

---

**XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**PEQUEÑO PRODUCTOR AGRÍCOLA:  
INFORME DE COSTOS Y APLICACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL**

**Autor**

**Cra. y MBA Alejandra Fellner**

**Buenos Aires, noviembre de 2004**

---

---

## Índice

1.	Resumen ejecutivo	2
2.	Componentes de los costos de producción agrícola	3
3.	Informe de costos	6
4.	Tablero de comando	9
5.	Conclusiones	17
6.	Bibliografía	18

---

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### Pequeño Productor Agrícola: Informe de Costos y Aplicación del Tablero de Control

Los pequeños productores agropecuarios, considerándolos como una empresa, presentan una característica distintiva en cuanto a que sus ingresos le deben permitir cubrir sus costos de producción y los costos del consumo familiar, los cuales están representados por educación, vivienda, salud, esparcimiento, etc.

Recordando que en esta clase de empresas no existen claros límites entre Unidad Familiar/Unidad de Producción, ante la caída del ingreso global el productor y su familia (como decisores del proceso) privilegian la supervivencia de la familia por sobre el normal desenvolvimiento de la unidad de producción. Esto apareja al menos tres cuestiones:

- Descapitalización irreversible, es decir depreciación y pérdida de capacidad productiva de los recursos, incluidos los naturales (tierra, pastizales, montes, etc.).
- Endeudamiento crónico, ya que los insumos empleados nunca llegan a ser pagados en su totalidad, pero existe la necesidad de reiniciar el ciclo productivo.
- Desmembramiento familiar, ya que los diversos integrantes comienzan a buscar alternativas no sólo fuera de la empresa, sino fuera del sector, lo que implica necesariamente el traslado a centros urbanos.

Otro ingrediente adicional a esta situación es que los productos finales (mayormente "*commodities*") forman sus precios en mercados internacionales, fuertemente distorsionados por subsidios.

La empresa agropecuaria es sumamente compleja, tiene que enfrentarse con los problemas propios de toda actividad económica, a los cambios tecnológicos constantes, y debe saber manejarse en mercados globalizados. Además, como característica propia y única se encuentra ante procesos biológicos que se relacionan e interactúan con el medio ambiente, lo cual genera un factor adicional que debe ser considerado dentro del proceso de planeamiento.

Dada esta complejidad, resulta más fácil tender a un proceso de simplificación en lo que respecta a la información, ya que sólo se utiliza información histórica, proyección de estados contables en forma lineal, etc. Esta simplificación lo único que hace es generar riesgos para el análisis y para la posterior toma de decisiones. Es imprescindible que el sistema de información refleje el presente y el futuro. Todos los problemas técnicos ya sea económicos, biológicos, etc., deben ser tenidos en cuenta, cuantificados y/ o ponderados, para poder brindar información útil al usuario de la misma. Es imprescindible la familiarización con los instrumentos de administración, control y gestión de práctica generalizada y adaptados a la actividad específica en los casos que correspondan.

El desarrollo del presente trabajo intenta definir los principales conceptos básicos que contribuyen a mejorar la calidad de la información y su consecuente impacto en el resultado final de las explotaciones agrícolas.

---

## 2. COMPONENTES DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

Se los define como el conjunto de insumos complementarios del proceso biológico de reproducción y crecimiento de plantas, con el objeto de obtener bienes económicos.

Los costos de producción se clasifican de la siguiente manera:

### **Directos:**

- Mano de obra directa: comprende remuneraciones y cargas sociales del personal afectado directamente a un cultivo.
- Laboreos: son las tareas culturales necesarias para la implantación del cultivo.
- Semillas: es el valor, al momento de la implantación, de las semillas necesarias.
- Cuidados culturales: son las tareas necesarias realizadas para facilitar el crecimiento de la planta.
- Fertilizantes: incluye productos y labores necesarias para adicionar nutrientes al suelo, con el objeto de mejorar el rendimiento del cultivo.
- Herbicidas: incluye productos y labores para combatir malezas.
- Insecticidas/ Funguicidas: incluye productos y labores necesarios para combatir insectos y hongos.
- Recolección: comprende insumos y tareas mecánicas para la cosecha.
- Acondicionamiento: comprende los gastos necesarios para la comercialización.
- Seguros: comprende el premio por cubrir riesgos específicos del cultivo.

### **Costos estructurales de la actividad o indirectos:**

- Mano de obra indirecta: comprende las remuneraciones y cargas sociales del personal afectado a tareas de agricultura.
- Asesoramiento agrícola: corresponde a honorarios profesionales.
- Depreciaciones y gastos de conservación de activos específicos afectados a la actividad agrícola.
- Combate de plagas que afecte a los procesos agrícolas.
- Cortinas de viento: son los reparos para permitir el mejor desarrollo de las plantas.

Los costos de la estructura productiva son los necesarios para poner en funcionamiento una explotación agropecuaria. Se conforman de los siguientes conceptos:

- 
- Insumo tierra: su uso es el principal componente del costo agropecuario. Su apropiación sólo es posible una vez completado el período en análisis.
  - Personal: que incluirá mayordomo, encargados, capataz o capataces y peones generales.
  - Honorarios de asesores generales: son los honorarios de aquellos profesionales afectados al proceso productivo global.
  - Praderas implantadas plurianuales: son las pasturas perennes que tienen como finalidad servir de forraje al ganado y restituir fertilidad- textura al suelo.
  - Depreciaciones: de edificios, instalaciones generales, casa y galpones.
  - Alambrados.
  - Herramientas.
  - Animales de trabajo: son considerados como bienes de uso y su depreciación es un costo estructural. La depreciación será igual a la pérdida de valor por su uso, comparando su valor corriente al inicio y cierre del ejercicio, sin incluir resultado por inflación ni por tenencia.
  - Forestación y refugios: si su finalidad es agrícola-ganadera.
  - Energía: incluye los insumos que generan energía no asignable en forma específica.
  - Vehículos: incluye gastos de conservación, reparación, combustibles, impuestos y depreciación.
  - Seguros.
  - Conservación y reparación de alambrados, caminos, parques, edificios y otros.
  - Oficina de campo: son los gastos que corresponden al desenvolvimiento que debe proporcionar la estructura productiva.
  - Telefonía rural.
  - Combate de plagas que afectan tanto a ganadería como agricultura.

Es una práctica generalizada en la actividad agropecuaria, que los gastos de estructura se engloben y sólo se trabaje a nivel de costeo directo. Sin hacer la correspondiente asignación de los gastos de estructura a los productos; siguiendo la teoría del costeo integral o por absorción. Esta práctica ha provocado grandes distorsiones en las contribuciones de cada una de las actividades.

Para poder hacer la distribución es necesario fijar bases o criterios, que para el caso de la actividad del reino vegetal podrían ser los siguientes:

- 
- Cantidad de hectáreas afectadas por cultivo: será la proporción en que los distintos cultivos participan del total de la superficie. Una vez calculado el porcentaje se lo aplica a los costos estructurales para agregarlo al importe final de la unidad-producto.
  - Tiempo insumido por cultivo: es la utilización del insumo medida en unidad de tiempo.
  - Por el uso: es la efectiva utilización del insumo mediante relevamientos específicos.

### **Unidad de costeo**

La asignación de los costos dependerá de la unidad de costeo que se ha decidido emplear. Algunas de las unidades de costeo pueden ser:

- Lote de producción.
- Línea de producto.
- Departamento o centro de costos.
- Producto o artículo.

La definición de las unidades de costeo dependerá de los objetivos y necesidades de información del tomador de decisiones y del grado de control que se quiere ejercer.

La unidad de costeo que correspondería para un pequeño productor agropecuario sería “lote de producción”, ya que le permitiría obtener costos más precisos. Pero es una práctica generalizada utilizar como unidad de costeo el cultivo o la campaña. La campaña es el periodo que se extiende aproximadamente desde junio de un año al mismo mes del año siguiente, es decir que abarca la cosecha fina y la cosecha gruesa.

### **Unidad de medida o unidad de costo**

En la actividad agropecuaria se han utilizado múltiples unidades de costo, las que en general han evolucionado junto con las producciones y mercados, como por ejemplo:

- Horas-hombre y/ o horas-máquina.
- Hectárea, tipo de suelo (agricultura precisión).
- Cantidad de: grasa butirosa, bacterias, proteína, contenido oleico, etc.

---

### 3. INFORME DE COSTOS

La actividad agropecuaria tiene características que son diferenciales y que es necesario identificarlas y entenderlas, para poder obtener información adecuada.

1. **Crecimiento vegetativo:** es un proceso productivo biológico autónomo basado en la genética. Este concepto tiene a su vez características propias que detallaremos a continuación:

- Ciclo vegetativo: serie de fenómenos biológicos que suceden una y otra vez hasta la obtención del producto final, y cuya duración y desarrollo es definido por las plantas y animales. Están estrechamente relacionados con el suelo y el clima pero son ajenos a los cierres contables. En el Informe Número 1 de la *Comisión de Actuación Profesional en Empresas Agropecuarias*, se realiza la siguiente clasificación:
  - Productos terminados: aquí la determinación del costo adquiere toda su plenitud y finalidad.
  - Productos en crecimiento: sus valores se determinaran cuando sea pedido por fines legales. Es necesario el apareamiento del costo para determinar la producción neta.
  - Productos en producción: cuando la planta o el animal, llegan a su madurez y están en condiciones de proporcionar frutos o reproducir.
- Procesos productivos: es la forma en que las diferentes plantas desarrollan el ciclo productivo. De acuerdo a esto, los clasificaremos en:
  - a) Procesos terminales: son aquellos que se transforman en producto de consumo para el hombre, antes de cumplirse el año del ciclo.
  - b) Procesos continuos: son aquellos que una vez alcanzada la edad adulta, generan los productos que retroalimentan el ciclo.
  - c) Procesos prolongados: son aquellos con ciclos superiores al año para transformarse en productos utilizados para el consumo del hombre.

2. **Función del empresario:** provocar, ordenar y optimizar el crecimiento vegetativo, con fines económicos.

En el armado de un informe de costos hay que tener ciertas consideraciones:

- En primer lugar, que la empresa agropecuaria no escapa de las condiciones necesarias básicas que constituyen la disciplina de costos.
- Hay que determinar las características diferenciales del bien a producir, teniendo en cuenta la correlación que debe existir entre los costos y el crecimiento vegetativo del bien objeto de medición.

- 
- La contribución del hombre sólo es medida cuando genera erogación de gastos por medio de los sueldos, pero sin tener en cuenta que en muchos casos es el propio empresario que realiza todo. En estos casos se debería medir el costo de oportunidad.
  - Las características propias de la explotación, los objetivos de información que pretenden obtener y por sobre todo, lo que hay que tener en cuenta, es lo que el empresario necesita evaluar.
  - El grado de control que se haya definido ejercer para los distintos recursos productivos. La necesidad de control dependerá del grado de importancia económica y de criticidad. Este grado de control tendrá que quedar reflejado en el plan de cuentas.
  - La evaluación del riesgo, es un factor que debe ser considerado. Cuando sus costos no excedan el parámetro de riesgo normal, formarán parte del costo de producción y en caso contrario serán considerados como resultados no previstos o extraordinarios.
  - El costo de oportunidad de elegir un determinado planteo de producción, es la diferencia entre las utilidades que se hubieran ganado con la alternativa abandonada y las utilidades que se ganan con la alternativa elegida, cuando estas últimas sean menores. Este no formará parte del costo de producción ni de los resultados de explotación, sólo será tenido en cuenta para evaluar la alternativa elegida. Además, también será lo que se deja de obtener en el futuro por implantar sistemas de producción no sustentables que afectan la fertilidad futura, la pérdida de capital por disminución del valor venal debido a la degradación del recurso suelo.

Para conformar el informe de costos hay que combinar tres aspectos:

- Forma de acumulación de los costos: para poder determinar los costos unitarios en las explotaciones agrícolas, en las cuales se quiere obtener información por lote, parcelas, etc., convendrá utilizar costos por ordenes o lotes, además, es necesario obtener costos por actividades.
- Costeo completo o integral o de absorción: es necesario, para toda explotación racional y sustentable, la elaboración de costos predeterminados y de costos resultantes para poder medir el cumplimiento de lo planeado, los objetivos logrados y no logrados y la explicación de las causas de los desvíos.
- La periodicidad de la información de costos va a estar determinada por diferentes necesidades originadas por varios factores, que pueden ser:
  - Productivos: el tipo de ciclo productivo y el control de su avance.
  - Comerciales: gestión comercial, análisis de mercados, etc.
  - Financieros: gestión financiera, administración de recursos escasos, evaluación de alternativas de obtención de créditos y/ o destino de los fondos, etc.



- 
- Planeamiento: tanto en el corto como en el mediano plazo, teniendo en cuenta los ciclos presupuestarios; para control, determinación de desvíos y reglamentación del proceso de planeamiento.
  - Contables: costo de productos en condiciones de ser comercializados o en proceso de producción.
  - Toma de decisiones: todo tipo de información que alimente el proceso decisorio.

En general no se usa períodos anuales porque no siempre es compatible con los ciclos biológicos.

Los datos sobre costos serán útiles, para la toma de decisión y gestión, cuando estén referidos al ciclo de producción, unidad de tiempo que constituye el verdadero objeto de interés.

### **Planeamiento**

Se sostiene que la planificación en esta actividad es de las más difíciles por la gran influencia de las condiciones ambientales. La misma implica la utilización de costos futuros determinados en función a la técnica de planeamiento utilizada, manejo de situaciones de riesgo y/ o incertidumbre, sistemas de costos históricos reales o resultantes paralelos, período de planeamiento y horizonte de planificación.

Lo importante en la planificación no es el aumento de la rentabilidad presente sino el aumento de la estabilidad de la rentabilidad en función de un horizonte de planificación preestablecido. Es necesaria la evaluación de los sistemas de producción analizando todos los costos a lo largo del periodo de planificación, altos rindes actuales deben medirse en función de la sustentabilidad de la renta.

La evaluación debe comprender:

- La sustentabilidad del sistema.
- Horizonte de planificación para comparación de resultados en producciones o sistemas alternativos.
- Cuantificación de pérdidas por extracción o degradación.
- Costos adicionales para recuperación.
- Disminución de potencial de producción por pérdidas de propiedades físicas, químicas y biológicas del suelo.
- Costo de oportunidad por menor renta de explotaciones futuras debido a la no sustentabilidad de algunos sistemas o por rotación.

---

## 4. TABLERO DE COMANDO

### Introducción

El *Tablero de Comando* es una herramienta muy utilizada en los últimos tiempos para el control de gestión. Ballvé<sup>(1)</sup> lo define como: “*un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector*”.

A su vez, dicho autor define 4 tipos de Tableros de Comando, de los cuales podemos establecer que para el pequeño productor agropecuario el más apropiado sería un *Tablero de Comando Operativo*, en el cual pueda exponer mediciones desde la perspectiva de los procesos, los recursos y los mercados.

### Ejemplificación para un pequeño productor agropecuario

#### Adaptación y capacitación

El contexto actual es muy dinámico y por lo tanto, hay que contar con una gran capacidad de adaptación para poder mantenerse en el mercado y competir.

En general los pequeños productores agropecuarios son reacios a adoptar los cambios tecnológicos que impone la estructura micro y macroeconómica, lo cual afecta su competitividad. Sin embargo, un adecuado nivel de adaptación y capacitación facilita la implantación del tablero de comando operativo y por lo tanto se deberían considerar los siguientes factores claves de éxito:

- a) *Procesos directivos*: la función de todo productor agropecuario es tomar constantemente decisiones, en cuanto a qué producir, qué sistema de producción utilizar, qué cantidad de cada producto producir, tomar personal permanente o temporal, etc. Para que esta función sea realizada eficientemente es necesario innovación, creatividad y aceptar asesoramiento externo. Todo esto permitirá medir la eficacia y la flexibilidad del productor para adoptar nuevas alternativas organizativas tendientes a una mejora continua.
- b) *Calidad del personal*. Definimos como personal al grupo familiar y empleados en relación de dependencia o contratados en caso de existir.

Para alcanzar elevados niveles de productividad y calidad, se necesitan personas motivadas para realizar las tareas asignadas, pero además deberán contar con una compensación adecuada. La productividad está relacionada con la “calidad de vida” en el trabajo. Existe una relación directa entre la calidad de vida y la flexibilidad para adaptarse a cambios.

Con respecto a la capacitación del personal, a partir de la década del '90, quienes viven en el centro de la Provincia de Buenos Aires, cuentan con la posibilidad de recibir instrucción a nivel secundario con especialización agropecuaria, gracias a los Centros de Formación Rural. Dichos centros, tienen un régimen especial en el que los alumnos residen una semana en el establecimiento educativo y dos en sus hogares. Las consecuencias positivas de esta inversión se reflejan en el

mediano y largo pero en el corto plazo, reduce la disponibilidad del recurso mano de obra.

- c) *Inversión en tecnología*: poder contar con tecnología para una gestión integral permitirá, al producto agropecuario, llevar un control periódico de la gestión y corregir los desvíos con respecto a lo planificado.

### **Tablero de comando operativo - Áreas claves:**

1. Procesos
2. Visión de agro-negocios
3. Económica-Financiera.

### **Área clave 1: Procesos**

La productividad por hectárea no depende de la extensión del cultivo, sino del eficiente uso de los recursos. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Factores claves de éxito:

- a) *Eficiencia técnica*: con el buen uso de los factores de la producción será posible alcanzar la mayor productividad por unidad de superficie. Se mide el nivel de producción y el grado de eficiencia alcanzado, teniendo en cuenta el costo de oportunidad y los factores de riesgo y tiempo.

Hay que analizar los condicionantes de la producción: lluvia, temperatura, intensidad del viento durante los meses de producción, fecha de siembra, número de plantas/ m<sup>2</sup>, balance nutricional, variedad utilizada, etc.

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b><i>Productividad del cereal</i></b>	Tn / ha	Anual
<b><i>Producción/ mano de obra (1)</i></b>	Tn cereal / jornada de efectivo	Anual

1. En cuanto a este indicador, aunque el productor no cuente con personal en relación de dependencia o contratado, el análisis lo hará en base a un costo estimado.

- b) *Compra de insumos*: se analiza la incidencia de este concepto dentro del total de los costos de producción. Es necesario optimizar la compra de insumos mediante "pools" de compra, asociaciones, rotación con leguminosas.

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b><i>Cantidad de insumos</i></b>	Kg / ha ó Lts / ha	Anual
<b><i>Cantidad comprada en pool / total de compras (1)</i></b>		Anual
<b><i>Incidencia de fletes/ compra total</i></b>	\$ fletes / \$ total de compra	Anual

1. En muchos casos las cooperativas agrícolas negocian precios especiales que benefician a los productores asociados.

c) *Sustentabilidad*: es la conservación de los factores de producción obteniendo resultados económicos-financieros positivos a largo plazo, que cubran las necesidades del productor, su familia y sus generaciones venideras.

Para este factor de éxito, será necesario adoptar procesos que permitan obtener una alta eficiencia en el sistema de producción.

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Capacidad de uso de los suelos/ Utilización de los suelos (1)</b>	-	Anual
<b>% de materia orgánica (2)</b>	%	Anual
<b>Nivel de fósforo (3)</b>	Partes por millón	Bianual
<b>Nivel de nitrógeno (4)</b>	Kg / ha	Anual
<b>Textura (5)</b>	% de comp.	C/ 5 años
<b>Análisis de agua (6)</b>	-	C/ 5 años
<b>Rotación(7)</b>	-	Anual

1. Es necesario realizarlo por potrero, y evaluar el destino del mismo en la realización de agricultura y/o ganadería. El resultado debe compararse con la capacidad de uso de los suelos de acuerdo a la clasificación edafológica del mapa de suelos de la provincia de Buenos Aires.

2. Indica el uso que se hace del factor suelo y de su cuidado. El mismo debe estar en óptimas condiciones, lo cual dependerá de la zona de producción.

3. El fósforo es un nutriente que depende de la génesis del suelo y varia según cada región. Su reposición en forma natural sólo es posible por medio del abono de las aves, en caso contrario, se necesita fertilizantes artificiales.

4. El nitrógeno es un nutriente con estrecha relación con la materia orgánica. El mismo es muy soluble en el agua, es por esto que en zonas con altos niveles de lluvias el suelo queda desprovisto del mismo. Su mantenimiento y aumento es posible con prácticas agronómicas sencillas.

5. Indica las proporciones porcentuales de granos de arena, limo y arcilla que componen el suelo. Las condiciones más convenientes, en cuanto a texturas, son las que se componen de 7 al 27% de arcilla, 28 al 50% de limo y menos del 52% de arena. Ésta determina la capacidad de laboreos.

6. Indica los diferentes niveles de nitratos y de herbicidas que contiene el agua. Proporciona una idea del nivel de contaminación del agua.

7. Se refiere a la secuencia de actividades o de cultivos que se realizan en un determinado tiempo o a lo largo de los años.

d) *Riesgo climático*: la actividad agropecuaria es altamente dependiente del factor climático, el cual es muy variable. Dada esta dependencia, el productor agropecuario deberá contar con todos los medios para evitar o cubrirse ante este factor.

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Lluvias (1)</b>	Milímetros	Mensual
<b>Temperatura</b>	Grados / Centígrados	Mensual
<b>Periodo libre de heladas</b>	Días	Anual
<b>Vientos</b>	Km / Horas	Mensual
<b>Seguros (2)</b>		Anual

1. Llevar registros de las mismas, permitirá conocer el clima de la región y qué tipo de producción brindará la mayor rentabilidad.

2. Contratación de seguros multirisgos.

e) *Infraestructura de apoyo y logística*: es el análisis de la capacidad de almacenaje, de los gastos comerciales y logísticos.

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Capacidad de almacenaje (1)</b>	Volumen de silos/ Producción	Campaña
<b>Costo de los fletes (2)</b>	\$/ tn de cereal	Anual
<b>Costo de comercialización / Ventas brutas (3)</b>	%	Anual

1. La posibilidad de que el acopio lo pueda hacer el productor, le permitirá mejorar el precio y las condiciones de venta.

Los indicadores 2 y 3 los calculará al sólo efecto informativo.

## **Área clave 2: Visión de agro-negocios**

Se trata de la reconversión del productor agropecuario en empresario, que es la estrategia por la cual los dueños de campos dejen de pensar en términos de explotación y comiencen a hacerlo en términos de negocios.

La gran debilidad que debe afrontar el productor agropecuario es el nivel de producción escaso que posee, lo cual no le permite tener un mayor poder de negociación. Para esto deberá buscar formas de asociación o complementación con sus colegas, lo que le permitirá mejorar la rentabilidad por el aumento en la escala de producción, *diluir* costos, mejorar el producto, la eficiencia, el servicio y el poder de negociación. En las asociaciones, el punto crítico es la elección del socio; hay que tener en cuenta: la situación económica, capacidad técnica, dedicación al trabajo, afinidad personal, actitud hacia el trabajo en equipo, hacia la cooperación y hacia la toma de decisiones compartidas.

- a) *Gestión comercial*: es necesario ser un buen productor para poder ser un buen empresario, además, para esto es necesario tener una adecuada gestión comercial.

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Ventas (tn) / Producción prevista (tn) (1)</b>	%	Anual
<b>Ventas del año / Ventas del año anterior / Ventas promedio de los últimos 3 años (2)</b>	Tn de granos	Anual
<b>VNR última venta / VNR promedio mes / VNR promedio año (3)</b>	\$ / Tn.	Mensual
<b>Margen de contribución por tipo de cultivo = Cmg por cultivo/ Ventas (4)</b>	\$ / Tn.	Anual

VNR: Valor neto de realización.

1. Permitirá evaluar si las ventas son efectuadas de modo de optimizar el uso de factores productivos.
  2. Se evalúa la tendencia.
  3. Permite conocer la evolución en el precio de venta obtenido del cereal.
  4. Nos indica la contribución marginal que por cada peso de venta aporta cada cultivo a la actividad agrícola.
- b) *Calidad del producto*: el poder medir este factor clave, le permitirá mayores beneficios. Es importante tomar muestras de cada cosecha, para su posterior análisis en cuanto al cumplimiento de los estándares vigentes industriales y comerciales.

	<b>UNIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Calidad comercial del grano</b>	Según cada rubro	Cosecha
<b>Calidad industrial del grano</b>	Según cada rubro	Cosecha

- c) *Comportamiento del mercado*: el pequeño productor agropecuario establece sus planes de producción en base al comportamiento del mercado

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Evolución precio de los diferentes tipos de cereal de los últimos 12 meses (spot y futuro)</b>	\$ / tn	Mensual

### Área clave 3: Económico- Financiera

El cumplimiento de las metas económicas-financieras que el productor agropecuario defina en cuanto a crecimiento, reducción de costos, utilización de activos y gestión del riesgo, debe ser monitoreado. Para esto, es necesario realizar un presupuesto integral, el cual permitirá planificar la actividad en base a distintos escenarios. Todo esto

---

será posible en la medida que adopte un sistema de información amigable o lleve un adecuado registro de sus operaciones en tiempo y forma.

Para esta etapa es necesario el asesoramiento de un profesional de ciencias económicas, pero esto requerirá un esfuerzo de ambas partes: el profesional de ciencias económicas deberá capacitarse y entender mejor las necesidades del productor y por otro lado éste deberá cambiar la imagen que actualmente tiene del contador/gestor por la de un contador/consultor.

- a) *Crecimiento*: una empresa agropecuaria es productiva y estable cuando su producción es mixta, está diversificada y cuenta con un buen nivel tecnológico.

<b>INDICADORES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Ventas en pesos (1)</b>	Anual
<b>Gastos totales en pesos (2)</b>	Anual
<b>Gastos directos/ gastos totales (%) (3)</b>	Anual
<b>Rentabilidad operativa (%) (4)</b>	Anual
<b>Punto de equilibrio (5)</b>	Anual

Los puntos 1 al 3 son los que tiene a su alcance, por la simplicidad en cuanto a sus cálculos.

En cuanto a los índices 4 y 5, que a continuación se detallan, estarán a su alcance en la medida que cuenten con el asesoramiento de un profesional.

4. Utilidad Operativa / Activo Total. Este índice hay que calcularlo para los diferentes escenarios que pueden ofrecer la volatilidad de los precios.

5. Es el punto en el cual no se gana ni se pierde, se cubren los gastos de estructura. El mismo puede ser calculado en unidades, en pesos o en porcentaje:

En Pesos =  $\text{Gastos Estructura Totales} / \% \text{ Contribución Marginal}$ .

En Unidades =  $\text{Gastos Estructura Totales} / \text{Contribución Marginal Unitaria}$ .

En Porcentaje =  $\text{Gastos Estructura Totales} / \text{Contribución Marginal Total}$ .

- b) *Reducción de costos / mejora de competitividad*: a la hora de maximizar es imprescindible controlar los costos de explotación.

Los productores deben enfrentar altos costos de los servicios y de los insumos, los cuales algunos no son posibles de controlar pero no por eso deben ser desconocidos.

La falta de capital de trabajo los empuja a tomar decisiones de financiamiento para el corto plazo, que no son recomendables como herramientas financieras a largo plazo.

<b>INDICADORES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Financiación con proveedores (1)</b>	Anual
<b>Financiación bancaria (2)</b>	Anual
<b>Costo financiamiento (3)</b>	Anual
<b>Evaluación y composición de los costos controlables (4)</b>	Anual
<b>Costo de la utilización de maquinaria propia vs. contratada (5)</b>	Anual

1. En la práctica no se analizan los descuentos perdidos o los mayores precios obtenidos por este tipo de financiación. Mayoritariamente se utiliza la compra de insumos por canje, procedimiento que le permite continuar con el giro habitual del negocio, quitándole la posibilidad de obtener mejores precios.
2. El costo viene dado por la tasa fijada por el banco.
3. Sirve para determinar el costo total de financiamiento del pasivo.
4. Analiza la evolución y la tendencia de los costos fijos y variables. Se recomienda su análisis vertical y horizontal.

Vertical: el porcentaje que representa sobre el total de costos del período.

Horizontal: el porcentaje que representa sobre el mismo ítem pero del mes o meses anteriores.

5. En la práctica este tipo de análisis, se realiza mediante la comparación entre el costo propio por hectárea versus el costo del tercero por hectárea, sin considerar el punto de indiferencia que es la cantidad de hectáreas en las cuales los costos propios y los costos del contratista son iguales.

Si el número de hectáreas a trabajar es mayor que este punto, conviene maquinaria propia, caso contrario conviene contratista.

Cálculo:  $\text{Costos fijos totales} / (t - cvm)$ .

En donde  $t$  es la tarifa del contratista por hectárea trabajada y  $cvm$  (costo variable medio por hectárea) es el costo del productor.

- c) *Utilización de activos / estrategia de inversión:* el productor, dado los ciclos operativos largos, necesita realizar un gestión eficiente del capital circulante y medir la eficiencia del capital invertido, a través del conocimiento de la utilización del mismo.

<b>INDICADORES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Liquidez (1)</b>	Bimestral
<b>Solvencia (2)</b>	Anual
<b>Endeudamiento respecto del activo total (3)</b>	Anual
<b>Financiamiento del activo no corriente (4)</b>	Anual

Si bien el cálculo y control de los indicadores 3 y 4 exigen un nivel de detalle y desagregación elevado, es recomendable su consideración.



- 
1. Liquidez: Activo Corriente / Pasivo Corriente. Un análisis más profundo apuntaría a determinar el índice de liquidez ácida, el cual no incluiría dentro del activo corriente al rubro bienes de cambio.
  2. Patrimonio Neto / Pasivo.
  3. Pasivo total / Activo Total.
  4. Mide cuánto de las actividades de inversión fueron financiadas con endeudamiento: Fondos provistos por el endeudamiento / Pagos de compras de Activo Fijo.

d) *Gestión del riesgo*: el productor agropecuario dentro de sus funciones debe administrar el riesgo.

<b>INDICADORES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b><i>Diversificación de actividades (1)</i></b>	Anual
<b><i>Porcentaje de desviación en los resultados previstos y los reales</i></b>	Bimestral

1. Es una herramienta estratégica para neutralizar el riesgo.

---

## 5. CONCLUSIONES

Los conceptos básicos de costos y las técnicas de gestión son aplicables a cualquier actividad y, por ende, a la actividad agropecuaria. Pero es necesario analizar las particularidades operativas, tales como riesgo, dependencia de la naturaleza y las pautas y los aspectos relevantes de esta actividad, para poder obtener información que le sirve al productor agropecuario.

Según los datos que surgen del Censo Nacional Agropecuaria, realizado durante el 2002, se refleja que la tendencia creciente del nuevo mapa del campo Argentino son los “contratos de alquiler”. Con lo cual, dejó de dar valor ser el “dueño” propiamente dicho, y pasó a tener mayor valor el gerenciamiento.

El “*agromanagement*” permitirá lograr una eficiente y eficaz conversión de productividad en rentabilidad sostenible y sustentable en el largo plazo. Éste es un esquema gerencial que posee cualidades y calidades de gestión estratégica, profesionalizado y que incluye actitudes funcionales tales como el liderazgo responsable, la capacitación, la gestión de la información, la construcción y proyección de escenarios. Esta profesionalización del pequeño productor agropecuario, es imprescindible, dado que independientemente de su tamaño, está orientado a similares canales de comercialización de empresas de mayor magnitud.

Aplicar algunos de los indicadores de gestión propuestos, indispensables en este nuevo escenario, resulta un tanto ambicioso en una primera etapa, pero empezar a “pensar” en términos de ellos es el punto de partida para la obtención de información útil y no meros datos, que contribuya a la supervivencia de las pequeñas explotaciones agropecuarias.

La producción agropecuaria tradicional deberá desarrollar estrategias que concilien los siguientes factores:

- Productividad biológica y económica.
- Maximización de beneficios.
- Rentabilidad.
- Riesgo.
- Estabilidad de la renta.
- Sustentabilidad.

Y para poder lograr lo antes dicho, el productor requerirá las siguientes características personales:

- Alto nivel de gerenciamiento.
- Flexibilidad.
- Baja resistencia al cambio.
- Buenos manejadores del riesgo.
- Racionales adaptadores de la tecnología.

---

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aa.Vv, (Noviembre 2001): IX JORNADAS NACIONALES DE LA EMPRESA AGROPECUARIA. Librería Editorial Osmar Buyatti.
- Aa.Vv, (Noviembre 1999): XX JORNADAS UNIVERSITARIAS DE CONTABILIDAD.
- Aa.Vv,(Octubre1999): VIII JORNADAS NACIONALES DE LA EMPRESA AGROPECUARIA.
- Aa.Vv, (Julio 1998): JORNADAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA PARA PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONOMICAS.
- Aa.Vv, (Octubre 1993): V JORNADAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA.
- Arce, Hugo S., 1997: ADMINISTRACION, GESTION Y CONTROL DE EMPRESAS AGROPECUARIAS, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Ballvé, Alberto M., 2000: TABLERO DE CONTROL, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Carlos Mallo y otros.: "CONTABILIDAD DE COSTOS Y ESTRATÉGICA DE GESTIÓN" Prentice Hall (Madrid-España).
- Comisión de Actuación Profesional en Empresas Agropecuarias, CPCECF, 1992: VALUACIÓN, EXPOSICIÓN Y GESTIÓN EN EMPRESAS AGROPECUARIAS Buenos Aires.
- CPCECF, (Julio 2000): "LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE COSTOS EN LA EMPRESA AGROPECUARIA".
- CPCECF, (Octubre 2002): "LA EMPRESA AGROPECUARIA-NOVEDADES EN LAS NORMAS CONTABLES – COSTOS Y GESTIÓN".
- Flores, Edmundo., 1968: TRATADO DE ECONOMIA AGRÍCOLA, Fondo de cultura económica, México.
- Gonzalez, M.- Pagliettini L., 2001: "LOS COSTOS AGRARIOS Y SUS APLICACIONES.
- Kaplan Robert – Norton David, 1997: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Editorial Gestión 2000 S.A.
- Revista "Crea". (Junio, 2002).
- Revista "Profesional & Empresaria D&G" (Agosto 2002). Errepar.
- Revista "Profesional & Empresaria D&G" (Noviembre 2002). Errepar.
- Revista "Universo Económico". (Junio 2003).
- Secretaría de Política Económica. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (Marzo 2003): CENSO NACIONAL AGROPECUARIO 2002, Resultados provisionales.