



Universidad Nacional de Río Cuarto

61364

Facultad de Ciencias Económicas

TISSERA, P.M

Enfoque Contable y d

2005

61364

Carrera:

Especialización en sistemas Contables y Métodos

Cuantitativos

Trabajo Monográfico de Especialización titulado:

**ENFOQUE CONTABLE Y DE GESTIÓN EN LAS PYMES  
AGROPECUARIAS**

61364

Autor/ Especializando:

Contador Pablo Martín TISSERA

Director:

Mgter. Gustavo SADER

Noviembre de 2005

61364

61364

MFN:
Classif: T-401

*A todos quienes contribuyeron  
en mi formación académica y personal.*

*Y en forma muy especial a mi familia.*

## INTRODUCCIÓN

### Premisas de Trabajo, Objetivo, Metas, Antecedentes y Secuencia

La globalización de la economía, la complejidad del mercado financiero, la diversidad de políticas fiscales, las distintas modalidades de la comercialización de productos, la necesidad de plantear programas de producción sustentable, los avances de la tecnología, la influencia medioambiental en la empresa son factores que inciden en una administración eficiente de la empresa PYME Agropecuaria.

Es por todos conocidos que el sector agropecuario ha basado su eficiencia de gestión en el productivismo, como exclusivo factor merced al cual se logran mayores volúmenes por unidad de producción, desoyendo otros factores. Este productivismo se ha asentado básicamente en la incorporación de procesos tecnológicos que no siempre han sido debidamente evaluados, ni se los ha analizado en términos de las debilidades y fortalezas de la empresa en la que se lo va a aplicar, de modo que le permita tomar decisiones empresarias exitosas.

Basar la eficiencia de la gestión del empresario agropecuario en el productivismo, conduce a una visión fragmentada estableciendo compartimentos estancos, disociando los fenómenos productivos de los restantes fenómenos; económicos, financieros, comerciales, operativos y estratégicos que necesariamente de y a ellos se vinculan, impidiendo de este modo la visión general que debe primar en la dirección de empresas. Estas afirmaciones revitalizan la importancia de los sistemas de información para la gestión, ya que:

- Cada día las empresas dependen más de los sistemas de información en los que se apoya su gestión,
- Su valor se destaca en el proceso decisorio que transforma información en acción y se potencia como conocimiento aplicado a la resolución de problemas.

En el proceso de gestión, el dato es materia prima; información, datos estructurados y conocimiento, información relacionada y valorada a la resolución de

problemas. Desde esta perspectiva, la gestión estratégica del empresario agropecuario exige: disponer de datos de la gestión productiva, económica, financiera, comercial y operativa, producir información que establezca relación de los datos y valorar adecuadamente la información creando un conocimiento que permita la oportuna toma de decisiones.

En esa línea, este trabajo plantea una encuesta exploratoria a los empresarios PYME Agropecuarios de la región Zona Sud de la Pcia. de Córdoba referida a la información que usan en su Gestión empresarial, impulsando la incorporación de herramientas de información cuali-cuantitativa para la gestión empresarial eficiente, surgiendo como premisas de trabajo las siguientes:

- La actividad es básicamente encarada por empresas de familia.
- Los principios reconocidos en la organización de empresas no son siempre aplicados en la empresa agropecuaria.
- Existen desde siempre en la modalidad productiva y desde épocas recientes en la modalidad operativa del sector, temas que no han sido exhaustivamente desarrollados por la profesión contable: crecimiento vegetativo, crecimiento biológico, desarrollo sustentable, pérdida del recurso suelo, rentabilidad versus desarrollo sustentable, sinergia de las integraciones productivas, reagrupamientos y asociativismo empresario, activos de conocimiento, etc.
- Existe un conocimiento inadecuado del impacto de variables medioambientales sobre la gestión de la empresa.
- Los indicadores como instrumento empírico permiten expresar el cómo medir la evolución del factor clave, que es lo que es necesario medir.
- Las actuales circunstancias de los mercados globalizados y las inestables políticas fiscales y monetarias del país obliga al titular de una empresa a captar dicha información externa.

Las premisas indicadas apuntan a un Objetivo claro: la mejora del sistema contable y de gestión de las pymes agropecuaria, para ello es necesario fijar las siguientes metas:

- Conocer la situación actual de las pymes agropecuarias de la región Sur de Córdoba.
- Proponer una visión interpretativa de los estados contables
- Proponer herramientas e indicadores adecuados desde un enfoque de gestión.

## **Antecedentes**

Este trabajo monográfico se encuentra apoyado en investigaciones realizadas en el marco del programa de investigación "El medio ambiente y el Sistema de Información integrado para la gestión pública y privada, director Dr. Norberto Garcia y en el proyecto "La importancia de la información cuali-cuantitativa en la gestión PYME agropecuaria" directora Esp. Martha Legarda de Fraschetti aprobado y evaluado favorablemente por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Río Cuarto según resolución N° 422/00, habiendo participado en carácter de investigador.

Además en los siguientes trabajos publicados en el marco del proyecto, a saber:

- **"CONTABILIDAD DE GESTION: UN DESAFIO EN LA PYME AGROPECUARIA"**, presentado en las "XXI Jornadas Universitarias de Contabilidad" por los autores Cra. Martha Legarda de Fraschetti, Mg. Irene Ninfa Gasó, Cr. Pablo Martín Tissera, publicado en el TOMO Area Técnica, de pág. 199 a 212. BUENOS AIRES, 15 al 17 de noviembre de 2.000.

- **INFORMACION CUALI-CUANTITATIVA PARA LA GESTION EMPRESARIA EFICIENTE DE LA PYME AGROPECUARIA"** presentado en las " IX Jornadas de Investigación y Trabajo Científico y Técnico" por los autores Mg. Irene Ninfa Gasó, Cra. Marta Legarda de Fraschetti, Cr. Pablo Martín Tissera. Publicado en el CD de las Jornadas. RIO CUARTO, 25 al 27 de noviembre de 2.000.

## Secuencia

Siguiendo las premisas establecidas, el trabajo es enfocado en tres capítulos, en una secuencia lógica concordante con lo planteado:

- Capítulo I:

*Análisis de la Situación de las Pymes Agropecuarias:* se desarrollan una serie de características y problemas comunes que deben enfrentarse las P.Y.M.E. Agropecuarias del Centro Sur de la Provincia de Córdoba.

- Capítulo II:

*Interpretación de la gestión empresarial desde un análisis eminentemente contable:* la tarea empresarial requiere valorar adecuadamente la información de modo que le permita guiar y medir la acción cuando elige entre estrategias y planes alternativos configurados a partir de variables internas y externas, es obligatorio por lo tanto plantearse un plan de trabajo efectivo que solucione el problema de abastecer el flujo de información estratégica, táctica y operativa para atemperar las características estructurales de las P.Y.M.E. mencionadas.

- Capítulo III:

*Utilización de herramientas e indicadores de gestión necesarios para las pymes agropecuarias:* las empresas agropecuarias deben incorporar en la información, información cuantitativa, como cualitativa, estimaciones para predecir en el futuro, ya que necesita de un enfoque anticipativo para tomar decisiones en forma rápida, que unan el entorno con las acciones internas de la empresa, debiendo para ello contar con las herramientas adecuadas constituye un probable factor de éxito.

- Conclusiones

- Bibliografía

- Indice

La secuencia mencionada se puede visualizar en el siguiente gráfico

## SITUACIÓN PYMES AGROPECUARIAS

- TRASCENDENCIA FAMILIAR
- NIVEL DE CAPITALIZACION
- INADECUADA OFERTA DE CREDITO BANCARIO
- INADECUADO NIVEL DE MODERNIZACION TECNOLOGICA
- ALTOS COSTOS DE ESTRUCTURA
- INTENSIFICACION VERSUS SUSTENTABILIDAD
- PRESION TERRITORIAL DE LA GANADERIA
- IMPACTO DEL SISTEMA TRIBUTARIO
- AGENTES QUE CAMBIAN LAS REGLAS DE JUEGO
- MERCADOS DE GRANOS CAMBIANTES
- ESCASA FORMACION DE LOS EMPRESARIOS



## GESTIÓN EMPRESARIA

- Decodificación
- Datos
- Información Contable

## HERRAMIENTAS

Cualitativas

Cuantitativas

## TOMA DE DECISIONES

## CAPÍTULO I:

### **Análisis de la Situación de las Pymes Agropecuarias**

Un análisis de la situación del sector agropecuario Zona Sur de la Provincia de Córdoba a través de un estudio de casos permite constatar las características de las empresas PYMES Agropecuarias de dicha zona y marcar algunos problemas comunes<sup>1</sup>:

- **TRASCENDENCIA FAMILIAR**

La actividad es básicamente encarada por empresas de familia y los problemas que esto acarrea no son tanto de índole económica sino de ascendencia y trascendencia familiar en la organización.

- **NIVEL DE CAPITALIZACION**

El reducido o nulo margen de rentabilidad de un importante número de producciones del sector, dados los bajos precios del mercado impactaron fuertemente en la situación financiera. Como consecuencia de lo anterior las empresas del sector adolecían de falta de liquidez, que les permitía un adecuado nivel de capitalización dado que era preciso reinvertir prácticamente la totalidad de los excedentes obtenidos, neto de los retiros empresarios necesarios para la subsistencia particular. Esta situación mejoró luego de la devaluación de principios del año 2002 dado por el aumento en la rentabilidad, lo que permitió un mejor nivel de liquidez y capitalización.

- **INADECUADA OFERTA DE CREDITO BANCARIO**

El retaceo del crédito bancario debido al aumento del factor riesgo, ya del riesgo país como del riesgo del sector (riesgo productivo y riesgo precio) desencadenan en una oferta del crédito bancario inadecuada, tanto en tasas como en plazos que imposibilita el acceso y obliga a las PYMES a financiar con sobregiro de su cuenta corriente bancaria o con operaciones crediticias de corto plazo los desfasajes generados por el ciclo comercial. Este caro procedimiento afecta sustancialmente la rentabilidad de las empresas por las altas tasas que obliga a enfrentar y agudiza la iliquidez.

---

<sup>1</sup> Legarda de Fraschetti, Martha. "Gestión Estratégica de la Pyme Agropecuarias"

- **INADECUADO NIVEL DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA**

Como es de esperar sino se cuenta con una adecuada financiación, difícilmente se conseguirá un adecuado nivel de modernización tecnológica. La insuficiente cultura asociativa que permita achicar costos fijos, paradójicamente hace que se constate la existencia de un excesivo parque de maquinarias no suficientemente modernizada, que conlleva un elevado esfuerzo de amortizaciones tanto desde lo económico como desde lo financiero. No obstante se observa un paulatino incremento de producción nacional en maquinarias agrícolas a fines del 2002 lo que hace accesible modernizar el stock de maquinarias.

- **ALTOS COSTOS DE ESTRUCTURA**

Una de la principal transformación que afectaba al sector a partir de la convertibilidad y de la estabilidad económica, es el cambio operado en los costos de producción, modificando la incidencia de los costos de estructura en los costos totales afectando en consecuencia los sistemas de producción. En la década del 90 requerían menos unidades de producción para adquirir insumos operativos y a la inversa se requiere una cantidad sustancialmente mayor de unidades de producción para enfrentar los gastos de estructura. A partir del 2002 la devaluación incrementa los costos operativos, así como también los costos de estructura.

- **INTENSIFICACION VERSUS SUSTENTABILIDAD**

Los cambios globales a que se ha visto sometido el sector agropecuario incorporan el concepto de intensificación como fundamental, de modo de cubrir la mayor incidencia de los costos estructurales, es una realidad y una necesidad que no se discute, pero deberá implementarse en un marco de sustentabilidad y de preservación del medioambiente y de los recursos naturales que los haga perdurable en el tiempo. La necesidad de diversificar e intensificar las actividades agropecuarias exigen un análisis de largo plazo y no de la inmediatez de una situación coyuntural.

#### • PRESION TERRITORIAL DE LA GANADERIA

Como consecuencia del incremento productivo que ha tenido la agricultura, la ganadería ha debido soportar y está soportando una presión territorial que enfatiza aun más la necesidad de aumentar la eficiencia productiva. Los cambios económicos globales incorporan el concepto de intensificación como fundamental, los cambios sectoriales incorporan el concepto de calidad como vital. Entonces, aspectos tales como: biotipo animal, alimentación y calidad de carne, biotecnología aplicada a la producción, utilización de subproductos, elaboración y utilización de forrajes conservados, efectos de la intensificación ganadera sobre el recurso suelo, deben ser variantes a considerar.

#### • IMPACTO DEL SISTEMA TRIBUTARIO

Cuando analizamos el Sistema Tributario Argentino tenemos dos períodos: el de la inflación y el de la estabilidad. Las empresas agropecuarias, poseedoras de la mayor parte de su capital en tierra tenían una relativa defensa ante el efecto del impuesto inflacionario, pero sin embargo tuvo una alta presión fiscal donde la aplicación de las retenciones eran las herramientas utilizadas para poder resolver déficits de caja por parte del Estado. Durante la estabilidad surgen nuevos impuestos como el impuesto sobre la ganancia mínima presunta, a los intereses, el impuesto al gasoil, endeudamiento empresario y los impuestos provinciales sobre la propiedad generando una carga adicional al sector agropecuario, por más que algunos de estos puedan tomarse como pago a cuenta de otros impuestos.

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. Con la salida de la convertibilidad, con la mejora relativa en los precios internacionales y otros factores como: los subsidios de los países (europeos y estadounidenses), la explosión tecnológica, cambiaron la modalidad del mercado agropecuario argentino.

- **AGENTES QUE CAMBIAN LAS REGLAS DE JUEGO**

Los pools de siembra irrumpieron en el sector agrícola por la atracción que los altos precios de los granos ejercieron sobre las carteras de inversión. Los fondos transformaron la estructura agrícola, introdujeron escala en el mercado y contribuyeron a una fuerte expansión agrícola horizontal (más área sembrada) como vertical (más incorporación de tecnología para mayores rindes), sin embargo básicamente por su mismo origen, ser canales de inversión especulativa, arriendan la tierra para obtener mayores rindes sin considerar el impacto futuro del manejo sustentable. Al retirarse del mercado estos actores, el productor debió enfrentarse al agotamiento del suelo y al mayor volumen de capital para insumos y laboreo que restituyan la productividad.

- **MERCADOS DE GRANOS CAMBIANTES**

Los mercados de grano son cambiantes, por momentos erráticos, dependen del clima, la productividad, los stocks, de la demanda y las posiciones tomadas en la cobertura con futuros y opciones sobre futuros por los operadores en un contexto de gran incertidumbre. La aparición de nuevas herramientas y comunicaciones que obligan al manejo de variables globales en el manejo de los mercados agrícolas supone un desafío que el empresario agropecuario debe enfrentar y para el que no está capacitado.

Las PYMES agropecuarias utilizan poco el recurso que le ofrece el Mercado a Término.

- **ESCASA FORMACION DE LOS EMPRESARIOS**

La dedicación de los empresarios a su formación como administradores de sus propias empresas es muy reducida, siendo igualmente escaso el apoyo institucional en este sentido.

La experiencia de otros países demuestra que una previa formación empresarial ayuda a obtener resultados satisfactorios en la implantación de sistemas control de gestión.

Esta situación desventajosa del sector tanto desde lo estructural como lo coyuntural provocada o agudizada por el entorno macroeconómico, exige desde lo microeconómico la

necesidad de concretar una propuesta de trabajo que intente mantener la rentabilidad y la generación de valor que garanticen la supervivencia a través de la implantación de un plan general de desarrollo que funcione generando las alarmas necesarias para asegurarla en el futuro. Estas necesidades se convierten en el disparador de algunos temas contenidos en este trabajo.

La complejidad de las variables, la rica gama de posibles combinaciones, la aparición de un nuevo enfoque empresarial de "demanda" y no estrictamente productivo, han ampliado las alternativas y también los desafíos del sector. A partir de esto el productor agropecuario tradicional con conocimientos acumulados en base a la experiencia, debe transformarse en un empresario y adquirir conocimientos que le permitan aprovechar las oportunidades y prevenir los nuevos riesgos que se le presentan. La dificultad previsible para comprender un panorama tan vasto y profundo, no hacen sino confirmar la aseveración de que una realidad tan compleja presupone un conocimiento.

## CAPÍTULO II:

# INTERPRETACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIA DESDE UN ANÁLISIS EMINENTEMENTE CONTABLE

Luego de haber analizado los factores que afectan a las pymes agropecuarias, nos centramos en esta instancia en la gestión.

Recordemos la premisa planteada :

¿ CUÁL ES EL TRABAJO DE SER EMPRESARIO ?

Esta es una pregunta trivial que todos creemos fácilmente contestar, sin embargo en las actuales circunstancias, encierra una cuestión fundamental, disponer de datos que muestren el comportamiento de variables cuali-cuantitativas medioambientales, establecer interrelación y correlación con las variables cuali-cuantitativas internas a la empresa, generar información que permita aplicar el conocimiento adquirido a la resolución de problemas, pues los resultados empresarios dependen hoy más que nunca en el corto y mediano plazo de múltiples factores determinados por reglas de juego que escapan al accionar empresario y configuran un escenario complejo y muy cambiante.

De acuerdo a una abstracción ya clásica en la literatura pueden distinguirse tres niveles diferentes en la gestión de una organización o empresa.

- El nivel de la **GESTION ESTRATEGICA**, asociado a la alta dirección, que tiene a su cargo la formulación de los fines, objetivos y planes a largo plazo, que permitan aprovechar los cambios que se intuyen en el entorno convirtiéndolos en ventajas competitivas para la empresa. La información manejada por este nivel es fundamentalmente externa a la organización, siendo corriente el uso de la intuición en los procesos de toma de decisiones que por lo general, no son estructuradas.

- El nivel de la **GESTION TACTICA**, que se ocupa de instrumentar y controlar planes a mediano plazo, orientados a la consecución de los objetivos enunciados por el nivel estratégico. En este nivel se mezclan decisiones estructuradas y no estructuradas, que generalmente, aunque no exclusivamente, se basan en información interna.

- El nivel de la GESTION OPERATIVA, responsables directos de la programación y control de las actividades básicas de la empresa. La información que precisan manejar en este nivel es referida a un plazo corto y con bastante grado de detalle, las decisiones son casi siempre de tipo estructurado.

En una empresa P.Y.M.E. agropecuaria los tres niveles se confunden en cabeza del propietario, en razón de su organización y de la cultura de la empresa agropecuaria de la que se trató en un como coautor denominado " Contabilidad de Gestión: un desafío en la P.Y.M.E. agropecuaria " al que me remito.

## 2 - Dato, información y conocimiento

Cada día las empresas dependen en mayor medida de los sistemas de información en los que apoyan su gestión, el valor de éstos se destaca en el proceso decisorio de cualquiera de los niveles de decisión empresarial, que transforma información en acción y se potencia como conocimiento aplicado a la resolución de problemas.

En primer lugar como en trabajos anteriores, trataremos de arrojar luz sobre la extendida y habitual confusión entre DATO e INFORMACION.

Con frecuencia en el lenguaje coloquial se utilizan como sinónimos, pero no lo son, la diferencia principal estriba en que los datos son la materia prima de la información. Un DATO es un elemento de conocimiento que carece de significado por sí o que está fuera de contexto, se trata de algo incompleto que necesita un complemento en la forma de otro dato y/o de un proceso de elaboración que le de sentido. El DATO tiene un carácter individualizado y simple frente a un producto semielaborado como es la información. Los DATOS no permiten tomar decisiones antes de ser tratados convenientemente, la información es el resultado de ese tratamiento.

Por INFORMACION entendemos un dato o conjunto de datos estructurados y situados en un contexto, de forma tal que brinde un significado para alguien en un momento y lugar determinados y tiene valor en la medida en que afecta a decisiones o acciones que se vayan a

tomar. Toda decisión es un complejo proceso de transformación de INFORMACION en ACCION, supone la elección entre cursos de acción alternativos. Si no hubiese elecciones de alternativas actuales o futuras la INFORMACION sería innecesaria. Desde esta perspectiva se entiende como INFORMACION todo aquello que sirve para poner de manifiesto la situación del entorno o del sistema, sus objetivos o resultados (proyectada o histórica) y reducir la incertidumbre frente a un proceso de decisión.

En el proceso de gestión el dato es materia prima; la información datos estructurados y el conocimiento aplicación de información relacionada y direccionada a la resolución de problemas.

La tarea empresarial requiere valorar adecuadamente la información de modo que le permita guiar y medir la acción cuando elige entre estrategias y planes alternativos configurados a partir de variables internas y externas, es obligatorio por lo tanto plantearse un plan de trabajo efectivo que solucione el problema de abastecer el flujo de información estratégica, táctica y operativa para atemperar las características estructurales de las P.Y.M.E. Agropecuarias del Centro Sur de la Provincia de Córdoba.

### 3 - Hipótesis desarrolladas

Las hipótesis desarrolladas surgen del trabajo N° 2 enunciado en antecedentes con lo que:

-Las variables cuali-cuantitativas internas y su interrelación y correlación proveen información para la toma de decisiones de gestión operativa, táctica y estratégica.

Y de uno de los objetivos específicos planteados:

-enunciar las limitaciones a la que está sometida la gestión empresarial cuando se utilizan esquemas de decisión en bases a sistemas de información parcializados.

Al centrar la atención en el manejo que de las variables cuali-cuantitativas internas, se exige:

- disponer de datos cuali-cuantitativos de las distintas órbitas de su gestión

- producir información que establezca la relación y correlación de los datos
- valorar la información, de modo que le permita vincular adecuadamente las distintas gestiones que su accionar implica
- crear un conocimiento que facilite la oportuna toma de decisiones y la adecuada resolución de problemas en su gestión operativa, táctica y estratégica.

En este trabajo se podrá apreciar la orientación eminentemente práctica e integradora, mostrando de manera sencilla como a través del sistema contable, principal soporte de este tipo de información, se pueden analizar las vinculaciones primarias entre las distintas áreas de la empresa, sin pretender ser exhaustivos, pues el detalle taxativo es imposible para un trabajo de carácter general y además para una disciplina como la gestión empresarial sería casi imposible enunciar mayoritariamente relaciones y correlaciones que pueden establecerse.

No pretendo mover las fronteras de la teoría de gestión empresarial, sino facilitar la comprensión de los temas contenidos en esas fronteras.

En el marco de la investigación señalada en "antecedentes", los resultados de la metodología empírica utilizada permitieron concluir en la importancia de la resignificación y adecuada interpretación de la información y su utilidad en la empresa agropecuaria.

#### **4 - De la Contabilidad al Análisis de Gestión**

Los criterios de clasificación y agrupamiento de las variables que utiliza el sistema contable se convierten en una forma útil y consistente de ordenar DATOS susceptibles de ser medidos de manera homogénea, permitiendo la comparación y el establecimiento de relaciones entre ellos generando parte de la INFORMACION necesaria para la toma de decisiones.

La consistencia de las relaciones de datos que constituyen la información proporcionada por los sistemas contables permite a quienes así lo entienden ocuparse de dos cuestiones básicas de la gestión empresarial:

## - CONTROL DE GESTION

Típico análisis EX-POST en el que sobre hechos acaecidos y por lo tanto ya conocidos se recaba información para:

- a) analizar qué recursos dispone y a quiénes pertenecen
- b) chequear el logro de objetivos

## - PLANEAMIENTO

Típico análisis EX-ANTE en el que antes de que los hechos sucedan y por lo tanto se conozcan los resultados, se proyecta información con el objeto de pronosticar cuál y cómo será la situación de la empresa con la orientación que se pretende dar a los recursos.

Gran parte de la información necesaria para el CONTROL DE GESTION o el PLANEAMIENTO, se concentra en los ESTADOS CONTABLES BASICOS de cuyo análisis e interpretación surge información clave para la gestión.

Se hace necesario advertir al decididor de la gestión en la empresa P.Y.M.E. agropecuaria, que para ocuparse de dos órbitas de la gestión tan importantes es necesario disponer de datos cuali-cuantitativos, o sea valores de las variables que hacen a la gestión productiva, pero no quedarse ahí, sino lograr establecer las relaciones y correlaciones que entre ellos existen, vincularlos a los de la gestión económica y financiera que de ellos se derivan y/o que a ella condicionan como paso previo a su inserción en un escenario al que se incorporen variables medioambientales que orientarán el accionar empresario a nivel táctico de corto plazo y/o en el nivel político /estratégico de largo plazo.

### 4.1 - Criterios contables de agrupamiento, clasificación y reconocimiento de variables cuantitativas.

Conocer la metodología contable de agrupamiento, clasificación y reconocimiento de las variables permite establecer fácilmente vinculaciones entre la gestión productiva, económica y financiera.

Vincular la gestión productiva a la económica implica un paso casi inexorable del análisis de VARIABLES CUANTITATIVAS STOCK, aquellas que se miden con referencia a un

momento, a VARIABLES CUANTITATIVAS FLUJOS, que miden lo acontecido entre dos momentos.

Vincular la gestión económica a la financiera implica conocer los criterios de agrupamiento de las variables, pues las mismas variables se agrupan en forma según sea el análisis que de ellas se haga, y aunque tengan distintas funciones, es un análisis complementario para una eficiente gestión integral. El criterio de agrupamiento de las variables para el ANALISIS ECONOMICO es el reconocimiento del valor de la variable al momento de generarse el hecho y para el ANALISIS FINANCIERO es el reconocimiento del valor de la variable al momento del cobro o del pago del hecho generado con anterioridad, que en la disciplina contable se conocen como principios económicos de lo DEVENGADO y REALIZADO ó financiero de lo PERCIBIDO respectivamente. Esta interpretación pone su acento en la diferenciación pero también en la íntima relación entre los fenómenos económicos, la generación y el reconocimiento de un derecho o una obligación como consecuencia de la actividad de la empresa y los fenómenos financieros que reflejen el momento de efectivizarse el cobro o el pago en relación con un derecho o una obligación reconocidos en la empresa.

Debe agregarse que desde el análisis financiero son muy importantes los agrupamientos de las variables según el CRITERIO DE LIQUIDEZ (posibilidad de los recursos de convertirse en dinero) y CRITERIO DE EXIGIBILIDAD (vencimiento, inmediatez o perentoriedad de las obligaciones) que agregan el factor tiempo al análisis y permiten distinguir claramente entre corto y largo plazo y establecer prioridades en las decisiones empresarias de gestión.

Los criterios de LIQUIDEZ y EXIGIBILIDAD exigen ocuparse en lo inmediato del factor tiempo y de la incidencia que tiene sobre las variables de modo que convierte a un ítem del BALANCE - variable stock - en un ítem del CASH-FLOW variable flujo - y por lo tanto el paso del análisis estático al dinámico.

Incorporados a la gestión los conceptos de corto y largo plazo, debemos ocuparnos de los comportamientos de las variables respecto del nivel de actividad. Cabe destacar el

comportamiento RECURRENTE y ESPONTANEO que tienen las variables vinculadas con el corto plazo, que irán acompañando la evolución del NIVEL DE ACTIVIDAD. En términos de gestión económica-financiera estas son variables DEPENDIENTES, los cambios que en ellas se producen se explican por cambios previos ocurridos en otras variables, que están directamente vinculadas con el nivel de actividad planteado en la gestión productiva.

Las variables vinculadas con el largo plazo en cambio, requieren una previa toma de decisiones vinculadas más fuertemente con la gestión estratégica, o de largo plazo, que no necesariamente están ligadas con la evolución inmediata del nivel de actividad. En términos económicos-financieros estas son variables INDEPENDIENTES, los cambios que se producen en estas variables son cambios autónomos que no requieren para su explicación cambios en otras variables.

Esta identificación de variables DEPENDIENTES O INDEPENDIENTES permite al empresario saber cual es el tablero de control que debe manejar cuando de decisiones de gestión operativa / táctica (corto plazo) y/o estratégica (largo plazo) se trate y advierta la diferente información que le brindan pero también la estrecha relación que las vincula ya que la gestión exitosa del corto plazo garantiza la permanencia empresarial en el largo plazo.

Los criterios de agrupamiento y clasificación enunciados, así como los factores agregados al análisis son comunes cualquiera sea el tipo de actividad empresarial, pero la aplicación en el sector agropecuario exige prestar especial atención a las particulares situaciones que genera el proceso transformador natural o inducido que la actividad agropecuaria involucra.

Aplicar los criterios económicos de DEVENGADO y REALIZADO, es relativamente fácil en una empresa comercial pero no lo es tanto cuando el hecho generador de la evolución de los valores de las variables representativas de los recursos obedecen a un proceso de transformación que involucra procesos técnicos y biológicos, inducidos o naturales. Identificar claramente cual es el hecho generador que permitirá reconocer la variación en el valor de los recursos es de vital importancia, pues incide directamente tanto en el valor de las variables cuantitativas que miden los recursos a un momento determinado, como en el valor de las

variables flujos que miden los resultados de un período. Como se verá más adelante estos valores inciden en el análisis de la situación y de la evolución de la empresa y por lo tanto en las decisiones de gestión.

Esta interrelación e interdependencia entre los ciclos productivos generadores de valor agregado y los ciclos económicos de agrupamiento y reconocimiento de las variables demuestra que es erróneo pretender un análisis independizando la gestión productiva de la gestión económica.

Aplicar el criterio financiero de LIQUIDEZ en el agrupamiento de los recursos biológicos de la empresa agrícola-ganadera cuya posibilidad de realización depende en gran parte de factores biológicos y climáticos que escapan en gran medida al control empresario exige un esfuerzo importante, que se verá compensado con el acierto en la toma de decisiones de gestión financiera de corto plazo, pues este criterio influye directamente en la determinación del capital de trabajo estrictamente operativo y de las estructuras de financiamiento a corto plazo.

Hecha la salvedad respecto de la prudencia en la aplicación de los criterios de agrupamiento y reconocimiento, cabe concluir que los criterios económicos - financieros de agrupamiento y clasificación de las variables, permiten ubicarse fácilmente a los fines del análisis estático o dinámico de la situación y evolución de la empresa ex-ante o ex-post, vincular las gestiones productiva-económica y financiera, de modo que en una primera etapa se convierten en el andamiaje que facilita la toma de decisiones.

#### 4.2 - De los criterios de agrupamiento y clasificación a la interpretación de estados contables

Cabe destacar ante un empresario P.Y.M.E. que los principios elementales de registración de la partida doble que utiliza el sistema de información contable son aptos para captar y procesar todos los hechos y actos económicos celebrados que de una u otra forma afectan la composición o la cuantía del capital de una empresa. Resignificar la utilidad de la información que brindan los INFORMES CONTABLES demuestra no solo la forma apropiada y

clara en que se exhibe la información, sino la consistencia de las relaciones de datos que informan los sistemas contables y que permiten la toma de decisiones sobre bases sólidas elaboradas por las disciplinas de las ciencias económicas. Cada uno de los informes que puede producir el sistema contable requiere de una acumulación previa de datos y un adecuado criterio de ordenación y clasificación, el conocimiento de los criterios, de la metodología y de la construcción de los informes contables es necesario para interpretar correctamente la información brindada.

#### 4.2.1 El estado de situación patrimonial

Es importante que el empresario P.Y.M.E. advierta que este estado brinda información sobre la empresa a un momento determinado, por lo tanto recopila datos respecto a VARIABLES STOCKS, (aquellas que se miden con referencia a un momento) y permite un análisis estático de la situación EX-POST o EX-ANTE dependiendo de que se lo elabore con valores de las variables por hechos u actos económicos ya ocurridos o con valores de las variables proyectados.

Algebraicamente se expresa:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}$$

que permite rápidamente entender que la situación de una empresa a un momento determinado pasado, presente o futuro, debe respetar la igualdad de sus miembros, lo que en términos de la disciplina contable representa que todos los recursos de que la empresa dispone a un momento determinado - ACTIVO - deben ser iguales a todos los derechos que sobre ellos detentan los terceros -PASIVO - o los propietarios - PATRIMONIO NETO - a ese mismo momento.

La técnica de la partida doble nos permite interpretarlo como una igualdad, en donde el LADO IZQUIERDO O EL LADO DERECHO de la igualdad nos permitirán distintas interpretaciones dependiendo del criterio de análisis seleccionado.

El análisis económico de la igualdad nos dirá que el LADO IZQUIERDO -ACTIVO- agrupa a todas las variables cuantitativas representativas de los recursos que la empresa POSEE o POSEERA conforme las proyecciones efectuadas, al momento determinado al que

se refiere su elaboración y el LADO DERECHO - PASIVO + PATRIMONIO NETO - agrupa todas las variables cuantitativas representativas de los terceros o propietarios que financiaron los recursos activos.

Si vinculamos la situación económica a la financiera, atendiendo a los criterios de agrupamientos de las variables según el análisis financiero, podemos identificar el LADO IZQUIERDO de la igualdad, ACTIVO con el conjunto de recursos que se poseen y que al momento del análisis (cierre de ejercicio o corte en el momento de tiempo proyectado) aún no han sido cobrados (excepción hecha de caja y saldos disponibles en bancos) y al LADO DERECHO de la igualdad, particularmente el PASIVO con el conjunto de recursos que se han obtenido de o devengados a favor DE TERCEROS y que al momento del análisis aún no han sido pagados y el PATRIMONIO NETO como el conjunto de derechos devengados en favor de los propietarios y que al momento de elaboración no han sido efectivamente percibidos por ellos.

Si agregamos al análisis los criterios de LIQUIDEZ y EXIGIBILIDAD, la posibilidad de los recursos de convertirse en dinero y perentoriedad de las obligaciones hacia terceros en el término de los doce meses contados a partir de la fecha de elaboración del Estado respectivamente, nos permitirá interpretar el agrupamiento que se hace de los recursos ACTIVO y de las obligaciones hacia terceros PASIVO en CORRIENTES ó NO CORRIENTES, como recursos y obligaciones medidos en términos de variables cuantitativas stocks vinculadas al corto ó largo plazo.

Es el turno de agregar los comportamientos de las variables en función del nivel de actividad, recurrente, espontáneo y dependiente del nivel de actividad, VARIABLES DEPENDIENTES y no recurrente ni espontáneo VARIABLES INDEPENDIENTES cuyos valores no dependen por lo menos en el corto plazo del nivel de actividad alcanzado o planteado. El análisis de estas variables permiten interpretar adecuadamente el porqué de las magnitudes del capital de trabajo estrictamente operativo, entendiendo por tal a la diferencia entre los valores de las variables representativas de los recursos que deban afectarse con

motivo del nivel de actividad planteado y los de las representativas de la financiación a que el ciclo de evolución de los recursos operativos obliga.

Estas interpretaciones del Estado de Situación Patrimonial ponen su acento en la diferenciación pero también en la íntima relación entre los **fenómenos productivos, económicos y financieros** y cómo condicionan las decisiones de gestión en la empresa.

Hemos visto como con sólo vincular las variables stocks, con los criterios de agrupamiento económicos o financieros y con los comportamientos de estas variables respecto del nivel de actividad, el empresario avanza en un primer nivel de análisis estático que le permite interpretar adecuadamente CUANTO, COMO y PORQUÉ de su nivel de riqueza actual o proyectada, que no es poco decir.

Conviene advertir que el análisis ex-post del Estado de Situación Patrimonial permite saber donde se está y como se llegó. El análisis ex-ante, proyectando el Estado de Situación Patrimonial indica dónde y cómo se llegará.

Todo lo dicho es aplicable cualquiera sea el tipo de actividad que desarrolle la empresa, pero un párrafo aparte merece la actividad agrícola-ganadera tradicional a la que se dedican la gran mayoría de la P.Y.M.E.S. Como se sabe la actividad agrícola ganadera debe considerarse una actividad industrial diferenciada porque sus procesos de transformación involucran procesos técnicos y biológicos, inducidos o naturales. Este proceso de transformación involucra recursos biológicos por lo que debe prestarse especial atención a los criterios de ordenamiento, clasificación y agrupamiento de las variables que representa los recursos biológicos (ACTIVO), así como a las pautas de reconocimiento de variaciones de los valores de estas variables por efecto del proceso transformador, generador de la cadena de valor, los que directamente incidirán en la determinación de los resultados de la empresa en el período. En este tipo de actividad en las que el proceso de transformación total involucra en muchos casos períodos de transformación biológicos diversos e intermedios, no coincide con el periodo económico que debe establecerse a los fines de la confección del Estado de Situación Patrimonial y además depende de factores biológicos y climáticos que escapan al control empresario, es muy importante ser cuidadoso

a la hora de aplicar el criterio de agrupamiento financiero de LIQUIDEZ Y EXIGIBILIDAD, así como en el análisis del comportamiento de las variables respecto del nivel de actividad, pues una desviación significativa en la determinación del ciclo operativo, implica una desviación significativa de los niveles que asumirá el capital de trabajo estrictamente operativo y de las necesidades de financiamiento a corto plazo, garante como en ninguna otra actividad de la permanencia de la empresa en el largo plazo.

#### 4.2.2 El Estado de Resultados

Recopila información respecto de VARIABLES FLUJO, que miden lo acontecido entre dos momentos y expone el desempeño de la empresa durante un período. Mide el resultado económico del período, pues los resultados que expone han sido reconocidos aplicando los principios económicos de DEVENGADO y REALIZADO, con independencia de que estén cobrados o pagados, esta última situación determina posiciones de ACTIVOS y PASIVOS del Estado Patrimonial, poniendo de manifiesto la diferente información que brindan pero la estrecha relación que los vincula. Es importante destacar que el Estado de Resultados brinda una aproximación al total del VALOR AGREGADO por la empresa y distingue básicamente dos grandes partes, la forma en que se han generado los BENEFICIOS y la forma en que el mismo es DISTRIBUIDO o remunerando a los distintos factores de la producción (salarios al factor trabajo; intereses y dividendos al factor capital, etc.). Es un instrumento de gestión empresarial, ya que ya que cuando los valores de las variables son históricos sirve para **medir** y la gestión y cuando se trata de valores proyectados sirve para **asignar** recursos entre distintas actividades.

En este estado surge claramente la vinculación de las gestiones productiva, económica y financiera ya que cualquiera sea la alternativa de presentación, en cuanto a la generación de los beneficios atribuibles a la gestión, distingue:

- **Beneficio antes de Intereses e Impuestos**, que se vincula con la gestión operativa, por ser el área de la empresa que habitualmente se considera responsable de las magnitudes alcanzados por el margen de contribución y los costos fijos en la determinación de tal beneficio.

-**Beneficio después de Intereses y antes de Impuestos**, que se vincula con la gestión financiera, pues en **intereses** se concentran los resultados financieros, originados principalmente por los stocks de deuda y de activos financieros.

-**Beneficio después de Impuestos**, que se vincula al resultado final atribuible a la gestión, luego de deducir la incidencia del impuesto a los beneficios ordinarios, de existir.

La estrecha relación e interdependencia entre los fenómenos económicos y los financieros obliga a plantearse algunas cuestiones que enriquecerán el análisis de este estado:

- la naturaleza de las depreciaciones y las ventajas de la adopción de uno u otro de los sistemas posibles.

Las depreciaciones son una forma de distribuir el costo de los activos fijos a lo largo del tiempo, su importe incide en el nivel de beneficios y por lo tanto en el análisis económico del resultado, pero nunca en el análisis financiero pues no implican el desembolso de dinero en efectivo.

Desde el análisis financiero es importante advertir que las depreciaciones por sí no generan fondos, sólo si se pagan impuestos al beneficio, pues a mayor depreciación en un período, menor pago de impuestos, dejando disponible fondos hoy, que reinvertidos pueden generar fondos adicionales en los períodos sucesivos que aventajarán la gestión financiera de la empresa en su conjunto pero especialmente la de corto plazo. Nótese la importancia que la selección del sistema de depreciación tiene en empresas con importantes volúmenes de activos fijos, como en el caso de las empresas agropecuarias.

Los criterios económicos de DEVENGADO y REALIZADO son aplicables en el reconocimiento de los resultados, independientemente de si han sido cobrados o pagados. Con estabilidad de precios y tasas de interés bajas, la percepción de lo devengado y realizado no tiene costos implícitos significativos, en caso contrario estos costos anularán ó tornarán en negativos los beneficios devengados.

Los niveles de actividad operativa determinan el nivel de la posición financiera, (excepción hecha para la compra y venta al contado y sin stocks de ningún tipo), por lo que parte de los resultados financieros deben atribuirse a la gestión operativa.

La información tradicional que surge del estado de resultados sin la debida apropiación a las distintas actividades de la absorción y generación de fondos no es la más adecuada para la toma de decisiones, así la ausencia de consideraciones financieras en los indicadores de gestión operativos que de él se obtienen, pueden aconsejar el mantenimiento de actividades que económicamente son rentables, pero la absorción de fondos que generan importan abultados costos financieros o rechazar actividades que no son económicamente rentables, pero que al generar importantes volúmenes de fondos permiten la obtención de ingresos financieros. Considerar la absorción o generación de fondos implica ocuparse de la dinámica del ciclo empresario y exige agregar al análisis la incidencia del factor tiempo que convierte un ítem económico del BALANCE (variable stock) en un ítem financiero del CASH-FLOW (variable flujo) y permite el paso del análisis estático al análisis dinámico de la gestión empresarial.

Existen distintas alternativas de exposición de la información que brinda el estado de resultados a nivel del resultado operativo bruto. Es útil comentarlas porque aunque arrojan el mismo resultado final proporcionan diferentes informaciones intermedias. Se comenta la utilidad que las versiones generalmente aceptadas brindan a nivel de información intermedia.

La versión que expone:

VENTAS

(menos) COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS (costos totales erogables)

MARGEN BRUTO antes de AMORTIZACIONES e IMPUESTOS

MIDE cuánto gana o pierde una empresa una vez cubierto sus costos totales erogables.

A NIVEL DE INFORMACION INTERMEDIA al independizar al margen bruto de las estructuras de activos fijos y de financiamiento, es especialmente útil para comparar la performance de costos con otras empresas.

A NIVEL DE COSTOS al no desagregarlos conforme se comporten como variables CUANTITATIVAS DEPENDIENTES del nivel de actividad- COSTOS VARIABLES- o INDEPENDIENTES del nivel de actividad - COSTOS FIJOS- no permite atribuir los resultados en términos de gestión de corto o de largo plazo, lo que sería muy útil pues permitiría analizar debidamente el impacto que decisiones operativas vinculadas con el nivel de actividad dentro

de la CAPACIDAD DISPONIBLE tiene sobre los costos variables, ya que los costos fijos en un primer nivel de análisis están vinculados con la gestión económica financiera a largo plazo.

La versión que expone:

VENTAS

(menos) COSTO VARIABLES DE MERCADERIAS VENDIDAS

MARGEN DE CONTRIBUCION antes de COSTOS FIJOS, AMORTIZACIONES e IMPUESTOS

MIDE cuanto gana o pierde una empresa una vez cubierto sus costos variables.

A NIVEL DE INFORMACION INTERMEDIA, al ocuparse del margen bruto luego de satisfecho los costos variables no permite comparar performance de costos con otras empresas.

A NIVEL DE COSTOS es útil para analizar decisiones vinculadas con la gestión operativa de corto plazo, ya que los costos variables son variables cuantitativas dependientes y están en relación directa con el nivel de actividad. Esta alternativa es apropiada para encarar el análisis ex-ante del riesgo empresarial el que está asociado con la incertidumbre ex-ante que se presenta acerca de los futuros beneficios de una actividad ya que:

- Desde lo estrictamente operativo toda actividad está asociada con un nivel de **costos fijos ineludibles**, el recupero de éstos, debe hacerse a través del margen de contribución que aportan las ventas o sea lo que queda disponible de una venta luego de cubrir los costos variables.
- A mayor participación de los costos fijos en los costos totales mayor riesgo empresarial, pues el beneficio varía sensiblemente ante pequeñas variaciones en el nivel de actividad.

A esta altura del trabajo se hace necesario destacar que en la mayoría de las P.Y.M.E.S. agropecuarias el análisis ex-ante de la gestión se centra en el planteo productivo de la campaña agrícola-ganadera del año en cuestión, en su gran mayoría a través del análisis del margen bruto como sinónimo de costeo directo y/o análisis marginal y no como nivel intermedio de información de un Estado de Resultados.

- El análisis marginal muestra márgenes entre ingresos y costos que están separados en el tiempo, desdoblando el efecto que el factor tiempo tiene sobre las variables.

Las decisiones deben tomarse en base a COSTOS del momento del análisis, de insumos y trabajos que se requerirán a lo largo del tiempo que dure el ciclo productivo y de INGRESOS en base a las expectativas de precios futuros de la producción.

- El margen bruto sólo nos brinda información sobre la contribución marginal aportada por las ventas luego de cubrir los costos directos variables.
- La conveniencia o no de una u otra actividad se decide en función de la contribución marginal que aporten, sin atender al total del capital de trabajo que cada una de ellas demandará y a las distintas alternativas de financiamiento que de él pueda efectuarse.
- El análisis marginal nada informa sobre los costos fijos, una actividad puede tener la mejor contribución marginal sobre ventas y la mejor rentabilidad del capital de trabajo pero la peor rentabilidad de los activos fijos; a largo plazo debe procurarse la optimización del uso de capital total.

Lo dicho pone de manifiesto que el ANALISIS DEL MARGEN BRUTO soslaya toda relación entre los fenómenos productivos, económicos y financieros y por lo tanto adolece de todas las fallas comentadas en párrafos anteriores, cuando para el análisis ex-ante del riesgo empresario se desvinculan estos fenómenos.

Las posibles combinaciones entre niveles de actividad y precios de productos que permitan recuperar los costos fijos totales y la sensibilidad en los beneficios ante variaciones de los niveles de actividad, es el primer análisis de riesgo empresario que debe hacerse antes de tomar la decisión de entrar en una actividad. Herramientas potentes para ello, son la determinación del BREAK-EVEN-POINT, PUNTO DE EQUILIBRIO o PUNTO MUERTO y el grado de APALANCAMIENTO OPERATIVO.

Hasta aquí tratado de mostrar la utilidad primaria de la información que brinda el Estado de Resultados, ahora en base a lo dicho caben hacer algunas consideraciones atendiendo a las particularidades de la actividad agropecuaria.

Los principios económicos de DEVENGADO y REALIZADO exigen la identificación precisa del hecho generador de los resultados y del momento del reconocimiento, atendiendo al proceso generador. En la actividad agrícola-ganadera en que el proceso generador del resultado debe reconocerse en la transformación biológica de los recursos, el lapso de tiempo que puede mediar entre el DEVENGAMIENTO y su PERCEPCION puede ser muy significativo, dependiendo del tipo de bienes que la transformación de los recursos generen.

Los resultados económicos que se reconocen atendiendo al grado de avance en el proceso de transformación biológica, deben ser medidos en términos de los precios presentes/corrientes en el mercado. La P.Y.M.E. agropecuaria no es formadora de precios, por ello los precios a que se pueden PERCIBIR oportunamente los resultados no transaccionales DEVENGADOS pueden diferir significativamente del utilizado para su determinación.

La percepción de lo DEVENGADO puede ó no tener costos FINANCIEROS IMPLÍCITOS significativos que transformen el signo de los resultados devengados. Lo apuntado respecto de tiempo, hecho generador y precios de reconocimiento exige ser muy cauteloso cuando se analizan los resultados económicos que arroja el Estado de Resultados de una empresa agropecuaria, pues a la hora de la efectiva percepción muchos de los resultados no transaccionales declarados pueden verse significativamente afectados.

Analizar los resultados económicos sin la debida consideración respecto de la absorción y generación de fondos que genera, no es lo más adecuada para la toma de decisiones en una empresa agropecuaria, pues actividades económicamente rentables pero que generan gran absorción de fondos y por un largo período de tiempo, importan abultados costos financieros.

Rechazar actividades que no son económicamente rentables, pero que generan importantes volúmenes de fondos permitiendo la obtención de ingresos financieros no es lo más aconsejable en una empresa agropecuaria, pues el pequeño y mediano empresario agropecuario necesita retirar dinero para su sustento de modo que estos ingresos financieros adicionales contribuirían a resolver este clásico problema del

sector. La adecuada interpretación del Estado de Resultados lo convierte en una potente herramienta de gestión.

#### 4.2.3 Estado de origen y aplicación de fondos

Recopila información sobre variables stocks que surgen de la comparación de la posición de la empresa en dos momentos distintos.

Algebraicamente, no es más que el resultado de restar las distintas cuentas del Balance correspondientes a dos momentos.

Conceptualmente expresa de DONDE PROVIENEN LOS FONDOS- ORIGEN - utilizados por la empresa durante un período y EN QUE SE LOS HA UTILIZADO - APLICACION- durante el período referido.

La metodología contable de la partida doble, permite explicarlo fácilmente; -las INVERSIONES (aumentos de activo) y las PERDIDAS y GASTOS, se registran del mismo modo, con un DEBITO.

-las DESINVERSIONES (disminuciones de activo), los AUMENTOS DE PASIVO y los BENEFICIOS se registran del mismo modo con un CREDITO. Desde un punto de vista estrictamente financiero los CREDITOS SON FUENTE DE GENERACION DE CAJA, en tanto que los DEBITOS IMPLICAN APLICACION O ABSORCION DE CAJA, justamente esta es la base del Estado. Recopilar la información para elaborar este estado exige agrupar las variables conforme representen orígenes o aplicaciones de fondos:

ORIGENES DE FONDOS	APLICACIONES DE FONDOS
<b>Aumentos de Pasivo</b>	<b>Disminuciones de Pasivo</b>
+ <b>Disminuciones de activo</b>	+ <b>Aumentos de Activo</b>
+ <b>Aportes de capital social</b>	+ <b>Dividendos</b>
+ <b>Fondos generados por las operaciones:</b>	
* <b>Beneficios del período</b>	
* <b>Depreciaciones del período</b>	
<b>TOTAL IGUAL A APLICACIONES</b>	<b>TOTAL IGUAL A ORIGENES</b>

En el análisis debe destacarse:

1) NO SIEMPRE LOS FONDOS GENERADOS POR LAS OPERACIONES CONSTITUYEN ORIGENES

Si los resultados del período fueran negativos y superiores al monto de las depreciaciones del ejercicio, los Fondos Generados por las Operaciones (FGO) serían negativos, y en tal caso corresponderían a una aplicación de fondos.

2) DEBE CLASIFICARSE LA INFORMACION QUE BRINDA EN ECONOMICA Y FINANCIERA

Los Fondos Generados por la Operaciones (FGO) positivos no necesariamente corresponden a un aumento de las disponibilidades líquidas, esto significa distinguir entre Fondos Generados por las Operaciones **FGO** (un concepto de devengado) de lo que es la Caja Generada por las Operaciones (**CGO**) (un concepto de percibido). Aunque se hayan OBTENIDO BENEFICIOS, no necesariamente pueden ser RETIRADOS POR LOS SOCIOS.

Esta distinción entre **FGO** (devengado) y **CGO** (percibido) es de fundamental importancia para la toma de decisiones financieras, especialmente la de corto plazo.

En la empresa agropecuaria este concepto de caja generado por las operaciones es muy importante, pues una de las características de esta actividad es que los ingresos por ventas no se presentan en forma uniforme y continua, además de las importantes desviaciones que pueden presentarse entre los precios previstos con los obtenidos realmente atento a la naturaleza de los productos y del mercado en el que se opera, obligando a largos períodos de inmovilización de la liquidez, por lo que el monitoreo de caja debe ser permanente, haciendo aconsejable por tanto la confección del Estado de Caja Generado por las Operaciones.

#### 4.2.4 Estado de caja generada por las operaciones

Muestra la variación de dinero que se ha producido en un período, en términos de orígenes y aplicación de los mismos. Tenemos:

***Beneficios Después de Impuestos***

***+ Depreciaciones***

**FONDOS GENERADOS POR LAS OPERACIONES (FGO)**

**+ Aumentos de Pasivo**

**+ Disminuciones de Otros Activos**

**+ Aportes de Capital Social**

**TOTAL DE FONDOS GENERADOS EN EL PERIODO**

**- Aumentos de Otros Activos que no sean caja**

**- Disminuciones de Pasivo**

**- Dividendos**

**CAJA GENERADA POR LAS OPERACIONES (CGO)**

Este es el concepto que se asocia al Cash-Flow y nos permite concluir:

- LA CAJA GENERADA POR LAS OPERACIONES puede ser negativa, aún cuando haya beneficios y viceversa puede haber generación de fondos aún en el caso en que haya pérdidas, otra vez por la diferencia entre fenómenos económicos y financieros.
- el dinero que está en caja no tiene escrito cuál es su origen y su destino, sin embargo el dinero generado en un período, tiene una paternidad relativamente precisa, por ello es tan valioso el análisis del Cash-Flow para ver cómo está siendo generado el dinero y dónde está siendo gastado, de modo que permite analizar si se está cumpliendo con la generación y asignación de recursos prevista, tomando de corresponder las acciones correctivas necesarias.

En la empresa agropecuaria en la que los largos períodos de iliquidez obliga al monitoreo constante de los déficits o superávits de caja, la confección y debida interpretación de este estado es muy importante.

Estas observaciones casi elementales deben ser tenidas en cuenta en el accionar del empresario P.Y.M.E. agropecuario a fin de no creer en la autonomía de las finanzas frente a los otros sectores de la empresa.

## CAPÍTULO III

### UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS E INDICADORES DE GESTIÓN NECESARIOS PARA LAS PYMES AGROPECUARIAS

Según lo analizado en el Capítulo I, como consecuencia de las características del mercado competitivo, las empresas deben adaptarse constantemente al entorno, por ello la gestión interna debe ser flexible, los procesos productivos deben tener capacidad para innovar, la gestión debe incorporar el conjunto de actividades que generan valor, con directivos que demuestren capacidades y habilidades para adecuarse a esta nueva modalidad. En el capítulo II vimos cómo la contabilidad puede ayudar a mejorar la información de Gestión pero no todo tiene que ver con la igualdad contable. La ventaja competitiva se identifica con habilidad, recursos, atributos, conocimiento, etc. no todos ellos monetariamente expresados. Se incursiona así con variables cualitativas.

La información de la Contabilidad de Gestión, es más necesaria en la medida que esté incorporada en la misma la incertidumbre del futuro, por ello que la contabilidad debe tener capacidad de predecir.

Las empresas deben incorporar en la información , **información cuantitativa, como cualitativa, estimaciones para predecir en el futuro**, ya que necesita de un enfoque anticipativo para tomar decisiones en forma rápida, que unan el entorno con las acciones internas de la empresa. Como en toda obra contar con las herramientas adecuadas constituye un probable factor de éxito. Ellas deben reunir características de ser flexibles, ser útiles ante diversas circunstancias, de fácil aplicación, de interpretación sencillas y oportunas al momento de tener que tomar decisiones.

La empresa necesita un tipo de información rápida y fácil de preparar, que entre otras herramientas se la puede ofrecer los indicadores.

Los indicadores muestran con su análisis la realidad circundante, cuyo objetivo se sintetiza en proporcionar información útil en el momento preciso, facilita a la Administración

un enfoque oportuno, rápido permitiendo captar las desviaciones al compararlos con otros similares.

El indicador es un instrumento empírico que permite representar una variables o factor clave relevante teórico para el éxito de una empresa. El factor clave es lo que es necesario medir, mientras que el indicador expresa el Cómo medir la evolución de dicho factor clave (AECA 1998).

No todos los indicadores se miden fácilmente, sino que algunos presentan dificultades, como tratar de medir innovación, satisfacción del cliente, cuota de mercado, posicionamiento de la empresa, comparándolos con otros como medir la solvencia, la liquidez, incobrabilidad, etc., que se mide cuantitativamente.

Elegir un sistema de indicadores, determinar cuales y cuantos se deben considerar es una etapa en el proceso de Gestión indispensable para facilitar la toma de decisiones.

Un indicador aislado no facilita información suficiente. Cada empresa selecciona un grupo que cubra los aspectos claves de la Gestión y a través de ellos evalúa la Gestión de la misma. Los indicadores se eligen para que den una alerta a los directivos y estos presten atención a los problemas que ellos marcan.

El análisis de indicadores se enriquecen por la comparación entre valores de un mismo indicador en distintos períodos y adquiere importancia medir si aumentan, disminuyen, miden tendencia o analizan los factores de esos movimientos.

La riqueza del un indicador está dada por medir su comportamiento a través del tiempo manteniendo las variables que se consideran.

#### Análisis financieros mediante el uso de ratios

Si bien la finalidad de este trabajo no consiste en desarrollar ratios específicos ya que intento sentar las bases teóricas que hacen al manejo de información de gestión y los ratios constituyen una herramienta importante en este proceso, me parece acertado dejar un mensaje sobre los aspectos más destacables del análisis de los Estados Contables mediante su uso, tanto en lo que hace a sus limitaciones como a las precauciones que se deben tener presentes al interpretarlos.

Los ratios no son otra cosa que una relación que se establece entre dos o más variables, relativizando la información que cada una de ellas brinda por separado, con el objeto de:

- ayudar a diagnosticar una situación determinada
- pronosticar qué sucederá con alguna variable a partir de información disponible para otras.

Los problemas más importante que genera el análisis económico-financiero de los Estados Contables mediante ratios:

- se pretende predecir el futuro, suponiendo que el pasado por el cual las variables involucradas asumieron tales magnitudes se repetirá, debe advertirse que de ser así las cosas no suceden de la misma forma y en los mismos tiempos.
- diagnosticar a través de ratios, puede señalar una situación, pero no decir nada acerca del origen o la causa, descomponer un ratio en varios ratios parciales, soluciona medianamente el problema de diagnóstico y sus causas.

Sobre las precauciones a tener en cuenta en el uso de ratios, puede decirse:

- 1 - El significado de un ratio no es independiente de la fuente que origina la información.
- 2 - La efectividad depende del objetivo.
- 3 - Más importante que el ratio son los supuestos que lo sostienen.
- 4 - La razonabilidad de un ratio no es inamovible.
- 5 - La información de un solo ratio es irrelevante.
- 6 - Tan importante como los ratios es el crecimiento de las variables que lo sostienen
- 7 - Distinguir entre variables flujos de variables stocks
- 8 - No toda la información económica-financiera es comparable.
- 9 - La utilización de valor promedio puede quitar sesgos y hacer mas significativo al ratio
- 10- La unidad de medida cambia el número del ratio pero nunca la información
- 11- La interpretación de una ratio requiere mas atención que su cálculo
- 12- Los efectos impositivos no son superfluos
- 13- El análisis con ratios no es exclusivo ni excluyente
- 14- Debe distinguirse entre lo transitorio y lo permanente.

## Clasificación

De acuerdo a las diferentes formas o maneras de presentarlos, así como la información que se extraigan nacen los distintos tipos o sistemas de indicadores que cada empresa presentará con una modalidad particular a los objetivos que se plantea. Se pueden ordenar por áreas, financieros o no, internos o externos o reunirse en un Cuadro de Mando Integral. Básicamente, los podemos clasificar en:

### **1. Financieros / No Financieros**

Las relaciones entre valores financieros configuran indicadores cuyos datos provienen de los Registros contables que reflejan la situación Financiera- Patrimonial y los movimientos de ingresos y egresos. Los No financieros extraen su información del entorno económico, legal, de políticas económicas implementadas, del mercado, capacidades y habilidades de los recursos humanos, y en general de todo aquello que se conoce como capital intelectual cuya medida es más difícil de realizar por su carácter cualitativo.

Se han desarrollado en la Contabilidad de Gestión más específicamente los indicadores con objetivos financieros, y menos los que hacen a captación de información disponible enlazada con atributos, conocimiento, etc. Estos últimos indicadores son más difíciles de plantear a partir de la clave de gestión que se debe utilizar. Como un paso al planteo de indicadores estratégicos, las empresas utilizan medidas genéricas como porcentajes de empleados, información disponible y a medida de que se avance, desarrollar indicadores más concretos y a su medida.

### **2. Internos y externos**

Se refieren a la relación entre variables internas o variables producidas fuera del ámbito empresarial (externas)

### **3. Cuantitativos y cualitativos**

Se refieren a sí se expresan o miden en valores monetarios o no monetarios.

### **4. De resultados y de procesos:**

Los indicadores de resultado miden lo que ha pasado y los indicadores del proceso miden lo que está pasando.

#### **5. De diagnóstico y estratégicos:**

Otra perspectiva se manifiesta cuando se analizan si corresponde a indicadores de diagnóstico o indicadores estratégicos (Faingold, D, 2000). Los primeros son aquellos que visualizan y controlan a la empresa y emiten señales cuando muestran cosas no habituales. Estas modificaciones dan la voz de alarma sobre los hechos que requieren atención inmediata.

Los indicadores estratégicos definen la estrategia diseñada. Ellos plantean pautas generalmente en el ámbito de hacer competitiva la empresa.

### **Necesidad de crecimiento**

Toda empresa necesita crecer, ya sea visto esto como una posibilidad de supervivir, como la única alternativa a tomar o como parte de la tarea que todo administrador debe llevar a cabo con una empresa que se le ha dado para dirigir, tomando al crecimiento como una tarea normal para cumplir un objetivo: maximizar ganancias. Es usual utilizar el indicador de rentabilidad para medir el cumplimiento de los objetivos.

En el mercado agropecuario donde el precio lo fija dicho mercado, la rentabilidad aumenta si disminuyen sus costos. La rentabilidad no debe ser solamente positiva sino que la rentabilidad sobre el capital invertido debe ser también eficiente. Debe lograrse un equilibrio entre oportunidades aprovechadas y recursos utilizados. Si este equilibrio no creó valor no hubo crecimiento.

Este crecimiento se da cuando se expanden las actividades y las mismas crean valor en la empresa, ya sean que lo hagan continuando con las mismas líneas de productos, con nuevos productos para el mismo negocio o nuevos negocios.

## Indicadores Cuantitativos

En este trabajo se propone un análisis del indicador Rentabilidad y una propuesta de indicadores o aspectos que se relacionan con ella.

Existen distintas designaciones de rentabilidad. Así Tenemos la Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera.

La información que ofrece este último indicador es la tasa porcentual de retribución al Capital Propio, relacionada con los resultados económicos generados en el ejercicio. Se manifiesta por:

**Utilidad Neta x 100**

**Patrimonio Neto**

Si la relación es resultados económicos con el Activo estamos en presencia de la Rentabilidad Económica: que muestra la capacidad de la empresa para remunerar el capital invertido.

**Beneficio antes de Impuesto**

**Activo**

Su función es mantener el ritmo de expansión de la empresa y sirve de base para la distribución de utilidades entre los socios, se usa también como respaldo para atraer fondos del mercado financiero, medir los resultados autogenerados, considerar la estructura financiera, etc.

El segundo en su forma Rentabilidad Económica muestra la capacidad de la empresa para generar resultados en función de los activos invertidos.

La empresa agropecuaria viene experimentando problemas en su rentabilidad este hecho es bien conocido por sus actores. Los medios de comunicación se encargan de dar noticias sobre este hecho a través de las protestas del sector agropecuario, que basan sus pedidos en la baja rentabilidad del sector.

Las propuestas planteadas para solucionar la baja rentabilidad, no son de fácil aplicación En los resultados se conjugan el flujo bidireccional de ingresos con egresos.

¿Qué ocurre con los ingresos? Están marcados por cotizaciones del mercado internacional. Para sobrevivir la empresa necesita un resultado positivo. Si no se puede actuar sobre los precios para dar posibilidades de rentabilidad a la empresa agropecuaria, hay que actuar sobre los costos, ya sea con políticas de reducción de impuestos, lanzamientos de líneas de créditos, acabar con los impuestos distorsivos, disminuir los costos de los servicios (electricidad, transporte) combustibles, gastos de financiación, insumos, por citar los de mayor gravitación.

El agro está atrapado en la relación "los precios del mundo, en general bajos y los costos de la Argentina en general altos." Esto trae como consecuencia la pérdida de rentabilidad y competitividad, lo que lleva a que busque el acceso al crédito hasta niveles no deseados ni relacionados con su capacidad financieras. Esto genera una carga financiera que agrava aún más la situación, aumentando la desigualdad entre ingresos y egresos.

### **Información enfocada al futuro**

El estado de caja proyectado (cash-flow) requiere como cualquier otro estado una acumulación previa de datos y un adecuado criterio de ordenación y clasificación, el conocimiento de los criterios y de su construcción es necesario para interpretarlo correctamente, ya que este estado es el que indica como se prevee será el camino para llegar a donde se desea. El cash-flow obliga a estudiar la dinámica del ciclo empresarial, ocupándose no solo de variables stocks (como lo hace el estado de situación patrimonial) sino de las variables flujo y la incidencia que sobre ellas tiene el factor tiempo. Lo que durante un período debe ser mantenido en stock, en algún momento se transforma en un flujo operativo, las condiciones de cobro, pago y de permanencia en stock permiten la conversión de un ítem del balance en un ítem operativo del cash-flow y viceversa, debe quedar en claro que los resultados financieros se vinculan con el concepto de lo percibido lo que obliga también a reflexionar sobre que parámetros de los plazos de cobro, de pago y de stock debe atenderse, a los pactados o a los efectivamente ejecutados, que será útil para detectar un tipo de desequilibrio financiero especial que queda oculto en niveles

inapropiados de activos y pasivos operativos, en la medida que los parámetros deseables de plazos difieran de los efectivos existirán fuentes ocultas de financiamiento a las que se las puede denominar financiamiento forzoso.

## Indicadores Cualitativos

El acierto o el error del pronóstico dependerá exclusivamente de la calidad de la previsión de los volúmenes de ventas, de conversión de las cuentas a cobrar en dinero de la estimación de los precios de venta, de la correcta consideración de *variables exógenas* donde factores como tiempo de desarrollo del producto, factor climático (ej: pronósticos de lluvias en otros hemisferios). El monto de la cosecha en los países grandes productores, capacidad de elegir el momento de venta, tiempo de respuestas y plazos de proveedores, distancia de entrega del producto agrícola a puertos de salida, cantidad de movimientos de carga y descarga, plazo de almacenamiento, políticas económicas complementados en países potenciales compradores, políticas del país, entre muchos otros.

Históricamente el sistema de información se nutrió de datos históricos y presentes de los hechos y actos celebrados por la empresa, las actuales circunstancias de la macroeconomía (en lo externo, globalización, competencia, interdependencia, etc. y en lo interno cambiantes e inestables políticas fiscales y monetarias del Estado Nacional) que condicionan, hoy más que nunca, el accionar de la microeconomía, sobre todo el de las pequeñas y medianas empresas, obliga al titular y a todos y cada uno de los funcionarios superiores de línea a precisar que tipo de información externa es necesario captar para mantener aceitado el proceso de gestión empresarial.

Exigirá de los niveles superiores un gran esfuerzo inicial, pero la sistematización de los circuitos que deben captar los datos externos cuali-cuantitativos que nos sea necesario manejar, hará que la tarea progresivamente se convierta en rutina.

Todo nuevo proceso exige esfuerzos, pero dispuestos a hacerlo es muy probable que rinda sus frutos.

Mientras existan subsidios a la producción agropecuaria, por parte de los países potenciales compradores existe por parte de estos una competencia desleal y no hay indicios de que los mismos bajen, unido a los altos costos en ascenso, el sector continuará sin solución y su rentabilidad a niveles en baja. La empresa agropecuaria en campo propio inmoviliza gran parte de su patrimonio en tierra, activo fijo que por su gran monto incide en la baja de la rentabilidad.

Además la naturaleza propia de las empresas, organizadas en familia, se añade a esto que el propietario de la empresa, decide cuanto de los resultados se quedan en la empresa para su capitalización y cuanto retira de la empresa como parte de la retribución del capital.

La rentabilidad se incrementa con la eficiencia productiva pero no logra compensar la baja de los precios en el mercado. La actividad agropecuaria es sumamente riesgosa por ello por factor climático y si la rentabilidad de un año no permite la formación de reservas para afrontar períodos adversos, el infortunio se acrecienta.

Las Pymes generalmente financian con sobregiro de su cuenta corriente bancario o con operaciones crediticias de corto plazo los desfases generados por el ciclo comercial. Este procedimiento resulta caro porque afecta sustancialmente la rentabilidad de las empresas, por las altas tasas que obliga a enfrentar, debe ser tenido en cuenta. No cabe duda que en una economía globalizada, con mercados que fijan precios, es muy difícil lograr rentabilidad vía incentivo en las ventas a través de la variable precio. Sólo queda el camino de los costos.

El ciclo comercial está definido por compras, producción, ventas, cobranzas y pagos. El manejo financiero de este ciclo es de mucha importancia por los importantes fondos que deben aplicarse y el tiempo de inmovilización a que el ciclo productivo los somete. La adecuada determinación de las necesidades de financiamiento externo, permitirá planificar su uso de la mejor manera posible. Se torna así indispensable el manejo de medir el capital de trabajo adecuado al ciclo comercial y proyectar el flujo de fondos de acuerdo a las

necesidades requeridas en consumos, pagos, créditos, proveedores, inversiones, etc. Este análisis redundará en una baja de carga financiera, que implica resultados mayores.

El acierto o el error del pronóstico dependerá exclusivamente la calidad de la previsión de los volúmenes de ventas y sus precios, de convertir las cuentas a cobrar en dinero, de prever el total de compromisos asumidos, de contemplar los gastos y calcular variables exógenas.

## Rentabilidad de la Empresa Familiar

La rentabilidad de la empresa agropecuaria tiende a disminuir cuando las mismas son de carácter familiar, ya sea por la suba de los costos fijos y por los constantes retiros para gastos familiares.

Esta situación no puede mantenerse por mucho tiempo, si así se hace tiende a desaparecer.

Al de la rentabilidad financiera mencionada se le propone relacionar con los indicadores de *Endeudamiento*, *Cobertura de intereses* y *Crecimiento*.

**Endeudamiento = Recursos ajenos**

**Recursos propios**

Informa sobre la proporción de los recursos ajenos (deudas) sobre los Recursos propios

**Cobertura de Intereses = Resultados por producción - retiros**

**Intereses**

Permite relacionar los resultados deducidos los retiros para gastos familiares, con los intereses. La información que nos brinda es deducir la capacidad de los resultados - retiros para cubrir el monto de los cargos financieros. Cuantas veces puedo pagar aquellos en un período de tiempo. Debe tender a ser mayor que uno.

**Crecimiento = Resultados de producción - intereses - retiros x 100**

**Patrimonio Neto**

Mantener el equilibrio entre los tres factores, una buena rentabilidad, un nivel de endeudamiento a tasa que permitan atender la deuda y retiros que no comprometan la acumulación de capital o crecimiento esencial para no caer en desbalances. Los retiros empresariales es un factor importante en la empresa familiar porque si hay exceso de retiros no hay crecimiento.

### Conclusiones parciales sobre evidencia empírica

De los análisis efectuados que surgen de la investigación mencionada en antecedentes:

- La mayoría de los empresarios PYMES agropecuarias, considera que ha determinado sus resultados finales "en función del dinero que le queda luego de finalizada una determinada producción". Esto nos resulta un indicador de que el análisis realizado es puramente financiero. No contempla en absoluto la rentabilidad de su explotación. En estos supuestos resultados finales no se tienen presentes los costos de estructura de la actividad, como el mantenimiento de los bienes de capital utilizado en la explotación, ni lo que significa tener activos inmovilizados. Otros empresarios respondieron que determinan sus resultados finales a través del sistema contable. Habría que realizar un análisis pormenorizado de la formación del ciclo productivo, reconociendo en esta materia un déficit contable conceptual, para conocer en detalle de dónde provienen los diferentes resultados. El diseño de un adecuado sistema de información contable permitiría al productor agropecuario, la obtención de una información más veraz sobre los resultados obtenidos.
- Otra de las observaciones que se obtuvieron del procesamiento de datos, es que el empresario PYMES agropecuario analiza los resultados de su gestión en forma global y no, atendiendo a una rama o actividad específica. No se contemplan aquellas situaciones en donde pudieran existir líneas no productivas con altos costos fijos o actividades que pudieran ser más rentables si se intensificara su producción. No se puede dejar de tener presente en este análisis, la rigidez de la oferta agropecuaria, que

le impide al productor la libre selección de la actividad. Es sabido que una vez iniciado un proceso productivo en el sector agropecuario, ante una baja en el precio de los productos y la necesidad de atenuar los costos variables, dicho proceso no se puede detener.

- Un dato sumamente relevante de dicha actividad y la forma de encararla por el productor agropecuario es que, al interrogárselo sobre cómo determina el costo en su producción, responde que a través de lo pagado o a pagar por los insumos invertidos en la producción. Se infiere de lo respondido, que tiene presente tan solo los costos variables. No hay en su análisis, una referencia cierta a los costos de mantenimiento del capital invertido, para poder seguir con la misma capacidad operativa en los años venideros.
- Ante la pregunta, cuál ha sido la modalidad de los retiros, responde que: según sus necesidades personales. No se manifiesta en esta respuesta planificación financiera para la reinversión de fondos, ni la utilización eficiente de los activos líquidos. En diferentes oportunidades, las Entidades Agropecuarias han manifestado que es muy seria la inseguridad jurídica de muchos productores, por el elevado índice de endeudamiento de los mismos. No les ha resultado posible devolver los préstamos que marca el sector financiero, ya que el tiempo de las actividades agropecuarias nos señala un ritmo diferente, que es el que marca la naturaleza. Inevitable resulta entonces, una planificación financiera que permita atenuar los graves problemas que enfrenta el sector en esta materia.
- Ante la pregunta cuáles son las practicas que efectúa el productor para lograr la sustentabilidad de su producción. Este responde: a través de tecnología, tipo de siembra, rotación de cultivos y maquinarias utilizadas. Es real que el sector debe utilizar todo lo que dispone para lograr, a través de la intensificación de las actividades una mejor rentabilidad, sin embargo no se debe descuidar la utilización inteligente de los recursos naturales para preservar la tierra, que es el bien principal del productor.

## CONCLUSIONES

Los procesos de "globalización" y de "integración regional" han alterado significativamente los escenarios en que se desenvuelve el quehacer empresario. Este escenario de crecientes interdependencias y cambios vertiginosos provoca alarma e incertidumbre y obliga a las empresas a tomar decisiones estratégicas en un entorno de cambiantes reglas de juego y les plantea la necesidad de efectuar cambios en su forma de enfrentar el entorno. El cambio planteado debe fijar como objetivo "reducir la brecha entre la situación de partida de la organización y la situación deseada" e implica abandonar de ser necesario, ciertas estructuras, procedimientos y comportamientos. Para ello es necesaria la información.

Respecto del objeto de este trabajo- empresa agropecuaria- fue importante contextualizarla. De trabajos empíricos realizados en este tipo de empresas en el ámbito regional aseveramos que:

- la actividad es básicamente encarada por empresas de familia.
- los principios reconocidos en la organización de empresas no son siempre aplicados en la empresa agropecuaria.
- existen desde siempre en la modalidad productiva y desde épocas recientes en la modalidad operativa del sector temas que no han sido exhaustivamente desarrollados por la profesión contable, crecimiento vegetativo, crecimiento biológico, desarrollo sustentable, pérdida del recurso suelo, rentabilidad versus desarrollo sustentable, sinergia de las integraciones productivas, reagrupamientos y asociativismo empresario, activos de conocimiento, etc.
- existe un conocimiento inadecuado del impacto de variables medioambientales sobre la gestión de la empresa.

Respecto de los sistemas de información, elemento clave en la toma de decisiones, como se sabe, cada día las empresas depende en mayor medida de aquellos. En el proceso

de gestión el dato es materia prima, la información datos estructurados y el conocimiento aplicación de información relacionada y valorada a la resolución de problemas.

La tarea empresaria requiere valorar adecuadamente la información de modo que le permita guiar y medir la acción cuando elige entre alternativas posibles.

He apuntado en la resignificación del sistema contable, con el convencimiento de que es el sistema básico sobre el que debe apoyarse la gestión.

Si bien este trabajo monográfico no habrá ampliado la frontera de lo conocido en las ciencias económicas para un curso básico de Contabilidad, Finanzas y Gestión Empresaria, trata de resignificar el contenido de la información contable y aplicar una técnica sencilla de interpretación y vinculación que resuma la información económica financiera de una empresa y permita ligar los elementos proporcionados por la teoría con las situaciones de la práctica cotidiana en las pequeñas y medianas empresas, para vincular la gestión productiva, económica y financiera. En este trabajo, por razones metodológicas y de extensión, solo se ha tratado de resignificar la información de los Estados Contables Básicos, haciéndolos accesibles en términos de interpretación cualquiera sea la actividad a la que se refieran, agregando las observaciones primarias en caso de la actividad agropecuaria.

Debe concluirse que este sencillo análisis ubicará al empresario en un primer nivel ubicándolo para adentrarse en escenarios más complejos y completos como el que exige una gestión empresaria exitosa.

Para ello la empresa agropecuaria deberá adecuarse a un contexto interactivo y desarrollar la capacidad de gestionar adecuadamente la información en consonancia con sus especificidades. Decidir qué hacer, quien lo hará y cuándo hacerlo, es tarea de quien planifica; poner el plan en ejecución es la tarea que continua y corresponde a la dirección hacerlo y se cierra con el control de lo realizado con lo planeado aplicando medidas correctivas.

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.

Es por ello que la información que maneje la empresa agropecuaria deberá permitirle el planeamiento en sus distintos niveles, estratégico, táctico y operacional. Para lograr ese objetivo, deberá:

- Esforzarse por desarrollar un sistema de información contable que permita además del tradicional análisis económico - financiero, un monitoreo adecuado de los procesos específicos de su gestión (cambios en los activos biológicos, crecimiento, decrecimiento, creación, procreación, sustentabilidad, entre otros) y una asignación de costos en tiempo apropiado.
- Adoptar esquemas de análisis y toma de decisiones que incorporen al riesgo y la incertidumbre como variable que condicionan el modelo, pues son factores de alta presencia en los procesos productivos y de comercialización respectivamente.
- Ocuparse de implementar un adecuado sistema de Contabilidad de Gestión, ya que la particularidad de sus procesos obligan a monitorearlos adecuadamente y le permitirá tomar decisiones en tiempo oportuno.
- Utilizar instrumentos estratégicos que contemplen la 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.
- Estructurarse no sólo en perseguir la rentabilidad a cualquier costo, sino por lo contrario, en armonizar las ganancias con el medio ambiente y el desarrollo sustentable, a la par de 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.
- 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.

En síntesis este trabajo trae implícita una invitación al empresario PYME agropecuario a cambiar sus decisiones sobre bases intuitivas provenientes de su estructura intelectual y propia experiencia por una toma de decisiones más amplia que complemente la base intuitiva con un aporte racional basado en los Sistemas de Información, donde el Sistema de Información Contable cumpla un rol importante.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, J. y F. Blanco Ibarra. 1996 "El marco de la Contabilidad de Gestión: La Contabilidad Estratégica". *Revista Técnica Contable*
2. Álvarez López, 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*.
3. Alippe, H.; Araguren, J.; Colliment, J. Y De Laguarigue, D. 1970. "Planeamiento agropecuario N° 1,2,3". AACREA.
4. Amat Oriol y Pilar Soldevilla. "Contabilidad y Gestión de Costes" Editorial Gestión 2000. 2da Edición Barcelona 1998.
5. Arce Hugo. "Administración, Gestión y Control de Empresas Agropecuarias" Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1997.
6. Asociación Española de Contabilidad Directiva 1991. Doc.Nº1 "Contabilidad Directiva" Acodi Impresos Asociación Española de Contabilidad Directiva. Madrid.
7. AECA. 1999 "La Contabilidad de Gestión de las Empresas Agrarias" Ortega Ediciones Gráficas Ortega.
8. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Documento N 17. Editorial Alberto Aguilera Madrid.
9. 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
10. Bueno Campos, E.; Cruz Roche, I y Durán Herrera, J.J. 1993. "Economía de la Empresa: análisis de las decisiones empresariales". Pirámide, Madrid.
11. Comisión de actuación profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Valuación, Exposición y Gestión en Empresas Agropecuarias. Informe 1: Criterios de Valuación y aplicación a Empresas Agropecuarias. Informe 2: Criterios de Exposición aplicables a Empresas Agropecuaria: Gestión. Separata C.P.C.E. Capital Federal. Febrero 1992.
12. Comisión de Actuación profesional en Empresas Agropecuarias. "Criterios de valuación aplicables a empresas agropecuarias" CPCECP. 1989
13. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. "Aplicación de Valores Corrientes en la Empresa Agropecuaria". Autores: Paillet, Eduardo B., Paillet, Eduardo E. XVI Jornadas de Ciencias Económicas del Cono Sur, Punta del Este. Noviembre 1993.
14. Diz de Samitier, María Cristina. "Revisión Crítica del análisis marginal aplicado a empresas agropecuarias". Primeras Jornadas Nacionales y terceras Regionales de la Empresa Agropecuaria. Tandil. 1987.
15. Diz de Samitier, María, Paillet Eduardo Benito, Gualtieri Orlando "Una propuesta de Estados Contables para Explotaciones Agropecuarias". *Revista Impuestos*, Editorial La Ley – Tomo XLVIII, página 1319.
16. Fainsod, Darío. Tablero de Comando. *Revista Enfoques*.
17. Faga, H. A. Editorial Tesis. La información contable para la dirección superior. Buenos Aires 1990.
18. F.A.P.C.E. (CECYT). "Empresas Agropecuarias: Estados Contables. Valuación y Exposición." Proyecto de Resolución Técnica.
19. Fraschetti, M. 2001. "Instrumentos de Gestión. Estratégicas de la P.Y.M.E Agropecuaria. Tesis especialización – aprobada-.
20. Fraschetti, M, Gasó I, Tissera, P. 2000. "Control de Gestión: Un desafío en la P.Y.M.E Agropecuaria. *Revista Área Técnica de las XXI Jornadas Univ. de Contabilidad*. Pág. 199-212
21. Fraschetti, M, Gasó-I, Tissera, P. 2001. "Marco Interactivo para la Toma de Decisiones en la Gestión de la Empresa Agropecuaria" *Revista Área Técnica de las XXII Jornadas Univ. de Contabilidad*.

22. Frascchetti, M., Bilbao, A., GASO, I, Sader, G., Licera, G., Tissera, P. y Meroni, J. "La Utilidad de la Información Financiera para la Toma de Decisiones de la Gerencia P.Y.M.E." *Revista Área Técnica de las XXII Jornadas Univ. de Contabilidad*.
23. Garcia Norberto. "Contabilidad de Gestión" 1998. Cooperadora Universidad Nacional de Córdoba.
24. Gasó I., SADER, G. y MERONI J 1998. "Información para la Gestión financiera de la empresa P.Y.M.E. (Resignificación, reordenamiento y adecuada interpretación). *Revista Área Técnica de las XIX Jornadas Univ. de Contabilidad*. Pág. 173-194
25. Gualtieri, Orlando- Paillet, Eduardo B.. "*Crecimiento Vegetativo*" VIII Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. 1990.
26. HEREDERO, LOYOLA Y OTROS. 2001. "Dirección y Gestión de los Sistemas de Información en la Empresa". Editorial ESIC-
27. Hareau, F. "*Contabilidad Agropecuaria*". Ed. Tropvel. 1998.
28. I.A.S.C. Borrador de declaración de Principios sobre agricultura. 1996.
29. Martínez Ferrario, Eduardo. "*Control de Gestión*". Jornadas de la Empresa Agropecuaria para profesionales en Ciencias Económicas. Ucacha. 1998.
30. Martínez Ferrario, Eduardo. "*Estrategia y Administración Agropecuaria*". Troquel. 1995.
31. Miller Defradas. "*Administración Rural*". Ediciones Nueva Era. 1991.
32. Mott, Graham. 1997. Contabilidad de Gestión para tomar decisiones. Serie 50. Marcombo. Barcelona.
33. Paillet, Eduardo. "*Valuación de Activos Específicos*". Primeras Jornadas Nacionales de Profesionales de Ciencias Económicas para el Sector Agropecuario. Santa Fe Julio 1999.
34. Pungitore, J. y Rosenznaig, A. 1991. "Planeamiento, Análisis de Sensibilidad y Decisiones Empresaria". Editorial Club de Estudio
35. Revistas CREA.
36. Finanzas de Empresas. Mondino - Pendas

## INDICE

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCIÓN: Premisas de Trabajo, Objetivo, Metas, Antecedentes y <del>Secuencia</del>	2
CAPÍTULO I: Análisis de la Situación de las Pymes Agropecuarias	7
CAPÍTULO II: Interpretación de la gestión empresarial desde un análisis eminentemente contable	12
CAPÍTULO III: Utilización de herramientas e indicadores de gestión necesarios para las pymes agropecuarias	32
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	48

U.N.R.C.  
Biblioteca Central



61364

61364

