productores tienden a tener precios uniformes en el mundo y los costos directos a parecerse cada vez más.

La rentabilidad actual obliga a cada productor luchar por cada compra y cada venta como si fuera la decisiva. El negocio agropecuario se transformó en un negocio de "detalles", donde no puede dejarse de tener en cuenta ningún aspecto de este amplio laberinto.

Agrupaciones asociativas

La empresa agropecuaria es una conjunción de capital, trabajo y tecnología, que requiere resultados positivos para sobrevivir. A largo plazo la empresa que no obtiene resultados muere, por ello la gestión de la empresa rural necesitará de todos sus componentes y de su organización conjunta para cumplir la meta económico-financiera de producir resultados positivos.

Cuando algunos de ellos no cumplen eficientemente, ya sea porque no se tienen al nivel adecuado o se carece de ellos, nacen las figuras asociativas. Las mismas tienen como objetivo corregir falencias en ventas, compras, producción, tecnología, servicios, etc. y asumen distintas formas de asociaciones o agrupaciones. En Canadá se agrupan asociaciones para vender en forma directa productos especiales en el mercado internacional, a través de ellas detectan mercados, visitan a sus clientes y hasta elaboran folletería con ofertas. En nuestro país aparecen las "compras asociadas vía Internet" de semillas y agroquímicos. Estas agrupaciones pueden tener el mismo proveedor de servicios, transportista, contador, hasta formar un verdadero "pool operativo". Las alianzas comerciales conforman una red de

"cadenas productivas" en EE.UU. que producen una disminución de los costos productivos, al reunir a productores para la comercialización de sus productos, aumentando así su competitividad.

Estas estrategias negociadoras de gestión derivan de las nuevas reglas de juego y de la necesidad de extremar la eficiencia en el manejo del negocio. Las pequeñas empresas entienden que con cooperación es más fácil crecer y competir.

Otra forma más compleja es la unión transitoria de empresas. Se emplea para hacer frente a obras de envergadura, o bien para llevar adelante emprendimientos de consideración. Actualmente también es una forma contractual elegida por las PYME que desean formar alianzas estratégicas para incursionar en actividades que individualmente encaradas resultaría imposible manejar por la falta de tecnología adecuada o de capacidad financiera, entre otras razones. Se trata de métodos de agrupación de empresas o sociedades de tipo horizontal, que se dan cuando dos o más entes coordinan sus actividades propias o emprenden una obra en común pero manteniendo su independencia. Estas agrupaciones son contratos transitorios puesto que su duración será igual a la obra, servicios o suministro que constituya su objeto.

Otra forma que se usa tiene por finalidad optimizar el uso del parque de herramientas con la prestación a terceros de servicios de siembra, pulverización, trilla y reservas, acondicionamiento de granos o cualquier otra actividad que pueda ser compartida.

Proceso de decidir

Dentro del proceso de tomar decisiones que toda acción administrativa incluye, resulta necesario detectar las necesidades satisfechas, imprescindibles para el normal funcionamiento de la empresa, de las insatisfechas. Del análisis de éstas últimas se detecta el o los problemas a solucionar, que constituyen el punto de partida de una correcta decisión.

Las necesidades insatisfechas se relacionan estrechamente con los objetivos planteados por la empresa, ya sean a corto o largo plazo. Estos objetivos nos plantean el camino a seguir para poder cumplirlos Sin embargo esto no es tan simple, pues generalmente existen distintas alternativas, de lo que surge una elección e incluso un orden de prioridades. Elegida una, debe ponerse en práctica, disponiendo por supuesto en la mayoría de los casos de los recursos para cumplir tal fin.

El control de la puesta en marcha y seguimiento constituye el control de gestión, que termina con el control del resultado. Es este paso el final del proceso.

Evaluada la alternativa elegida, verificado el logro o el fracaso de la misma para subsanar el problema indicado en el primer paso, el proceso conforma un círculo que se renueva constantemente.

Resulta indudable que una importante fuente de información la constituye el cómo se desarrolla la decisión, la medida de los resultados, la medida de los desvíos entre lo planificado con lo realizado. Es función del asesor contable informar alternativas para cubrir las necesidades de la empresa PYME. Si el contexto modifica las necesidades requeridas es el asesor quien debe preparar la información para que responda a dichas necesidades.

Todos los subsistemas que conforman la empresa, como ventas, compras, pagos, sistema laboral, impositivo, financiero, deben interrelacionarse entre sí y reflejar los factores internos así como los externos, políticos, jurídicos, económicos, financieros, ambientales.

Deben usarse todas las herramientas al alcance de una PYME y debe ser el asesor contable el que le auxilie en las diferentes etapas. El uso correcto de las mismas es fundamental para el desarrollo de la empresa. Todo empresario debe estar preparado para adaptarse a los cambios presentes y futuros.

Negocio agropecuario del futuro

El negocio agropecuario en los próximos años deberá tener en cuenta los factores siguientes: las tendencias de la economía, la política, la producción, la comercialización, la tecnología, las comunicaciones que modifican sustancialmente el trabajar, el medio ambiente, el cuidado del mismo que impone la sociedad, y la educación en el futuro. Ese contexto no debe ser ignorado por el empresario agropecuario en el futuro. El conocimiento de estas realidades permitirá tomar decisiones ventajosas al planificar sus estrategias productivas y

comerciales. Las oportunidades aparecen para los que sean capaces de adaptarse y anticiparse a esta nueva forma de vida.

La actual es la era del conocimiento que supera al poder que tenía el dinero o los activos tangibles en el pasado. Nos movemos en una era de cambio que rápidamente transcurre, y que muestra sus falencias frente a los planteos empresarios no actualizados. Esto genera nuevas habilidades en el empresario que, en la relación con los consumidores, debe responder a las nuevas demandas, que llegan hasta condicionar la producción primaria.

Los precios de los productos muestran tendencias declinantes a lo largo del tiempo. El empresario debe poner toda su imaginación y conocimiento en el pensamiento estratégico y el gerenciamiento profesional de su empresa.

La estrategia de la empresa argentina debe encaminarse a mejorar la calidad con el cambio del sistema productivo.

El empresario deberá tomar decisiones sobre el uso de nuevas tecnologías, capacitar al personal, estudiar nuevos instrumentos financieros para obtener fuentes de financiamiento convenientes, conocer nuevas formas de comercialización, analizar posibilidades de uniones transitorias en actividades complementarias, observar ventajas comparativas de productos para comercializar, conocer normas internacionales de calidad, estar dispuesto a colaborar en estudio con grupos de productores entre otros.

C. INFORMACIÓN REQUERIDA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL USUARIO PYME AGROPECUARIO

Estudio de Casos

El éxito o fracaso de los proyectos realizados en muchos países dependerá en gran parte de las investigaciones pertinentes, imaginativas y competentes que faciliten a los administradores y a los que toman las decisiones la tarea de encontrar soluciones racionales a las cuestiones que son de gran importancia para la formulación de políticas de desarrollo agrícola. Existe una necesidad de realizar investigación empírica para la solución de los problemas, dado que ésta lleva implícita una cuidadosa recolección de datos reales y el análisis de los mismos.

Los casos son capaces de reflejar el entorno local que se estudia, marcando sus diferencias prácticas, culturales y descubriendo los problemas que operan en ese entorno dinámico. El tema se analiza en su contexto real y presente mostrando con ello la cualidad que distingue al estudio de casos y que constituye la narración de una historia con las mismas características de real y presente. El estudio de casos permite obtener datos reales.

Mediante él se observa si el planteo hecho por asociaciones de productores en sus presentaciones al Gobierno sobre el sector agropecuario, coincide con la realidad de nuestra región Sur de Córdoba. Hay que poner a prueba las estadísticas existentes y ajustarlas si correspondiere.

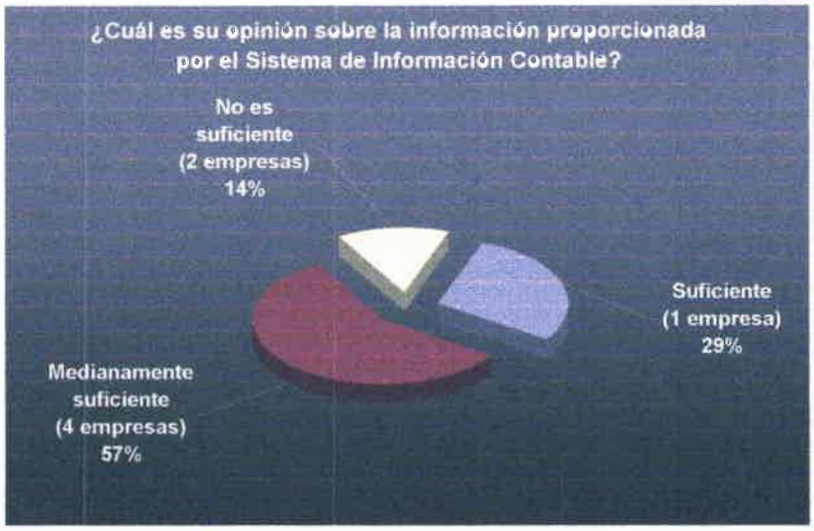
Se comienza con un planteo de preguntas que se ordenan antes de la toma de la encuesta misma. A través de ella se explora el fenómeno, se obtienen datos que permiten describir el fenómeno con más exactitud. Las preguntas responden a interrogantes que el autor se ha planteado: ¿es rentable la explotación agropecuaria?, ¿está endeudada la empresa?, ¿le es fácil a ésta acceder al crédito?, ¿usa medios modernos para comercializar su producción?, ¿cuán importante es la carga impositiva que grava a la empresa?, ¿desde el punto de la administración y de la rentabilidad, adquiere importancia la organización familiar en forma de Pyme?, ¿usan información de mercado?, ¿qué tipo de información financiera manejan?, ¿planifica a corto, mediano y largo plazo?, ¿presupuesta las diversas actividades productivas y/o financieras?, entre otras.

El estudio de casos se plantea los siguientes objetivos.

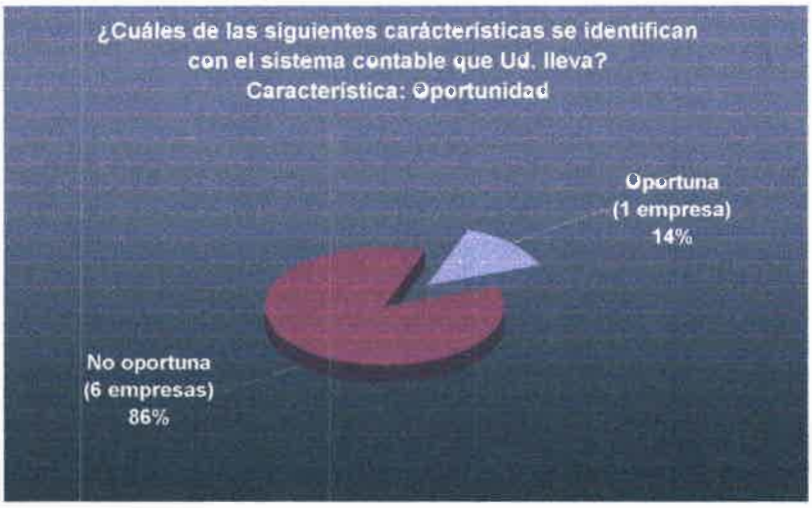
- Analizar la Información Contable que maneja el empresario agropecuario referida a sus características y fines con que se la utiliza.
- Recoger que información le es necesaria y determinar cómo la utiliza y cómo la comunica.
- Explorar los tipos de información que utiliza.
- Analizar qué tipo de información, aparte de la financiera, requiere para su gestión empresarial.
- Determinar si planifica, presupuesta y controla las operaciones empresarias.

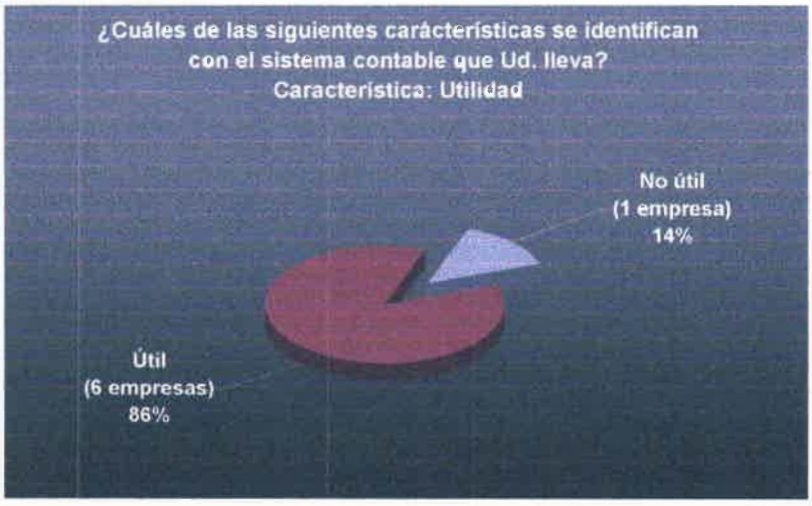
Resultados

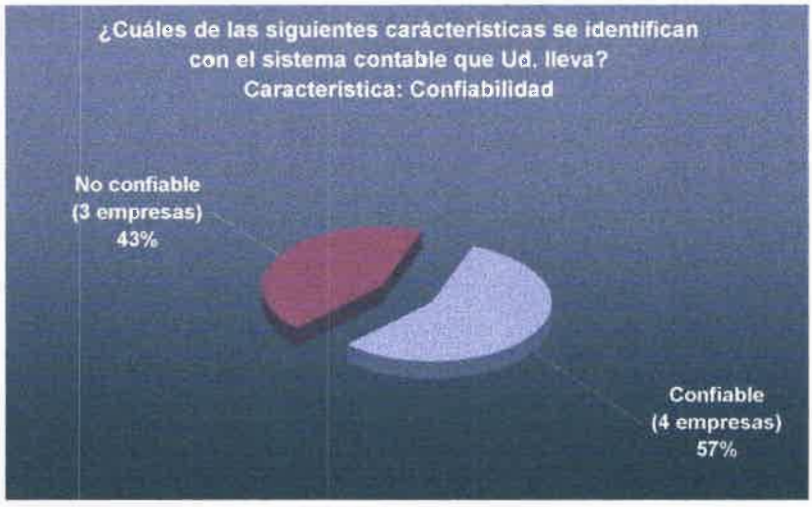
Pregunta 1

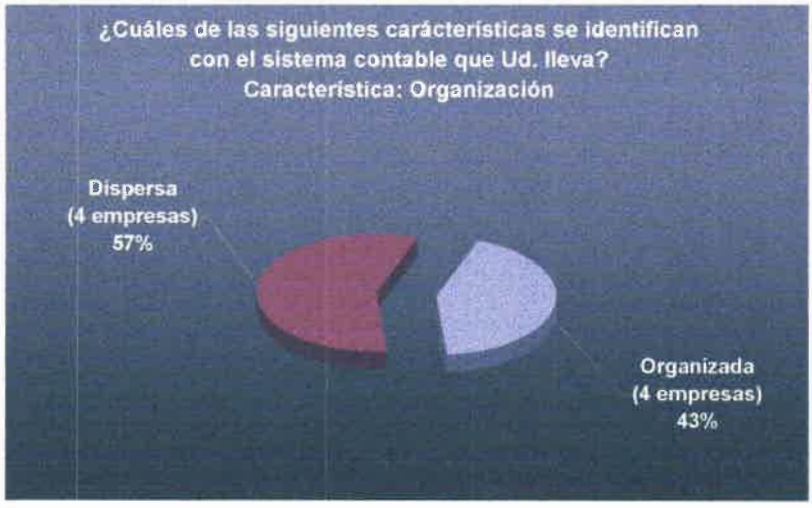


Pregunta 2

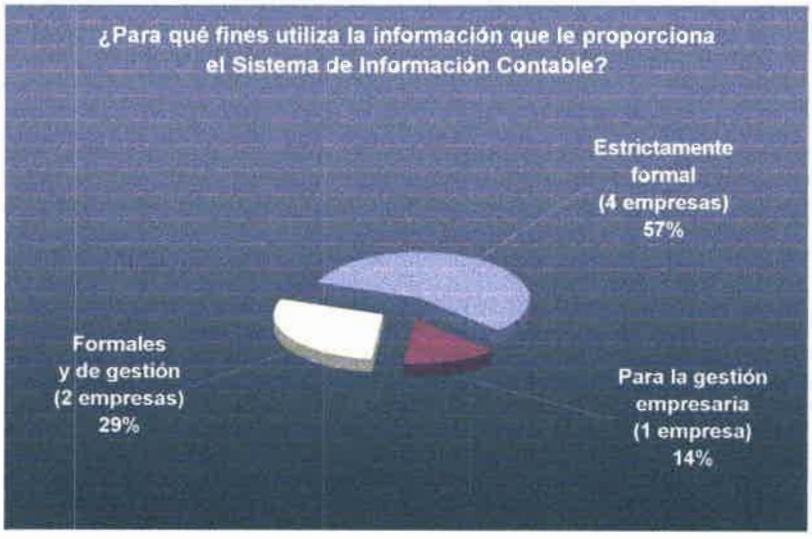




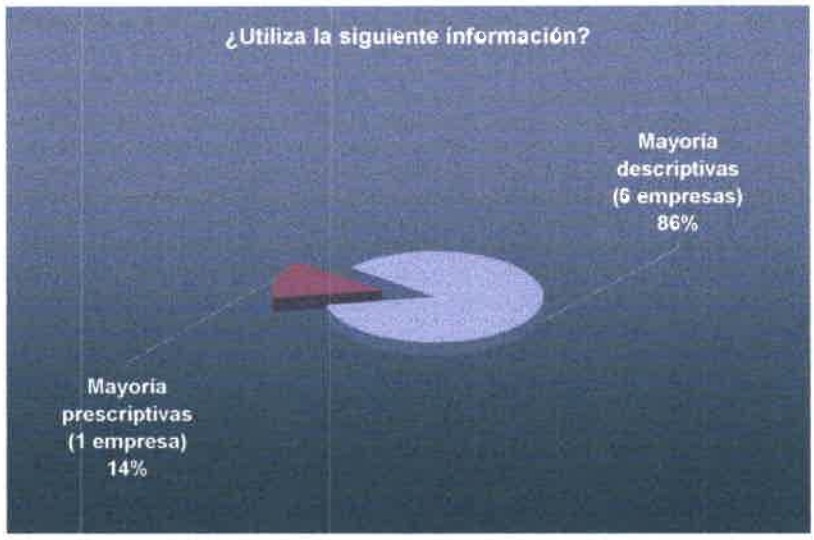

¿Cuáles de las siguientes carácteristicas se identifican
con el sistema contable que Ud. lleva?
Caracteristica: Confiabilidad
No confiable
(3 empresas)
43%
Confiable
(4 empresas)
57%


¿Cuáles de las siguientes carácteristicas se identifican
con el sistema contable que Ud. lleva?
Caracteristica: Organización
Dispersa
(4 empresas)
57%
Organizada
(4 empresas)
43%

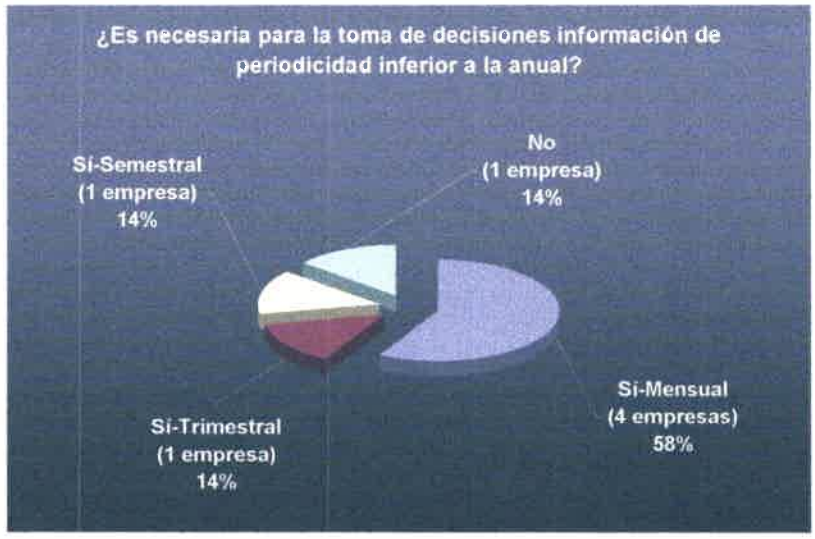
Pregunta 3


¿Para qué fines utiliza la información que le proporciona
el Sistema de Información Contable?
Estrictamente
formal
(4 empresas)
57%
Formales
y de gestión
(2 empresas)
29%
Para la gestión
empresaria
(1 empresa)
14%

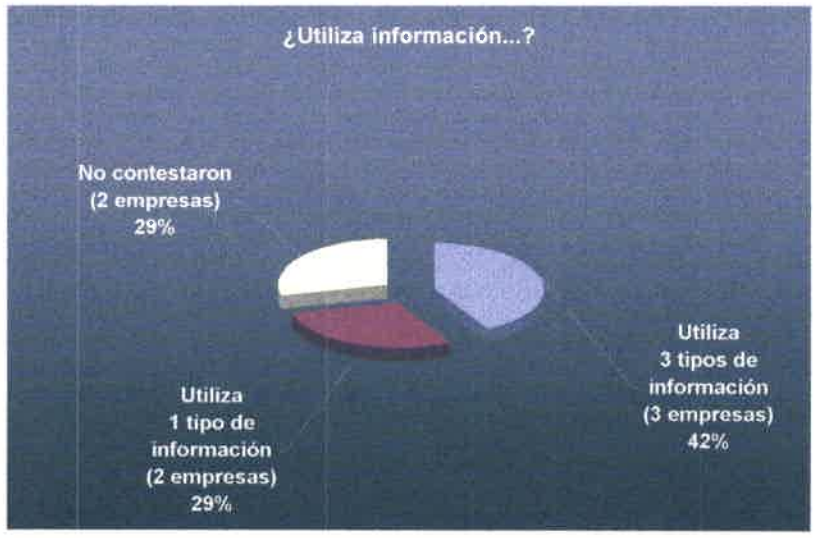
Pregunta 4b



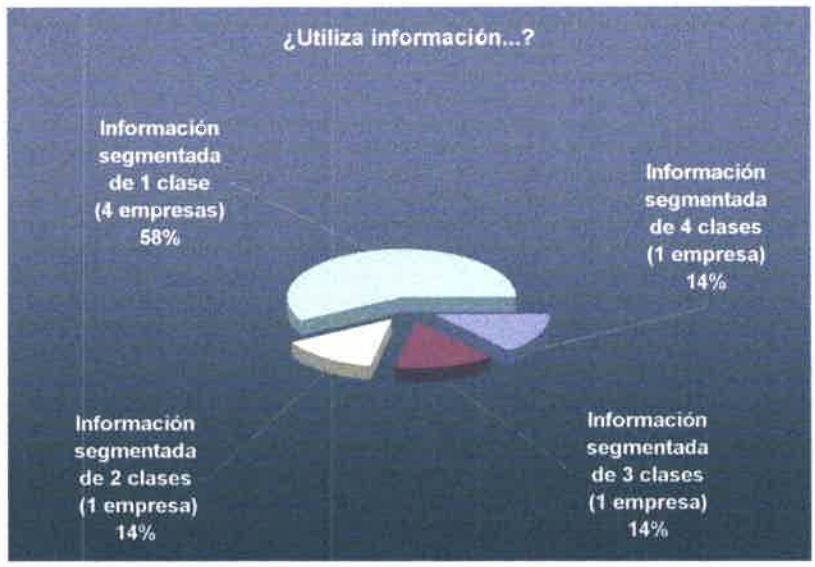
Pregunta 4c



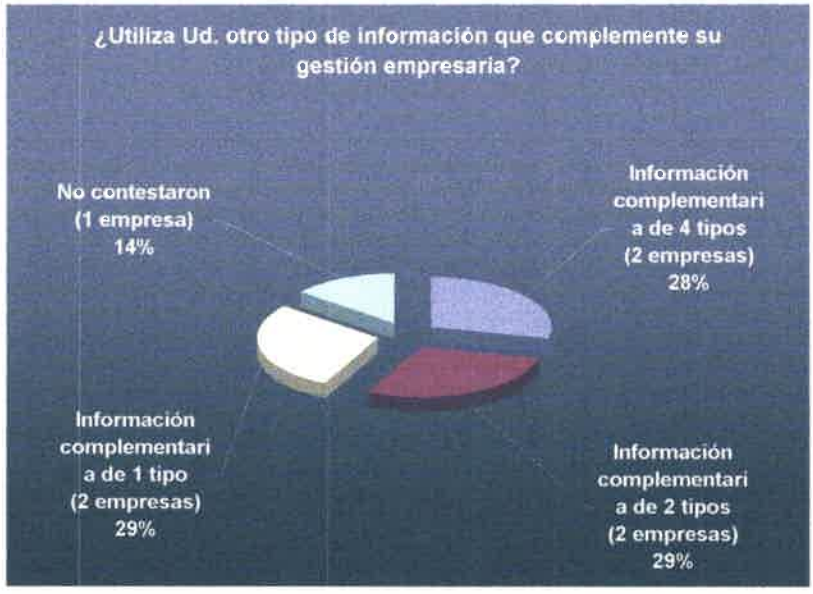
Pregunta 4e



Pregunta 4g



Pregunta 6



Encuestas sector agropecuario

Nº	ACTIVIDAD	FORMA JURÍDICA	CANTIDAD DE SOCIOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	MONTO PN	VENTAS ANUALES
1	Agropecuaria	Sucesión	4	2	400.000	
2	Agropecuaria	Unipersonal		5	3.500.000	250.000
3	Agropecuaria	SRL	2	3	1.500.000	200.000
4	Agrícola-Ganadera	Unipersonal		12	1.267.000	615.000
5	Agropecuaria	SRL	2	20	1.000.000	1.200.000
6	Agropecuaria	Soc. de Hecho	2	6		700.000
7	Agrícola-Ganadera	Unipersonal		1	330.000	30.000

PREGUNTA 1					
Nº	NO CONT.	MED. SUF.	POCO SUF.	NO SUF.	NO CONT.
1		x			
2	x				
3				x	
4				x	
5		x			
6		x			
7		x			
Total	1	4	0	2	0

PREGUNTA 2								
Nº	OPORT.	ÚTIL	CONFIAB.	ORGANIZ.	NO OPORT.	NO ÚTIL	NO CONF.	DISPERSA
1		x			x		x	x
2		x			x		x	x
3	x		x	x		x		
4		x	x		x			x
5		x	x	x	x			
6		x	x	x	x			
7		x			x		x	x
Total	1	6	4	3	6	1	3	4

PREGUNTA 3					
Nº	E. FOR.	GES. EMP.	FOR Y GES	OT. FINES	N.C.
1	x				
2		x			
3	x				
4	x				
5		x	x		
6			x		
7	x		x		
Total	4	2	3	0	0

PREGUNTA 4A													
Nº	MONTO COSTOS FIJOS	VOLUMEN VENTAS	PLAZO PROMEDIO COBRANZAS	PLAZO PROMEDIO PAGOS	RELACIÓN PLAZOS	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	PRESUPUESTOS	CONTROL DE PRESUPUESTOS	PLAZO DE ROTACIÓN	RELACIÓN DE PLAZOS	RENDIMIENTO DE CAPITAL	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	ANÁLISIS DE VARIACION
1						x						x	
2	x	x				x	x					x	
3	x	x											
4	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	
5	x	x	x	x	x	x					x	x	
6	x	x	x	x	x	x			x	x		x	
7	x	x	x	x					x	x		x	x
Total	6	6	4	4	3	5	2	1	2	2	2	6	1

PREGUNTA 4B													
Nº	MONTO COSTOS FIJOS	VOLUMEN VENTAS	PLAZO PROMEDIO COBRANZAS	PLAZO PROMEDIO PAGOS	RELACIÓN PLAZOS	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	PRESUPUESTOS	CONTROL DE PRESUPUESTOS	PLAZO DE ROTACIÓN	RELACIÓN DE PLAZOS	RENDIMIENTO DE CAPITAL	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	ANÁLISIS DE VARIACIÓN
1												x	
2	x	x				x							
3	x	x											
4			x				x	x			x	x	
5	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
6	x	x	x	x	x	x			x	x		x	
7	x	x			x				x	x		x	x
Total	5	5	3	2	3	3	1	1	2	3	2	5	2

PREGUNTA 4C					
Nº	SI MENSUAL	SI TRIMESTR.	SI SEMEST.	SI OTRAS	NO
1					x
2	x				
3			x		
4	x				
5	x				
6	x				
7		x			
Total	4	1	1	0	1

PREGUNTA 4D				
Nº	PORCENT.	TENDENC.	PROMED.	INDIC.
1				x
2	x			
3				x
4	x	x	x	x
5	x		x	x
6	x		x	x
7	x		x	x
Total	5	1	4	6

PREGUNTA 4E				
Nº	PORCENT.	TENDENC.	PROMED.	INDIC.
1				
2	x			
3				x
4				
5	x		x	x
6	x		x	x
7	x		x	x
Total	4	0	3	4

PREGUNTA 4F				
Nº	PORCENT.	TENDENC.	PROMED.	INDIC.
1		x		
2		x		
3			x	
4		x	x	
5	x	x	x	x
6		x	x	
7		x	x	x
Total	1	6	5	2

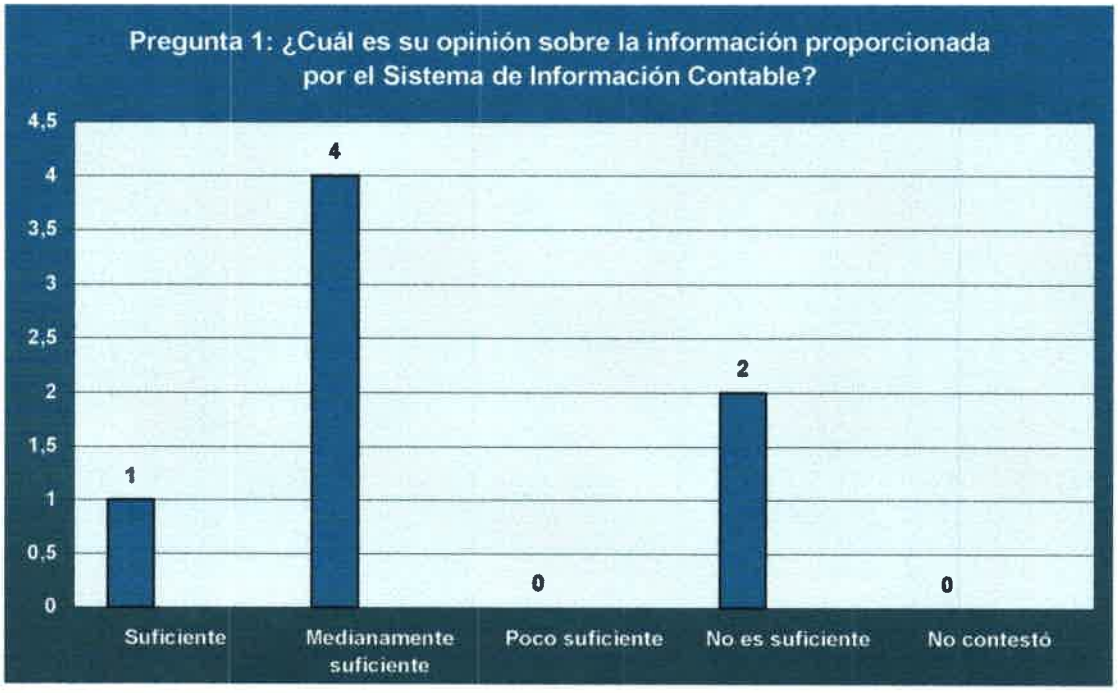
PREGUNTA 4G				
Nº	SECT.	ACTIVIDAD	PROD.	A. GEOG.
1		x		
2		x		
3			x	
4			x	
5	x	x	x	x
6		x	x	
7		x	x	x
Total	1	5	5	2

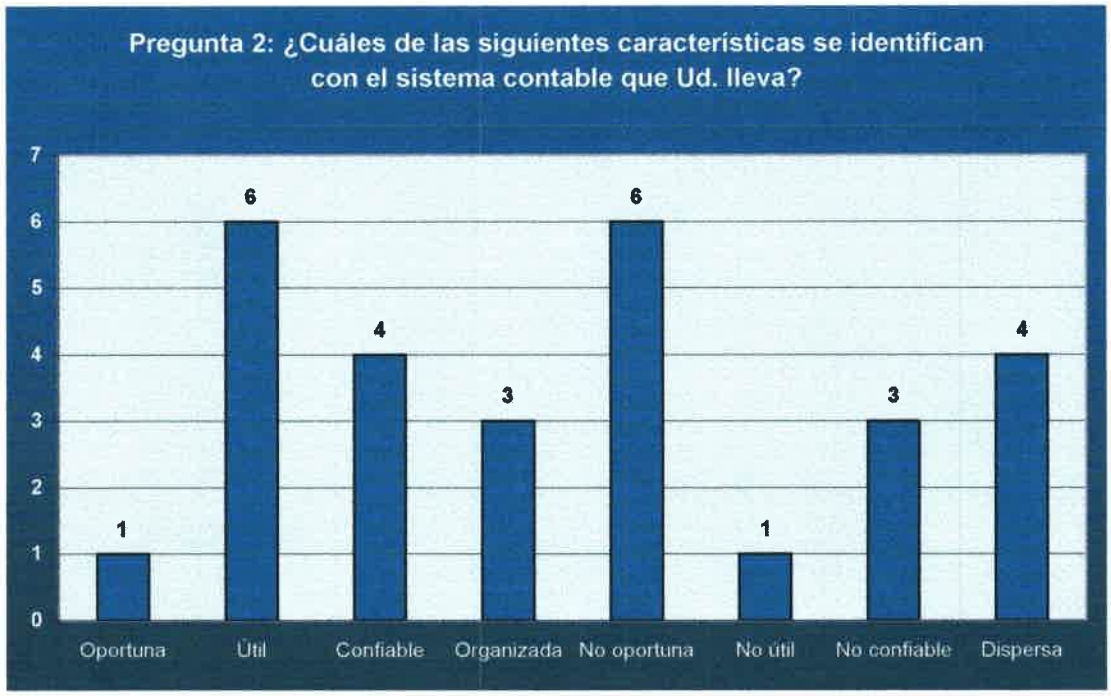
PREGUNTA 5							
Nº	CONT.	MERC.	CLIENTES	P.R.H.	N.F.E.	CONS.	OTROS
1		x					
2		x					
3		x					
4	x	x					
5	x	x	x		x		x
6	x	x	x		x		x
7	x	x	x				
Total	4	7	3	0	2	0	2

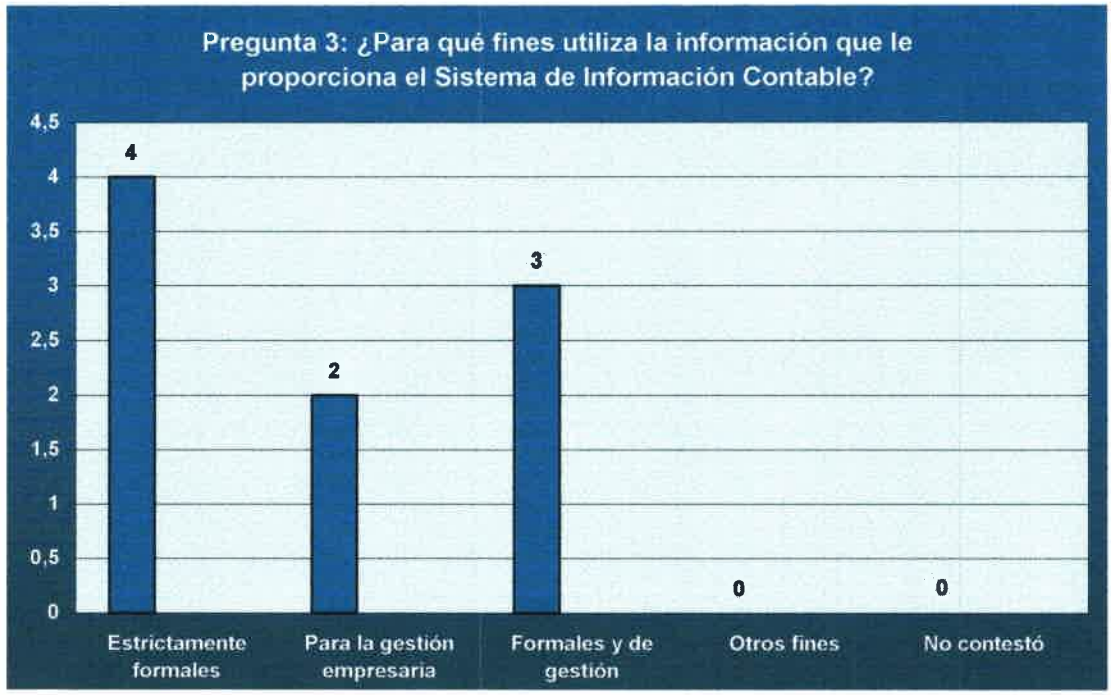
PREGUNTA 6							
Nº	CONT.	MERC.	CLIENTES	P.R.H.	N.F.E.	CONS.	OTROS
1		x					
2		x					
3		x					x
4							
5	x	x	x		x		
6	x	x	x		x		
7	x	x					
Total	3	6	2	0	2	0	1

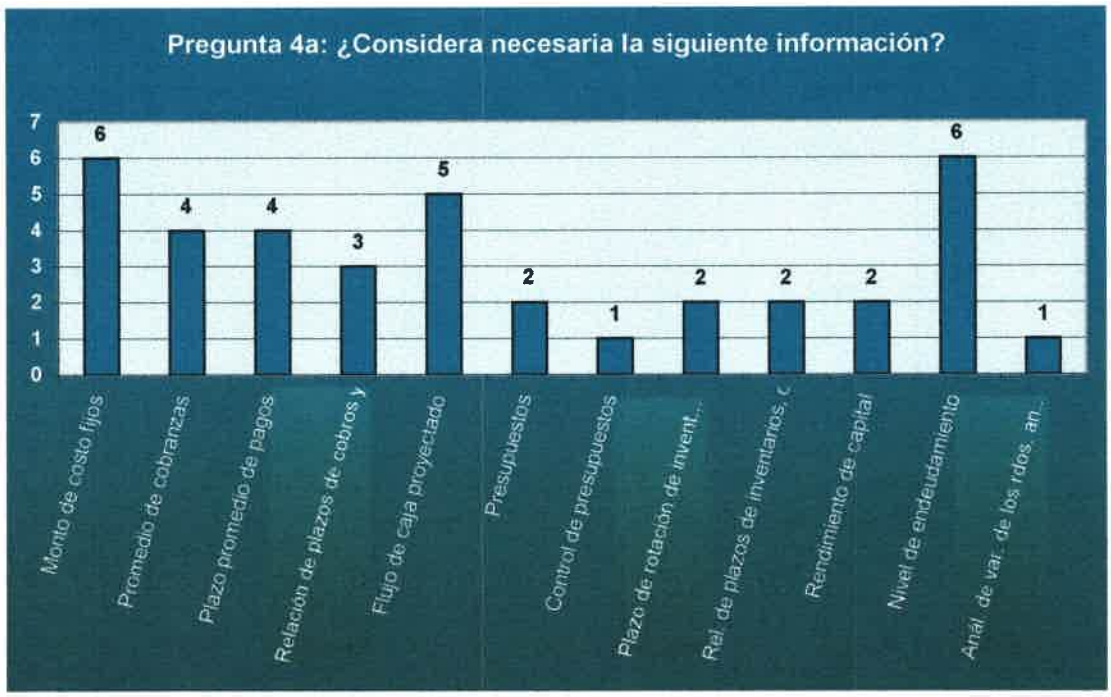
PREGUNTA 7									
Nº	DET. N.O.V.	R.D.C.F.	ANAL. RENT.	ANAL. REMUN.	ANAL. GENER.	REL. G. Y V.	MEDIC. EFIC.	COMP. COSTOS	ANAL. APROV.
1									
2		x	x						
3		x							
4	x		x		x	x		x	x
5		x	x		x	x		x	x
6		x	x		x	x		x	x
7		x	x			x	x		x
Total	1	5	5	0	3	4	1	3	4

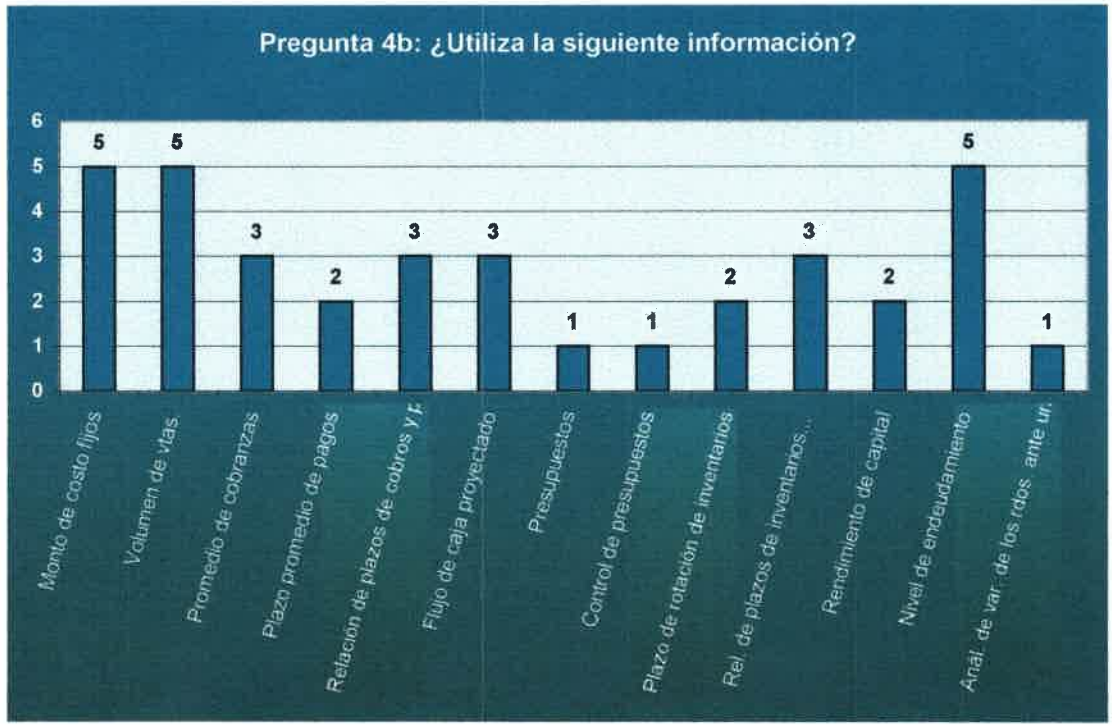
PREGUNTA 8		
Nº	PROD.	A. GEOG.
1	x	
2	x	
3	x	
4	x	
5	x	
6	x	
7	x	
Total	7	0

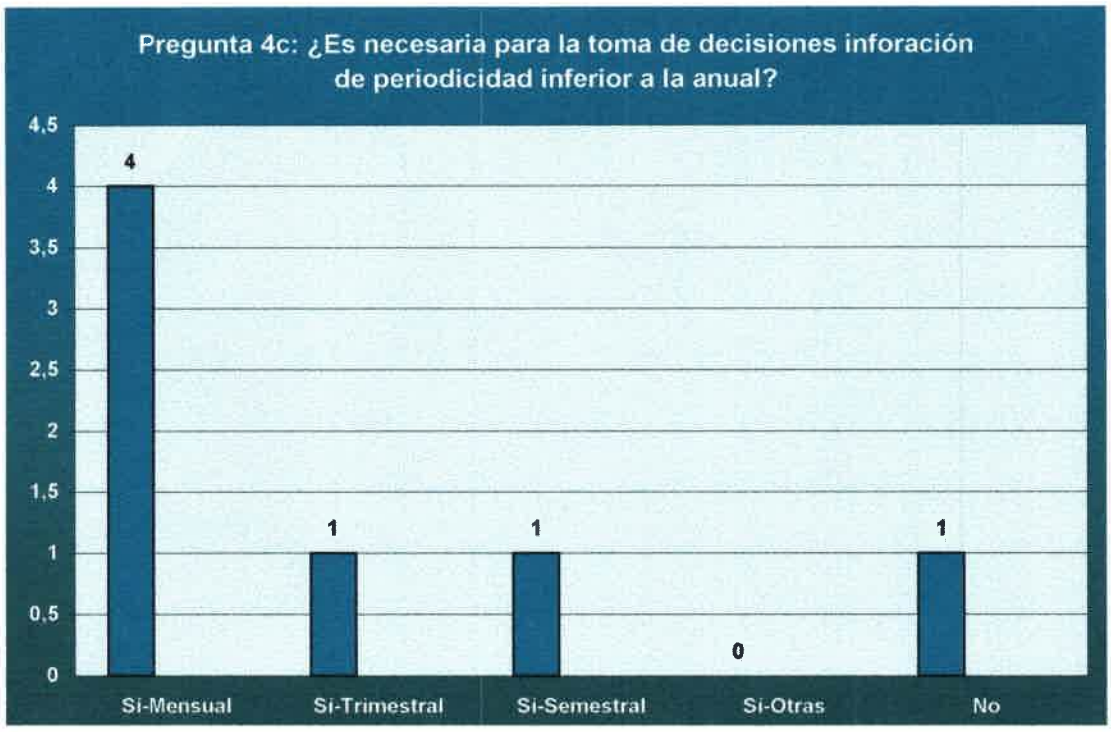


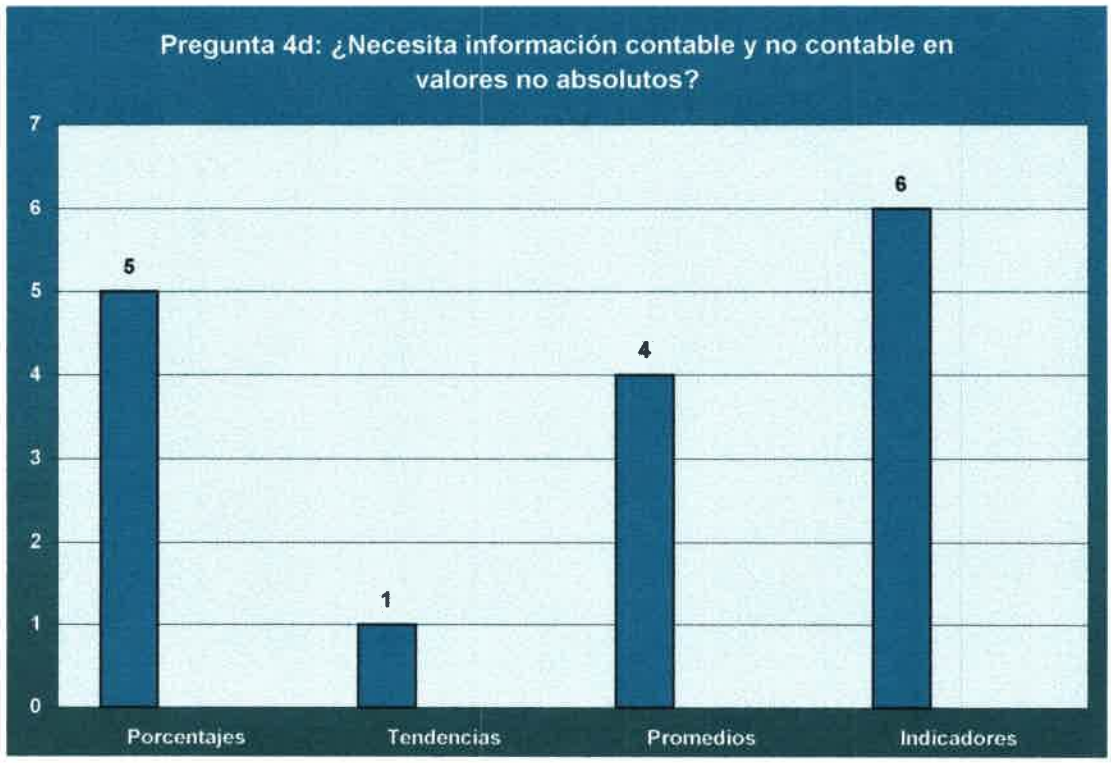

Pregunta 2: ¿Cuáles de las siguientes características se identifican con el sistema contable que Ud. lleva?
7
6
5
4
3
2
1
0
1
6
4
3
6
1
3
4
Oportuna
Útil
Confiable
Organizada
No oportuna
No útil
No confiable
Dispersa

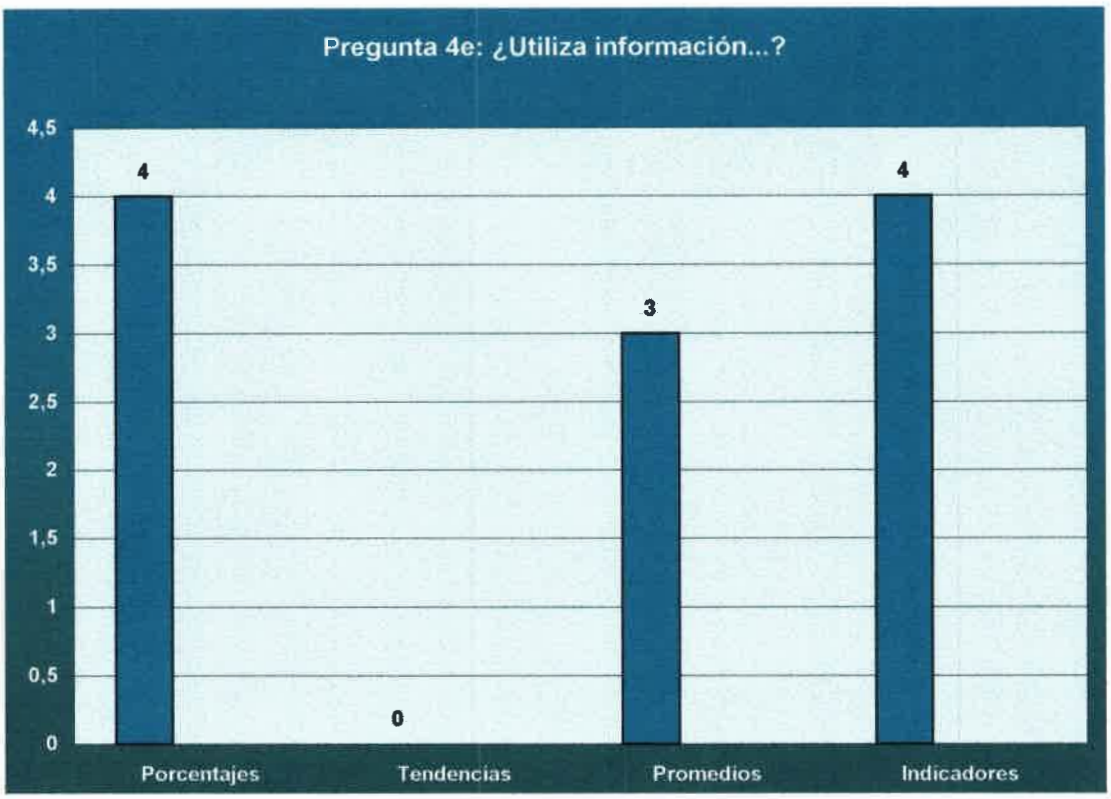

Pregunta 3: ¿Para qué fines utiliza la información que le proporciona el Sistema de Información Contable?
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
4
2
3
0
0
Estrictamente formales
Para la gestión empresaria
Formales y de gestión
Otros fines
No contestó


Pregunta 4a: ¿Considera necesaria la siguiente información?
7
6
5
4
3
2
1
0
6
4
4
3
5
2
1
2
2
2
6
1
Monto de costo fijos
Promedio de cobranzas
Plazo promedio de pagos
Relación de plazos de cobros y
Flujo de caja proyectado
Presupuestos
Control de presupuestos
Plazo de rotación de invent...
Rel. de plazos de inventarios, c
Rendimiento de capital
Nivel de endeudamiento
Anál. de var. de los rdos. an...

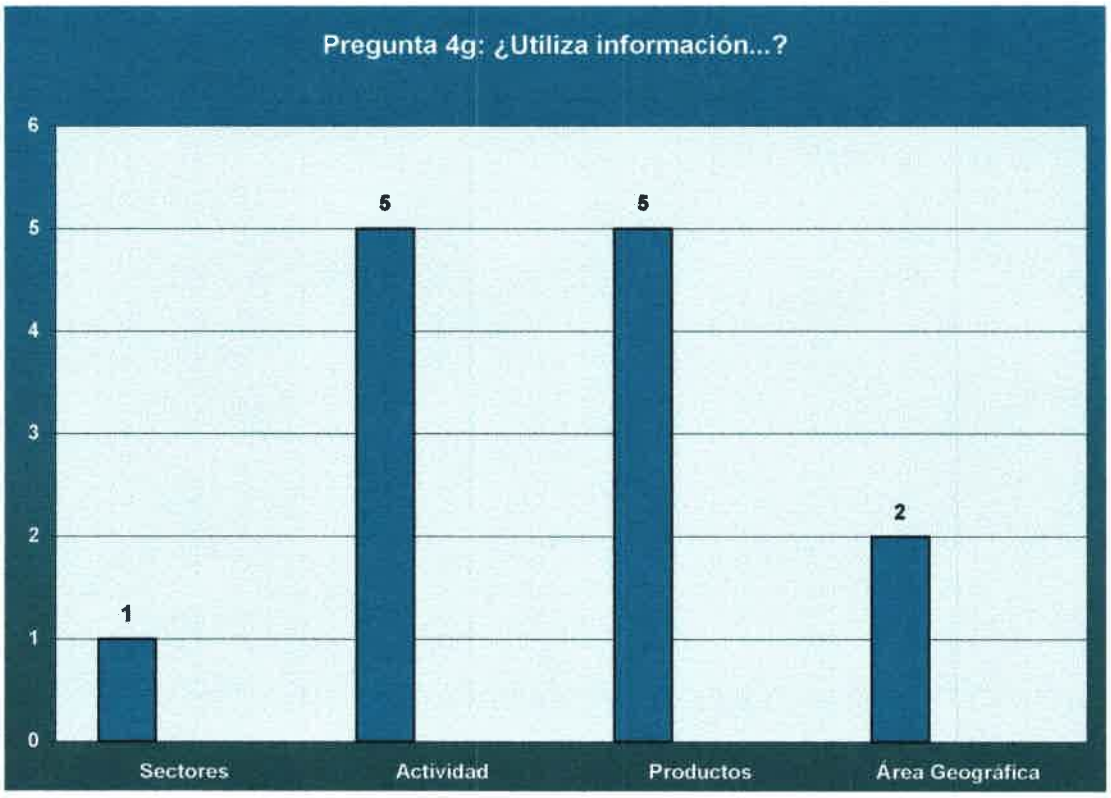

Pregunta 4b: ¿Utiliza la siguiente información?
6
5
4
3
2
1
0
5
5
3
2
3
3
1
1
2
3
2
5
1
Monto de costo fijos
Volumen de vtas
Promedio de cobranzas
Plazo promedio de pagos
Relación de plazos de cobros y F
Flujo de caja proyectado
Presupuestos
Control de presupuestos
Plazo de rotación de inventarios
Rel. de plazos de inventarios...
Rendimiento de capital
Nivel de endeudamiento
Anál. de var. de los rdos. ante un.

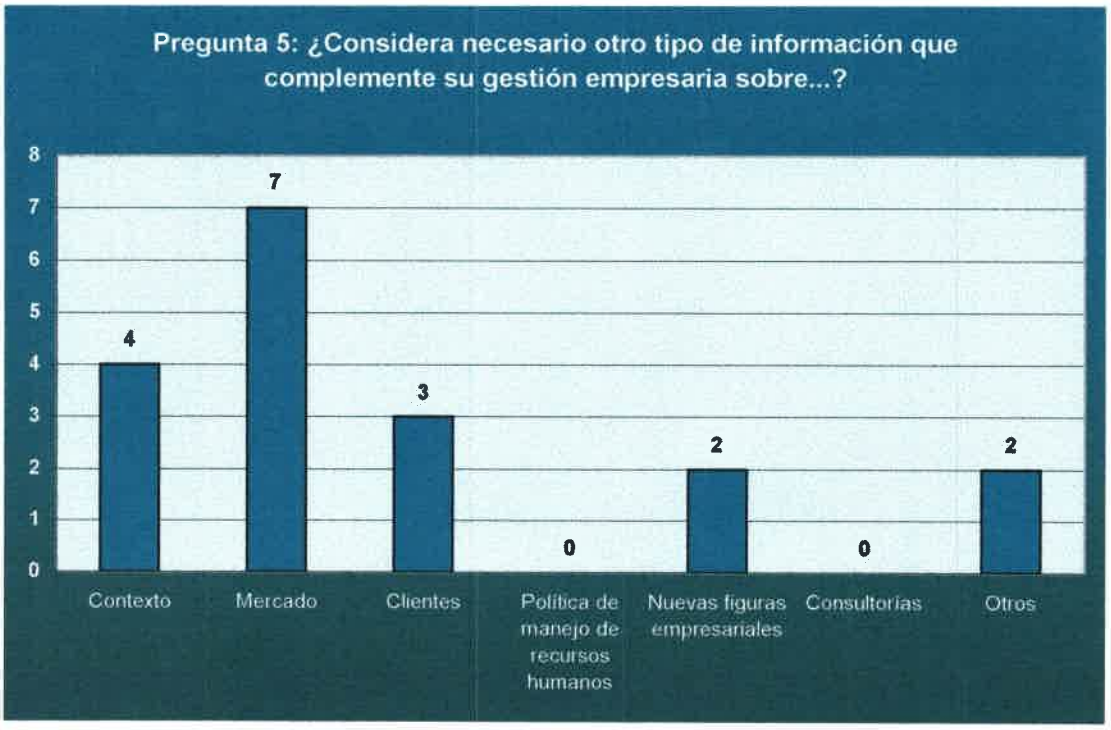

Pregunta 4c: ¿Es necesaria para la toma de decisiones inforación de periodicidad inferior a la anual?
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
4
1
1
0
1
Si-Mensual
Si-Trimestral
Si-Semestral
Si-Otras
No

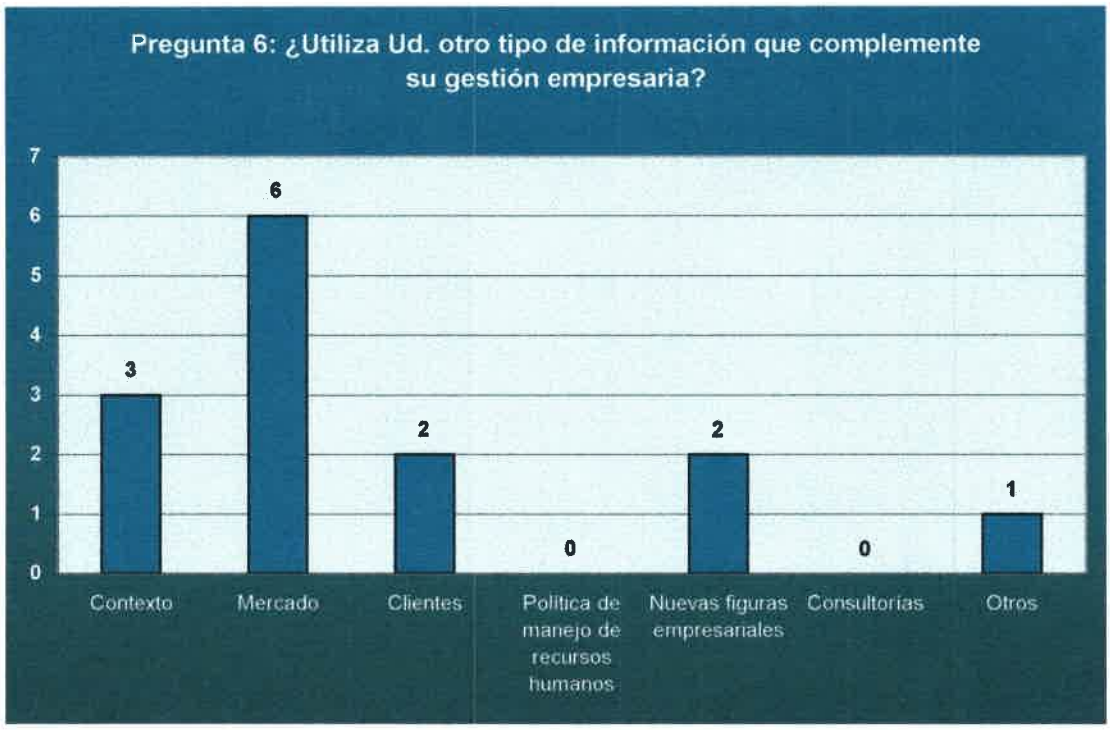

Pregunta 4d: ¿Necesita información contable y no contable en valores no absolutos?
7
6
5
4
3
2
1
0
5
1
4
6
Porcentajes
Tendencias
Promedios
Indicadores

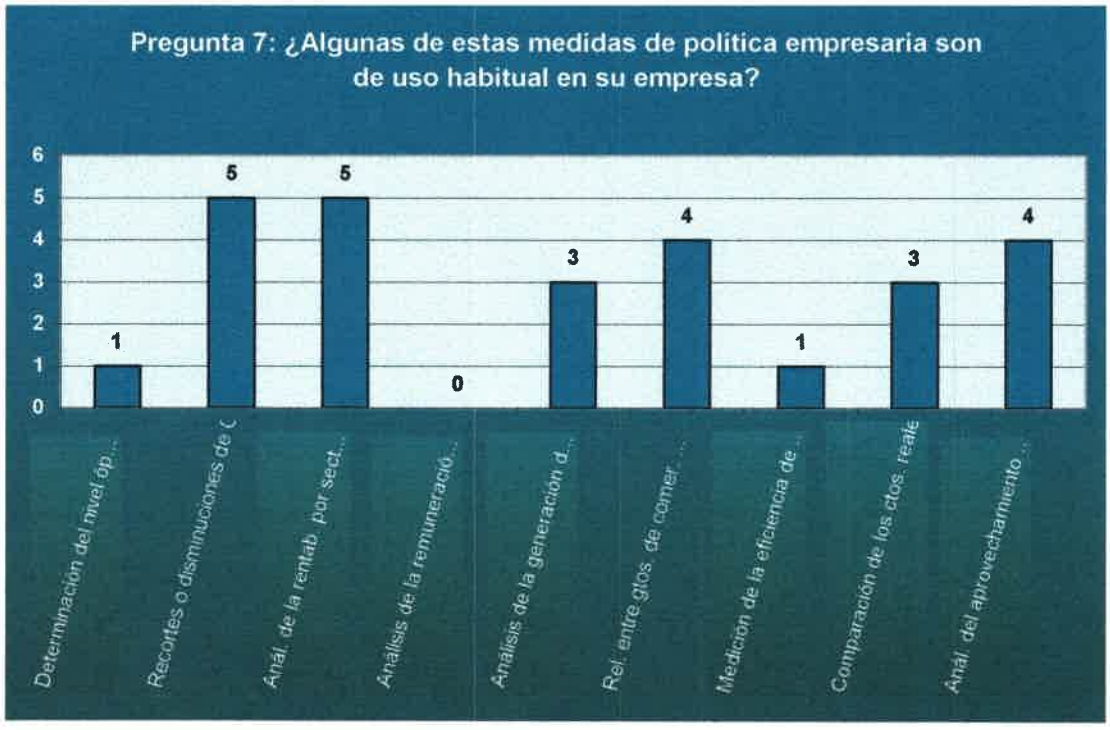

Pregunta 4e: ¿Utiliza información...?
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
4
0
3
4
Porcentajes
Tendencias
Promedios
Indicadores


Pregunta 4f: ¿Necesita información global o segmentada?
7
6
5
4
3
2
1
0
1
6
5
2
Sectores
Actividad
Productos
Área Geográfica


Pregunta 4g: ¿Utiliza información...?
6
5
4
3
2
1
0
1
5
5
2
Sectores
Actividad
Productos
Área Geográfica


Pregunta 5: ¿Considera necesario otro tipo de información que complemente su gestión empresaria sobre...?
8
7
6
5
4
3
2
1
0
4
7
3
0
2
0
2
Contexto
Mercado
Clientes
Política de manejo de recursos humanos
Nuevas figuras empresariales
Consultorías
Otros


Pregunta 6: ¿Utiliza Ud. otro tipo de información que complemente su gestión empresaria?
7
6
5
4
3
2
1
0
3
6
2
0
2
0
1
Contexto
Mercado
Clientes
Política de manejo de recursos humanos
Nuevas figuras empresariales
Consultorías
Otros


Pregunta 7: ¿Algunas de estas medidas de política empresaria son de uso habitual en su empresa?
6
5
4
3
2
1
0
1
5
5
0
3
4
1
3
4
Determinación del nivel óp...
Recortes o disminuciones de (
Anál. de la rentab. por sect...
Análisis de la remuneración...
Análisis de la generación d...
Rel. entre gtos. de comer...
Medición de la eficiencia de...
Comparación de los ctos. reale
Anál. del aprovechamiento ...

Análisis e interpretación

El estudio de casos se orientó a empresas agropecuarias con distintas organizaciones jurídicas, administrativas, pero todas enmarcadas en lo que definimos como PYME.

De este estudio obtenemos los siguientes datos, que están expresados en porcentajes. Se trata de inferir de la información solicitada cuál de ellas los empresarios consideran necesaria, a través de la expresión requerida y cuál de ellas realmente es usada a través de la expresión utilizada.

El primer grupo configura el análisis de características generales de la información. Así se obtiene que la información de que disponen se considera útil en un 85%; de ella confiable un 71%; sólo se considera organizada en un 42%; y la característica de no oportuna se registra en un 14%. Una cara importantísima de un sistema de información es la oportunidad con que se la dispone y en este caso sólo un 14% respondió afirmativamente. Una información no oportuna pierde parte de su utilidad.

Se requiere la información que sea preparada en períodos mensuales (57%); se manifiesta que es útil que se la comunique en forma de porcentajes (71%); de indicadores (85%); y en forma de promedios (57%). Es de observar que, no obstante, de todas las alternativas presentadas, sólo supera el 50% la utilizada en forma de porcentajes.

Se considera información necesaria aquélla que lo hace dividida por actividades diferenciadas (85%) y por productos (71%), en ambos casos se la usa en un 71% según las respuestas obtenidas.

La información provista por el mercado se reconoce importante en un 100%; la por el contexto 57%; pero como ocurre en esta encuesta no se la utiliza en la misma proporción, se lo hace en un 85% y 42% respectivamente. Poco interesa la información referida al cliente, o la referida al manejo de Recursos Humanos. Las nuevas figuras empresariales como unión transitoria de empresas o combinaciones de negocio son poco usadas en este estudio de casos.

Los empresarios encuestados responden negativamente a la pregunta de si necesitan información provista por consultorías. Sin embargo, en lo referido a si tienen un adecuado y satisfactorio nivel de asesoramiento externo en la actividad productiva, un 71% contestó afirmativamente.

Un detalle preocupante es que la información en su conjunto se usa para fines formales en un 57%, y/o de gestión y formales en un 42%. La empresa prioriza el uso de la información para terceros externos a las mismas (llámese AFIP, DGR, Bancos e instituciones en general) y no como instrumento de análisis que facilite la toma de decisiones empresarias a fin de eficientizar la Gestión de la Dirección.

La respuesta de la información referida a Análisis de los Costos Fijos es positiva, ya que la consideran necesaria en un 85%, sin embargo la utilizan en una proporción menor (71%). El análisis de los recortes o disminuciones de los Costos fijos y su relación con el volumen de ventas para cubrir costos fijos asciende a un 85% positivo.

La importancia del análisis del nivel de endeudamiento se manifiesta con un 85% de aceptación. Sin embargo la información referida sobre los resultados financieros sólo se considera importante en un 42%. Existe una disparidad entre ambas respuestas, ya que la tasa es un factor y componente importante en el nivel de endeudamiento. Las respuestas dadas coinciden en esta parte con los factores que son analizados en el nivel del gobierno nacional y que más preocupan a los empresarios agropecuarios.

El flujo de caja proyectado, que constituye una herramienta imprescindible para solicitar créditos ante las instituciones financieras sólo se considera necesario en un 71%. El uso del promedio de cobranzas y pagos y su relación sólo asciende a un 57% de aceptación.

Es preocupante que los presupuestos financieros se confeccionen sólo en un 28%, según respuesta de los encuestados y sean controlados en un bajísimo 14%. Con los presupuestos se prevén costos, ingresos, resultados. Permite tomar decisiones de producción sobre la base de trabajar con actividades rentables. No usarlos significa imprevisión en la toma de decisiones futuras.

La rentabilidad como manifestación del rendimiento de capital aparentemente no interesa en su expresión de capital total. Sí interesa la rentabilidad por sectores (71%). La explicación de ello responde, tal vez, a las características de las explotaciones agropecuarias

que generalmente son de carácter mixto (agricultura y ganadería), por ello es que interesan mas las actividades independientemente tomadas. Es de recalcar que la suma de sus resultados parciales compone la rentabilidad del capital total.

Se observa en general que la necesidad de información provista por estas últimas herramientas es mayor que el uso que se da de las mismas.

Los encuestados se interesan por la relación entre los gastos de comercialización o ventas y las ventas en un 57% de aprobación; lo mismo ocurre con la medida de la capacidad En cambio la comparación de los costos reales con los estándares se aceptan en un 42%. No le interesa como política empresaria analizar la eficiencia de la fuerza de ventas, remuneraciones por sectores ni nivel óptimo de ventas. Hay que recordar para este análisis las características del mercado agropecuario que presenta precios de alcance internacional. El empresario poco puede influir para modificarlo, pero sí puede procurarse coberturas de precios usando herramientas como los futuros y opciones.

Del análisis de las entrevistas efectuadas pudo verificarse que varias necesidades orientadas al enfoque externo de la empresa, necesidades nacidas del entorno como clientes, competidores, análisis de costos para obtener ventajas competitivas o el posicionamiento empresario en el mercado, no se tienen en cuenta.

Esta información es importante para tomar decisiones con un enfoque estratégico, pues el conocimiento del mercado y su comportamiento estimado futuro es esencial.

El empresario reconoce como importante incorporar innovaciones y realizar las acciones que lleven a tal fin ya sean tecnológicas, económicas, administrativas. Su aceptación asciende a un 100%. El empresario agropecuario actual está abierto al estudio e incorporación de innovaciones con una limitante que es el costo de la misma.

Sintetizando: el principal uso de la información es el formal y no con fines de gestión. La información que utilizan los empresarios no es suficiente para el desarrollo de su actividad. La misma no siempre es oportuna, y se requiere que se interrelacione con la del mercado. Sin embargo reconoce la importancia de esta última.

La proyección de la información no es de uso generalizado, lo que de hacerlo le permitiría estimar el comportamiento futuro de las variables que componen la actividad. En este mismo sentido está la falta de planificación y presupuesto, que constituyen herramientas de fundamental importancia. Razones que justifican esta posición podrían ser que desconocen sus ventajas o que no tengan personal capacitado para hacerlo, o consideren elevados los costos para implementarlo.

Interesa el nivel de endeudamiento pero no el monto de las tasas a que se obtienen los mismos aspectos que están íntimamente ligadas a la toma de créditos.

Reafirmamos que parece una incongruencia que no interese la rentabilidad del capital total pero sí acepta la rentabilidad por actividades. Se corrobora en ellas la preocupación manifestada por las asociaciones de productores en lo relativo a costos, con el llamado costo argentino. A través de la necesidad de realizar el análisis de costos fijo, las causas de sus recortes o disminuciones y la necesidad de que sean cubiertos con el volumen de ventas, todos en un 71% de respuestas positivas. Dentro de los costos fijos se incluyen ciertos costos impositivos como el inmobiliario, que representan una carga importante en las empresas agropecuarias.

Interesa la vinculación de las ventas con el costo de movilidad de los productos medidos entre el lugar de producción y su puerto de destino que alcanza un 57% de aceptación.

Enunciaremos las herramientas que de acuerdo con la encuesta tomada **no son utilizadas** por la mayoría, entendiendo que no lo son las que responde a una aceptación menor al 50%, aunque sí se consideran importantes para una buena administración y que fueron incluidas en el trabajo que se presenta.

Flujo de fondos proyectados que constituye una herramienta esencial para obtener créditos en las instituciones bancarias. Tampoco se usa mayoritariamente promedio de pagos y/o cobranzas ni la relación entre ambos.

Es bajísimo el uso de los presupuestos financieros y por ende del control de los mismos. El autor considera que su uso es importantísimo en toda la gestión de la empresa agropecuaria. Planificar a corto, mediano y largo plazo es fundamental en toda empresa. E incorporar la medida monetaria de esa planificación, esencial en la administración.

No se usa análisis de sensibilidad de los resultados ante una variación de las ventas. Es también importante que se organicen en combinaciones de empresas, uniones transitorias,

dado que su constitución y su uso son de gran actualidad como generadoras de menores costos y como medio de potenciar la actividad empresaria.

Resumiendo, la Información que utiliza el empresario del Región Sur de la provincia de Córdoba responde parcialmente a las necesidades reales del mismo. Al no planificar, las decisiones en el ámbito del largo plazo (estratégicas) nos las toma en cuenta, lo que nos lleva a decir que su acción está encaminada a lo inmediato, al corto plazo. No proyecta, ni prevé; su acción se reduce a administrar bienes, sin proyectar información ni plantearse objetivos a mediano y largo plazo.

Los sistemas tradicionales de información procesan información histórica. La información de gestión debe estar orientada a satisfacer las necesidades requeridas en la misma, la que debe adecuarse a la anterior tomando en consideración la organización, las necesidades de los usuarios, su contexto, su planificación productiva y financiera incorporando características especiales del sector.

El usuario, empresario agropecuario, debe desarrollar a partir de los datos integrados, una información global que permita al administrador conocer lo operativo y lo estratégico, el corto y largo plazo y proyectar el pasado hacia el futuro, para obtener soluciones a la medida de sus necesidades.

Fortalecer la información con herramientas, formatos y calidad, con ratios e indicadores, presupuestos, flujo de fondos con información cuantitativa y cualitativa es la consigna del futuro y el objetivo prioritario de toda empresa agropecuaria.

D. Cursos de Acción

El uso de las herramientas económicas, financieras, de información, de gestión que se analizaron en este trabajo, no es de uso generalizado en nuestra zona.

La globalización de la economía ha cambiado el objetivo empresario, ya que los problemas que debe atender, lo proyecta hacia el entorno, fuera de la empresa. El entorno puede ser poderoso. Su relación con la empresa puede ser débil, equilibrada o de subordinación. La empresa agropecuaria PYME se enmarcaría en la última clasificación.

La situación planteada amerita un análisis de los problemas que genera y una vez detectados se elijan los cursos de acción y se analicen la forma de resolver el problema.

La resolución de los problemas requiere incorporar información pertinente, unida a atributos personales, capacidad analítica, de síntesis, de creatividad, juicio crítico del que elige tomar una alternativa en desmedro de otra. La información estratégica busca posicionar la empresa frente al mercado.

El proceso de gestión estratégica conduce a cambios estructurales y del comportamiento y contribuye al crecimiento de la empresa en el largo plazo. Su desarrollo en las PYME está en una etapa embrionaria, de experimentación, que implica analizar aspectos básicos como la estructura organizativa, de producción, de comercialización, cultura organizacional, que desarrollados nos permiten llegar a satisfacer las necesidades estratégicas de las empresas individuales.

Es importante el análisis de las variables críticas que influyen en la toma de decisiones del empresario PYME, que permitan recuperar a la empresa agropecuaria de las heridas causadas por las transformaciones de los años '80 y '90. Es esencial que la empresa tenga la información que la administración o la gerencia necesiten para desarrollar acciones futuras. El entorno ha modificado la conducta de las organizaciones y exige capacidades en la gestión para lograr el éxito empresario. Crece así la figura del personal encargado de la gestión de la empresa agropecuaria.

Debe proponerse sistemas de información que respondan a la realidad, que además de exponer los hechos económicos se convierta en una herramienta para alcanzar ventajas competitivas. La medida del resultado esperado, el control permanente, análisis de las causas de los desvíos, unido al uso de nuevas herramientas en producción como en lo económico son imprescindibles. Deben unirse activos internos, capacidades de la empresa, capital del conocimiento, con alianzas estratégicas con grupos externos para transformar el sistema de información en herramienta imprescindible para la administración de la empresa. Los sistemas de información deben responder a las necesidades de los usuarios y que sirvan para la toma de decisión dentro de las alternativas posibles.

Cambios requeridos

1. Aspectos tecnológicos con una mayor eficiencia en el uso de insumos y ajustes en las prácticas de manejos de sus cultivos y/o rodeos, sistemas de riego y enfriadores de leche.

Desde su creación el INTA y los grupos CREA han sido un instrumento estratégico para el desarrollo del sector, como institución de vanguardia en investigación y transferencia de tecnología agropecuaria así como las asociaciones de productores, que han sido determinantes para desarrollar y mantener la competitividad de la producción argentina en los mercados internacionales.

2. Aspectos organizativos. Constituyen uno de los factores importantes al momento de disminuir la vulnerabilidad de la empresa. De las empresas PYME agropecuarias muchas de ellas constituyen empresas familiares. Ellas se encuentran actualmente en problemas. En la década del '80 se hicieron los primeros cambios estructurales principalmente orientados a los ajustes de gastos de estructura En los años '90 se incorporaron distintos paquetes tecnológicos que exigieron importantes inversiones, con el propósito de mejorar los niveles productivos. Pero algunas de estas empresas cubrieron las inversiones con préstamos que con la baja de los ingresos llevó a que las mismas enfrentaran problemas económicos.

La rentabilidad de la empresa agropecuaria ha disminuido, lo que hace que cuando las mismas son de carácter familiar, se retiren casi todos los ingresos para hacer frente a gastos

familiares que, unido a la suba de los costos fijos, genera una empresa sin crecimiento. El administrador de la empresa no puede afrontar producciones que no permiten el crecimiento. El campo no admite errores, debe afrontar mayores riesgos, por lo que deberá profesionalizarse con auxilio de asesorías externas y con esquemas más creativos.

Son esenciales para las empresas PYME los siguientes indicadores y su relación:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total} \times 100}{\text{Activo}}$$

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Resultados por producción} - \text{retiros}}{\text{Intereses}}$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Resultados por producción} \times 100}{\text{Activo}}$$

$$\text{Crecimiento} = \frac{\text{Resultados por producción menos intereses} - \text{retiros} \times 100}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Mantener el equilibrio entre los tres factores, una buena rentabilidad, un nivel de endeudamiento a tasas que permitan atender la deuda y retiros que no comprometan la acumulación de capital o crecimiento es esencial para no caer en desbalances.

El indicador de cobertura de intereses nos muestra cuántas veces puedo pagar aquéllos en un período de tiempo. Si éste es igual a uno quiere decir que mi plan sólo cubre los intereses por pagar y por lo tanto no me permite cancelar deuda. Si es mayor que uno significa que además de cubrir los intereses, obtengo un saldo para amortizar la deuda. La rentabilidad se debe relacionar con los intereses por deudas por pagar y los retiros empresariales. Esto es muy importante porque si hay un exceso de retiros no hay crecimiento.

3. Gerencial. Se introducen registros técnico-económicos y cálculos de costos por actividad, además de realizar acciones de capacitación e intercambios intergrupales de información y experiencias.

El abandono de las retenciones, la ausencia de la inflación y el dólar equivalente al peso son los tres factores de la economía agraria que más marcaron al campo en la década del '90. En este marco los costos y los ingresos sufrieron los embates del mercado, que los productores no supieron manejar por que no estaban acostumbrados a ellos. Los precio internacionales y los subsidios de los países (europeos y estadounidenses), la explosión tecnológica, cambiaron la modalidad del mercado agropecuario argentino.

La capacidad de gestión tanto agronómica como económica es la base de la rentabilidad de la empresa argentina. Debe nacer un nuevo sector agropecuario muy creativo y competitivo, basado en la creatividad y en el profesionalismo que agregue valor a la empresa.

Los factores que **agregan valor a la empresa** se pueden sintetizar en:

3.1. Producción: rotación, evaluación de las praderas, rendimientos agrícolas, planeamiento productivo, siembra directa, pastoreo colectivo intensivo.

3.2. Comercialización: alternativas de ventas, costos, beneficios distancias, fletes.

3.3. Administración: correcta contabilidad, realizar controles establecidos, sistemas de comunicaciones, presupuesto, tema impositivo, forma legal de la empresa, recursos humanos.

Los nuevos conceptos en cuanto a estrategias de los negocios que se agregan a los tradicionales, como aumentar las ganancias, reducir costos, buscan "crear un mayor valor" para los dueños de la empresa. Hacer eficiente una empresa es una forma de crearlo.

4. Canales de comercialización. Se requiere un uso más eficiente en la compra de insumos y ventas de productos, a partir de asociaciones entre productores y nuevas herramientas. Las alternativas se diversifican entre las ventas anticipadas, contratos por fijar, un anticipo financiero o bien tratando de operar en los mercados de futuros y opciones, especialmente como una forma de cobertura. El uso de nuevas herramientas, es tan importante como la parte productiva. Si uno produce bien pero vende mal es como producir mal. El empresario no sólo debe ocuparse de reducir costos sino buscar alternativas comerciales y financieras en el mercado.

Los productores son reticentes a utilizar estrategias para comercializar su cosecha debido a que éstas suelen encerrar un cierto grado de complejidad. A las tradicionales de entregar la mercadería física en un mercado disponible, o pactando un precio futuro con un contrato bilateral con un acopio, aceitera, molino harinero, exportador, con un costo de comisión del corredor y sin ninguna garantía del mercado en ambas modalidades, se agregan las de futuro y opciones sobre futuro con un costo de comisión del corredor y gastos del mercado, pero con el beneficio de una garantía mismo.

En los mercados de futuros y opciones no se trabaja sobre la base de lo que las mercaderías valen hoy sino sobre la base de lo que los granos pueden llegar a valer. La información sobre el comportamiento de los mercados en el futuro es decisiva, ya que en ella se sustentan estos contratos. Quienes toman posiciones en el mercado de futuros y opciones sobre futuros, lo hacen teniendo en cuenta su interpretación de la oferta y demanda y de las expectativas alcistas o bajitas que realicen. Este esquema permite al productor anticiparse a posibles cambios que los precios de granos pueden tener. Lo razonable es que si hay bajas existencias y un consumo creciente serían condiciones necesarias para un alza de precios, sin embargo no siempre ocurre así pues interviene un factor que es el de la incertidumbre propia del mercado que hace que los operadores se formen expectativas siendo también una variable para la formación de precios.

La dinámica actual exige que la empresa identifique los factores críticos, como precios relativos, posición competitiva, tecnología, retiros empresarios, productividad, comportamiento de los mercados, subsidios en otros países productores, costos de producción, diversificación de la producción, estacionalidad de los ingresos, presión fiscal, políticas estatales, tasas de interés son sólo algunos aspectos que debe considerar el empresario. Muchas de las empresas agropecuarias de nuestro país no pudieron afrontar estos cambios.

Para un crecimiento sostenido es necesario implementar acciones a largo plazo.

Las hipótesis del trabajo no se cubren en su totalidad. Las necesidades de los usuarios PYME agropecuarios no tienen, no utilizan, en algunos casos no consideran necesaria, información a largo plazo. La inmediatez es una tónica de este tipo de empresa en el Sur de la Provincia de Córdoba.

CONCLUSIÓN

Analizando el tema planteado en este trabajo y coincidente con lo planteado en Jornadas de la empresa agropecuaria en la actualidad, nos permitió puntualizar y clarificar los siguientes aspectos.

La empresa agropecuaria se caracteriza por una urgente necesidad de innovaciones técnicas y de gestión que mejoren la competitividad de la misma, motor del comercio actual, sobre todo en el ámbito del comercio exterior. Para ello debe utilizar instrumentos estratégicos en un planeamiento de ese tipo.

Adquiere importancia la gestión empresaria que abarque el corto, mediano y largo plazo como instrumento sustancial para mejorar los resultados empresarios. Administración estratégica y planeamiento a largo plazo constituyen dos pilares esenciales de la empresa.

La administración moderna se estructura no sólo en perseguir la rentabilidad a cualquier costo, sino por lo contrario se busca armonizar las ganancias con el medio ambiente y el desarrollo sustentable. Se debe tomar conciencia y marcar tal hecho en la planificación que el gerente o administrador debe asumir en tal materia, reconociendo los impactos ambientales como factores estratégicos fundamentales.

La aplicación de nuevas técnicas e instrumentos de gestión debe permitirle inferir las causas que producen los desvíos entre las actividades y los resultados proyectados con las actividades ejecutadas y sus resultados concretos.

Reconocer a la planificación y presupuestación como dos instrumentos esenciales en una economía globalizada como formas de presentar objetivos de los negocios, como así mismo las posibilidades de gestión de los riesgos que debe enfrentar.

Manejar el control de la volatilidad de los precios a través de los mercados de futuros y opciones tradicionales o mediante diversas fórmulas asociativas, tomando en cuenta los componentes de la cadena de valor específicos del negocio y la atención de nuevas formas de financiación y comercialización.

Reconocer en los nuevos alcances de los títulos en Ciencias Económicas en este nuevo orden, desarrollar las aptitudes y habilidades específicas según los nuevos paradigmas empresarios.

En los costos en la empresa agropecuaria no puede dejar de considerarse un importante elemento productivo que es el insumo tierra, y minimizar los errores en el cálculo de los costos y su complementación con los costos ambientales, sociales y de no calidad entre otros.

Se reconoce que el sistema tributario argentino no tiene una carga tributaria equilibrada y la múltiple imposición sobre el capital tierra.

La limitación crediticia unida a los altos costos financieros, condicionan la incorporación de tecnología y las posibilidades de apertura de nuevos mercados, tanto internos como externos. La competitividad y las posibilidades de supervivencia se hacen, por lo tanto, cada vez más difíciles.

La acción del Estado se presenta como insustituible para la modernización y provisión de apoyo tecnológico, la posición en el exterior, la acción antimonopólica y regulación de las fallas del mercado.

Por proceso de concentración ocurrido en los últimos años, muchas PYME han quedado en el camino, las grandes empresas han aumentado su participación en la economía. Este

crecimiento ha creado la falsa sensación de que las PYME han perdido significación cuantitativa. Sin embargo participan decididamente en las actividades agropecuarias.

Gestión Técnica agropecuaria es:

Planeamiento técnico del trabajo a realizar en tiempo de ejecución, posibilidad de cumplirlo en base a dotación de personal y de los equipos disponibles.

Informes de insumos y de labores a llevar a cabo con sus respectivos costos o precios de traslados internos.

Planillas bases de datos de los principales acontecimientos climáticos biológicos. Sirve para correlacionar los resultados reales y definir las causas de los desvíos entre los resultados proyectados y resultantes.

Gestión Económica Financiera de la Empresa agropecuaria es:

Planificar en el corto, mediano y largo plazo y cuantificarlo en un presupuesto financiero.

Presupuesto que permita determinar las necesidades de cubrir costos y su financiamiento.

Informes de rentabilidad por actividades y total por establecimiento.

Informes generales de cuenta corrientes, inventarios permanentes.

Planillas de ingresos y egresos de fondos que sirvan de base para su proyección futura.

Desvíos controlados pertinentes para evitar en el futuro que se repitan los hechos y resultados indeseables.

La comercialización y sus distintas alternativas posibles corroborándola con la elegida.

Informe de costos de estructura.

Ambas Gestiones se complementan para llevar a cabo una Gestión Empresaria Agropecuaria que cumpla los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, Oriol y Pilar SOLDEVILA. 1998. *Contabilidad y Gestión de Costes*. Editorial Gestión 2000. 2º Edición. Barcelona.

ÁLVAREZ LOPEZ, J. y F. BLANCO IBARRA. 1996. "El marco de la Contabilidad de Gestión: La Contabilidad Estratégica". *Revista Técnica Contable.*

ÁLVAREZ LOPEZ, J. y F. BLANCO IBARRA. 1996. "La Contabilidad de Gestión en el ámbito de un nuevo paradigma contable: La contabilidad de Dirección Estratégica". *Revista Técnica Contable.*

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD DIRECTIVA. 1991. *Documento N°1: Contabilidad Directiva*. Acodi Impresos. Asociación Española de Contabilidad Directiva. Madrid.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. 1995. *Documento 1. Principios de Contabilidad de Gestión. El marco de la Contabilidad de Gestión*. Ediciones Gráficas Ortega, Madrid.

AECA. 1998. *Contabilidad de Gestión 7. Indicadores para Gestión Empresarial*. Ortega Ediciones Gráficas. Madrid.

AECA. 1996. *Contabilidad de Gestión 13. Contabilidad de Gestión Medioambiental*. Ediciones Gráficas Ortega. Madrid.

AECA. 1999. *La Contabilidad de Gestión de las Empresas Agrarias*. Ortega Ediciones Gráficas. Madrid.

ARCE, Hugo. 1999 *Presupuesto costo y decisiones de Empresas Agropecuarias*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

AECA. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. 1997. *Principios Contables. Futuros y Opciones sobre Existencias*. Editorial Gráfica Ortega. Madrid.

AECA. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. *Principios Contables. Pasivos Financieros*. Editorial Gráfica Ortega. Madrid.

BASILE, Dante Sebastián. *Desarrollo de Proyectos de emprendimientos PYME para el crecimiento*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

BELKAOMI. 1981. *Inquiry and Accounting Alternate Method and Research Prespective*. New York.

BLANCO DOPINO, M. y S. GAGO RODRÍGUEZ. 1990. "La relación Información, comunicación como base de la estructura de la Contabilidad de Gestión". *Revista Técnica Contable*; pág. 613-618.

BLANCO, M., R. BRITOS, R. MACRO, M. OLIVA y M. ROITER. *Informe N°17 Área Contabilidad*. CECYT. Federación de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

BRAMBILLA, B. 1999. *Manual para la elaboración de tesis*. Tercera Edición.

COSIO, Juan José. 1997. "EL flujo de fondos proyectados y las PYME". *Revista Aplicación profesional*. Diciembre 1997.

CPCECBA. *Jornadas de la Pequeña y Mediana Empresa*. Bell Ville 1999. *Revista* pág. 3.

GARCÍA, N. y otros. 1995. "Métodos y enfoques utilizados en la Investigación Contable". *Revista N°3*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

GAY I.R. y DIEBL. 1992. *Research Methods for Business and Management*. Macmillan Publishing. New York.

GIL PECHUAN, Ignacio. 1997. *Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión*. McGraw-Hill Internamericana España S.A. Madrid.

GONZÁLEZ DÁVILA, A. 1997. *Instrumentos Financieros Derivados*. Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas. *Revista*. Año VIII, N°137. Julio 1997.

KAPLAN, R. 1964. "El rol de la investigación empírica en la Contabilidad Gerencial". *Accounting Organization and Society*. Vol II, N°4/5.

IASC. COMITÉ DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD. 1996. *Borrador de Exposición de Principios Agricultura*. Diciembre 1996. London EC4.

LAZATTI, Santiago. 1997. *El proceso decisorio Enfoque Método y Participación*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

MOTT, Graham. 1997. *Contabilidad de Gestión para tomar decisiones*. Serie 50. Marcombo. Barcelona.

NATHAN, J. y otros. 1996. "External financial Reporting and Managemente information: a survey of U:K: Managementes Accountants". Revista *Managemente Accounting Research.* Vol. 7 73-93.

PEREL, Vicente y otros. *Organización y Control de Empresas.* Ediciones Macchi. Buenos Aires.

PEREL, Vicente. *Manual de Presupuesto.* Ediciones Macchi. Buenos Aires.

PÉREZ, J. y C. VEIGA. 1994. *El control de la Gestión Empresarial.* 2° Edición ampliada. Madrid.

SAMER, S. 1995. *Los Mercados de futuros y opciones. Estrategias para ganar.* Ediciones Pirámide S.A. Madrid.

SIERRA MOLINA, G. y B. ESCOBAR PÉREZ. 1996 "La información para la Gestión Empresarial". *Revista Partida Doble.* Junio; pág. 47/49.

SIERRA MOLINA, G. y B. ESCOBAR PÉREZ. *La Información Contables de pequeñas empresas.*

STERN, Jorge. 1999. *Revista Desarrollo y Gestión.* Errepar; pág. 5-16.

SUÁREZ, W. y E. ALENDE SET. 1995. *Operaciones del Sistema Bursátil Bolsa de Comercio de Buenos Aires.*

WAJCHMAN, M. y B. WAJCHMAN. 1997. *El proceso Decisional y los Costos.* Ediciones Macchi. Buenos Aires.

ZUEGO, Javier. 1996. "El cuadro de mando". *Revista Partida Doble.* Junio 1996; pág. 36-46.

ANEXO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO – FAC. de CS. ECONÓMICAS

Especialización en Sistemas Contables y Métodos Cuantitativos

Estudio de casos

"Instrumentos de Gestión Estratégica de la PYME Agropecuaria"[12]

Datos para caracterizar PYME

Actividad: .....

Forma Jurídica: .....

Cantidad de Socios: .....

Cantidad de Empleados: .....

Monto del Patrimonio Neto: .....

Ventas Anuales (sin IVA ni impuestos internos): .....

1. ¿Cuál es su opinión sobre la información proporcionada por el Sistema de Información Contable?

- [ ] Suficiente
- [ ] Medianamente suficiente
- [ ] Poco suficiente
- [ ] No es suficiente
- [ ] No contesta

2. ¿Cuáles de las siguientes características se identifican con el sistema contable que Ud. lleva? (Marque con X todo lo que considere pertinente)

[ ]	Oportuna	[ ]	No oportuna
[ ]	Útil	[ ]	No útil
[ ]	Confiable	[ ]	No confiable
[ ]	Organizada	[ ]	Dispersa

3. ¿Para que fines utiliza la información que le proporciona el Sistema de Información Contable?

- [ ] Estrictamente formales (Impositiva, Previsional, Contractual)
- [ ] Para la gestión empresaria
- [ ] Formales y de gestión
- [ ] Otros fines
- [ ] No contesta

4. Exprese si:

4a. ¿Considera necesaria la siguiente información? (Marque con X todo lo que Ud. considere)

- [ ] Monto de costos fijos de su empresa
- [ ] Volumen de ventas necesario para cubrir los costos fijos
- [ ] Plazo promedio de cobranzas
- [ ] Plazo promedio de pagos
- [ ] Relación de plazos de cobros y pagos
- [ ] Flujo de caja proyectado

[12] Sobre un modelo usado en el proyecto "La utilidad de la información financiera para la toma de decisiones de la gerencia PyME".

- [ ] Presupuestos
- [ ] Control de presupuestos
- [ ] Plazo de rotación de inventarios
- [ ] Relación de plazos de: inventarios, cobros y pagos
- [ ] Rendimiento de capital
- [ ] Nivel de endeudamiento
- [ ] Análisis de variación de los resultados ante una variación en las ventas

4b. ¿Utiliza la siguiente información? (Marque con X todo lo que Ud. requiera)

- [ ] Monto de costos fijos de su empresa
- [ ] Volumen de ventas necesario para cubrir los costos fijos
- [ ] Plazo promedio de cobranzas
- [ ] Plazo promedio de pagos
- [ ] Relación de plazos de cobros y pagos
- [ ] Flujo de caja proyectado
- [ ] Presupuestos
- [ ] Control de presupuestos
- [ ] Plazo de rotación de inventarios
- [ ] Relación de plazos de: inventarios, cobros y pagos
- [ ] Rendimiento de capital
- [ ] Nivel de endeudamiento
- [ ] Análisis de variación de los resultados ante una variación en las ventas

4c. ¿Es necesaria para la toma de decisiones información de periodicidad inferior a la anual?

- [ ] Sí — Mensual [ ] Trimestral [ ] Semestral [ ] Otras [ ]
- [ ] No

4d. ¿Necesita información contable y no contable en valores no absolutos?

- [ ] Porcentajes
- [ ] Tendencias
- [ ] Promedios
- [ ] Indicadores

4e. ¿Utiliza información...?

- [ ] Porcentajes
- [ ] Tendencias
- [ ] Promedios
- [ ] Indicadores

4f. ¿Necesita información global o segmentada?

- [ ] Sectores
- [ ] Actividad
- [ ] Productos
- [ ] Área Geográfica

4g. ¿Utiliza información...?

- [ ] Sectores
- [ ] Actividad
- [ ] Productos
- [ ] Área Geográfica

5. ¿Considera necesario otro tipo de información que complemente su gestión empresaria sobre?

- [ ] Contexto
- [ ] Mercado
- [ ] Clientes
- [ ] Política de manejo de Recursos Humanos

- [ ] Nuevas figuras empresariales (Franchaising, Joint Venture, U.T.E., Tercerización)
- [ ] Consultorías

6. ¿Utiliza Ud. otro tipo de información que complemente su gestión empresaria?

- [ ] Contexto
- [ ] Mercado
- [ ] Clientes
- [ ] Política de manejo de Recursos Humanos
- [ ] Nuevas figuras empresariales (Franchaising, Joint Venture, U.T.E., Tercerización)
- [ ] Consultorías

7. Algunas de estas medidas de política empresaria, ¿son de uso habitual en su empresa?

- [ ] Determinación del nivel óptimo de ventas
- [ ] Recortes o disminución de costos fijos
- [ ] Análisis de la rentabilidad por sectores productivos o de tipo de actividad
- [ ] Análisis de la remuneración a cada sector a través del análisis de los distintos sectores (comercialización, administración, etc.)
- [ ] Análisis de la generación de resultados financieros
- [ ] Relación entre los gastos de comercialización o venta y las ventas
- [ ] Medición de la eficiencia de la fuerza de ventas a través de la relación entre cantidad de vendedores y monto de ventas
- [ ] Comparación de los costos reales con los costos estándar de su sector o actividad
- [ ] Análisis del aprovechamiento de la capacidad instalada

8. ¿Considera razonable la incorporación de innovaciones por parte de los ejecutores, de los siguientes aspectos?

- [ ] Sí
- [ ] No

a. ¿Existe en su empresa el grado de profesionalismo suficiente para cambios trascendentes que respondan a la globalización?

.....
.....
.....

b. ¿Está preparada su empresa para producir esos cambios?

.....
.....
.....

c. Históricamente fue innovadora.

.....
.....
.....

d. Su empresa, ¿cuenta con adecuado y satisfactorio nivel de asesoramiento externo?

.....
.....
.....

ÍNDICE