



¿ POR QUE GESTION EN LA EMPRESA AGROPECUARIA ? (*)

(**) Ing. Agr. *Gustavo Américo*

(*) Tec. Agr. *Ricardo Miller*

El estudio de la herramienta Gestión, en su sentido más amplio, en la explotación agropecuaria, comprende a todos aquellos aspectos que puedan relacionarse con la conducción o administración de la misma. Son parte de la Gestión, los aspectos técnicos o de producción, el resultado económico obtenido a partir de los productos logrados, así como también la situación financiera en que se encuentra la empresa considerada.-

De esta «definición» de Gestión surge claramente que se pueden considerar diferentes tipos de Gestión, según hacia donde se quiera profundizar :

a.- Gestión técnica o productiva : la cual se refiere al estudio y/o análisis de aquellos resultados físicos de producción de la empresa.-

b.- Gestión económica : que significa el estudio económico de los resultados productivos al ponerle valores a los mismos.-

c.- Gestión financiera : cuyo estudio provee en el corto y mediano plazo de los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, en el momento oportuno y al menor costo posible.-

Una manera de desarrollar y comprender el tema Gestión - una herramienta básica en toda empresa agropecuaria - sería el intentar responder estas interrogantes :

Porque ? Que es ? Para que sirve ? Como se hace ? = GESTION Porque Gestión ?

Al intentar definirla hemos comentado la importancia de la misma, pero será a lo largo del tratamiento del tema donde se verá con claridad su necesidad a nivel empresarial, considerando una Gestión global.-

Que es y para que sirve la Gestión ?

Existen algunas etapas de importancia que son parte de todo proceso de Gestión (cuadro 1), donde la obtención de información es imprescindible para su procesamiento y análisis posterior, que nos permita obtener un diagnóstico. Es así que esta etapa de registración de la información es clave, para que de alguna manera se puedan explicar en forma objetiva, los resultados de la empresa. La Gestión es útil para ubicar a la empresa en un contexto físico, económico y financiero y que le permita conocer al productor-empresario, con la mayor certeza, donde esta parado. En otras palabras, permite precisar la magnitud y situar en el tiempo, las dificultades que la empresa pueda tener (análisis y diagnóstico).-

Cuadro 1.- Etapas de la Gestión



EVALUACION

También, permite pensar en las diferentes medidas que puedan aplicarse a la solución de dichas dificultades y estimar las consecuencias probables que significaría la puesta en práctica de las mismas (programación y presupuestación). Así, se podrían comparar diferentes alternativas de solución y consecuencias probables y elegir aquellas que por menor costo, riesgo, etc., se consideren convenientes en la búsqueda de optimizar los objetivos empresariales (definición de objetivos y evaluación) (Cuadro 1).-

De esta manera, se logra romper con un análisis de la empresa puramente tecnológico, donde la técnica de producción es un fin en si misma, para que cada empresa encuentre sus posibilidades a través de una caracterización, lograda eficazmente con el registro de una información propia. Dicha caracterización de la empresa con su propia información y un análisis posterior en el ámbito que corresponda (excelente si es a nivel grupal), permite un conocimiento cabal de los diferentes procesos y/o factores que intervienen en el éxito o no de la empresa (físico, económico y financiero).-

El poder valorar y conocer la importancia relativa de los factores que intervienen en el resultado de una empresa es lo que se logra aplicando bien la herramienta Gestión, de tal forma, que una vez puesta en práctica, difícilmente se la olvide, todo lo contrario.-

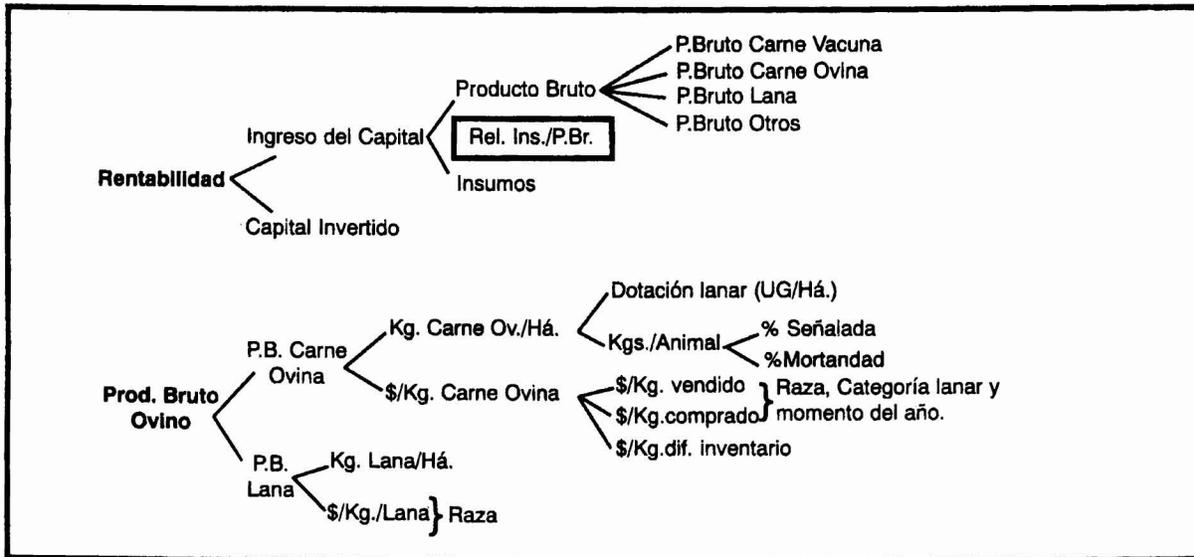
Como se hace Gestión ?

No existen criterios rígidos a priori de como llevar adelante una Gestión, ni cual debe ser su duración. La lógica nos indica que la duración de una Gestión normal debería cubrir un año calendario agropecuario, sin descartar gestiones parciales tantas veces como la situación de la empresa o la conducta del empresario lo exi-

jan.-

En cuanto al contenido de la Gestión, el mismo deberá ser tan completo como la empresa lo requiera y en ese sentido parece adecuado contar con la mayor información posible (física, económica y financiera). Cuando se llega a la etapa de análisis y obtención de un diagnóstico, es básico conocer aquellos factores que están determinando el resultado de la empresa agropecuaria (ganadera en nuestro caso) y que se observan en el Cuadro 2.-

Cuadro 2.- Principales factores que determinan el resultado de la empresa ganadera.-



Para completar la Gestión, es necesario contar con un análisis financiero (análisis de liquidez), lo que permitirá al empresario saber los recursos con que cuenta la empresa, para encarar un futuro de corto y mediano plazo (posibilidades de inversión, análisis de endeudamiento, etc.).-

Como se implementan las etapas del trabajo de Gestión.-

Registro de la información .- (Cuadro 1)

Hay dos tipos de registros que se deben de llevar en la empresa agropecuaria : físicos y económicos. Los primeros consisten en anotar ordenadamente información referida a la producción, por ej. Kgs.cosechados, inventarios y movimientos de hacienda, mortandad, consumo, uso del suelo para cada rubro, etc. Los registros económicos y financieros se refieren a los egresos e ingresos, valuación de inventarios, etc.-

En los grupos CREA, el sistema de registro tradicionalmente usado ha sido la carpeta verde del Plan Agropecuario, que consiste en un conjunto de planillas confeccionadas para recopilar la información necesaria para poder evaluar la marcha de la empresa durante un ejercicio de 12 meses. Actualmente se han desarrollado programas de computación que cumplen con esa finalidad.-

La recopilación de la información (manual o informática) normalmente queda a cargo del productor, con un grado variable de apoyo por el asesor CREA, de manera que los registros sean completos y tengan el orden

que facilite su procesamiento. La norma indica de que el asesor CREA verifique los registros y procese los mismos, calculando los índices físicos, económicos y financieros, que reflejan la performance de la empresa.-

Análisis.- (Cuadros 1 y 2)

Consiste en la interpretación de los índices obtenidos luego del procesamiento de los registros de la empresa. En esta etapa del trabajo en Gestión, intervienen los productores y el asesor conjuntamente en una reunión de CREA, en la que se realiza la presentación conjunta de los resultados de todas las empresas del CREA, re-

ferido al ejercicio inmediato anterior. Esta es una instancia privilegiada, donde cada productor puede comparar los resultados de su empresa con la de los otros integrantes del grupo, empresas a las cuales las conoce, donde se intercambian opiniones e información con sus pares. Es aquí donde se aportan comentarios que ayudan a explicar el porqué de algunos resultados, orientando sobre las posibles causas de los mismos.-

Como corolario de este análisis se obtiene un Diagnóstico para la empresa, donde el mismo será mas o menos detallado según la profundización del tema, realizada a nivel grupal y/o ampliado con el asesor CREA.-

Proyección.- (Cuadro 1)

Es la siguiente etapa, donde obtenido un diagnóstico - que surge de la reunión CREA de Gestión - es necesario mejorar el mismo a través de un mayor análisis, que normalmente se realiza en la reunión CREA de la empresa en cuestión. En la misma se utilizan los datos y resultados de la empresa de varios ejercicios anteriores, lo que permite identificar aquellos problemas coyunturales de los que son permanentes o tienden a serlo.-

En la reunión de la empresa se brindan todas aquellas ideas o sugerencias que permitan corregir defectos y/o facilitar el logro de los objetivos del empresario. Es con estos criterios que se proyecta a la empresa para el siguiente ejercicio.-

Como el registro de la información debe de ser continuo, se cierra el círculo, al poderse testar o evaluar el funcionamiento de la empresa con los cambios propues-



tos, en el nuevo ejercicio.-

Es bastante frecuente encontrar opiniones, vinculados a la Gestión agropecuaria, que no responden a un enfoque global del tema. Es así, que hay partidarios de priorizar la «proyección», sobre la importancia de analizar el futuro y no sirve perder el tiempo sobre lo ocurrido. Otros prefieren detenerse en saber que fue lo que ocurrió (análisis de los resultados), pero son renuentes en planificar y/o presupuestar a futuro.-

La realidad nos indica que todas las etapas del proceso son necesarias para llevar adelante un trabajo de Gestión sensato y coherente.-

En las empresas ganaderas mixtas, vacunos y lanares, que tienen la pastura natural como principal y a veces exclusivo recurso forrajero, la combinación de los rubros, así como la orientación dentro de cada rubro, son elementos de suma importancia por su incidencia en el resultado final. La mejor manera de manejar estos factores tan decisivos en los resultados de Gestión, es la presupuestación global de las empresas en base a su propia información generada por los propios productores, potencializado en el ámbito de un grupo CREA. En ese entorno es posible se discutan e intercambien opiniones que, con el aporte de conocimientos del asesor y planteos bien formulados, viabiliza un mejor funcionamiento empresarial.-

Ejemplo del uso de la Gestión para variar la orientación en empresas ganaderas mixtas se observa en el Cuadro 3 : donde un establecimiento CREA sobre suelos de basalto superficial varía su relación lanar/vacuno según la relación $\frac{PBV}{UGV}$, donde :

$$\frac{PBO}{UGO}$$

PBV = Producto Bruto Vacuno

PBO = Producto Bruto Ovino

UGV = Unidad Ganadera Vacuno

UGO = Unidad Ganadera Ovino

Cuadro 3.- Variación de la relación lanar/vacuno según su margen bruto por unidad.-

Ejercicio	PB/UG(Ovino/Vacuno)	Relación Lanar/ Vacuno
82/83	1.83	5.2
83/84	1.72	6.4
84/85	1.35	7.2
85/86	2.33	8.6
86/87	0.90	10.2
87/88	1.42	9.8
88/89	1.58	10.7
89/90	1.59	10.2
90/91	0.91	9.6
91/92	0.80	9.7
92/93	0.57	8.1
93/94	0.78	7.3
94/95	0.96	6.9
95/96	0.83	6.6

Se aprecia como el productor fue aumentando la proporción de ovinos en la dotación del establecimiento, mientras el Producto Bruto logrado con una UG Ovino era superior al obtenido con una UG Vacuno. Luego, a partir de la década del 90 el proceso se revierte, donde se constata una variación bastante regular en la relación de precios, favorable a la carne vacuna y en desmedro del valor de la lana.-

Naturalmente que las mismas decisiones se podrían haber adoptado sin la necesidad de llevar registros tan detallados. Pero el hecho de llevarse durante varios años Gestión dentro del CREA, da la posibilidad de conocer cuales son aquellos indicadores fieles que poseen una alta correlación con el resultado final. En base a ello, se puede anticipar un resultado, pero que deberá ser confirmado con el procesamiento de la información. Por otra parte, el hecho de que exista información de otras empresas similares (integrantes del CREA), nos permite obtener un diagnóstico con un sólido respaldo.-