



Tecnologías de Gestión de Empresas Agropecuarias: ¿Deuda Pendiente?¹

Grupo de Trabajo*

Introducción

En el Uruguay existen varias instituciones públicas y privadas que trabajan en el área de la gestión agropecuaria. Sin embargo, tanto la terminología como los indicadores y los métodos de registración y análisis de la información utilizados por todas ellas, no siempre se ajustan a criterios técnicos comúnmente aceptados. El análisis comparativo de los resultados de los predios así relevados no resiste una comparación horizontal debido a la ausencia de un modelo contable aplicable a la actividad agropecuaria basado en conceptos previamente definidos. Si bien han habido intentos de coordinación de esfuerzos y de homogeneización de criterios, los resultados no han sido satisfactorios hasta el presente. Como consecuencia, existe una gran dificultad para extrapolar e integrar la información proveniente de las distintas fuentes.

Al nivel micro, la carencia de un paquete tecnológico estanda-

rizado, de aplicación sencilla y validado en situaciones comerciales a escala predial, puede ser una de las razones que expliquen, en alguna medida, la falta de adopción de tecnologías de gestión agropecuaria por parte de los productores. La falta de señales adecuadas e incentivos externos provenientes de mercados históricamente muy afectados por factores, tanto internos como externos, puede haberse constituido también, en un factor de desestímulo no sólo para la adopción sino también para el desarrollo de dichas tecnologías.

Desde el punto de vista de la investigación agropecuaria, existe la necesidad de contar con información compatible que opere como sustrato para la evaluación del impacto de la incorporación de tecnologías, la medición del cambio tecnológico y la determinación de prioridades de investigación. Esto permitiría la consideración de sus posibles efectos sobre los resultados económicos y financieros de la empresa agropecuaria. De la misma manera, los técnicos e instituciones privadas que asesoran directamen-

te a productores, así como las dependencias y organismos de gobierno que se ocupan de elaborar y ejecutar políticas sectoriales, seguramente valorarían la disponibilidad de herramientas técnicas de administración y gestión en el agro.

En nuestro país, la base para el procesamiento de registros físicos y económico-financieros de empresas agropecuarias más difundida ha sido el sistema de "Carpeta Verde" desarrollado por el Plan Agropecuario en los comienzos de 1970 y actualizado posteriormente en 1997. No obstante, su uso no se ha generalizado en la forma esperada y merece una revisión definitiva. En este sentido, los esfuerzos por establecer un método único para la presentación de estados contables e indicadores de gestión económico-financiera, han sido numerosos aunque parciales.

Desde un punto de vista técnico, uno de los mayores obstáculos para el éxito de los esfuerzos previos ha sido, por un lado, la falta de métodos de registración, revelación y exposición de la información, que sean consis-

* Ing. Agr., MBA, MS, Lorenzo Helguera (INIA)
Ing. Agr. Ernesto Majó (IPA)
Ing. Agr., PhD, Bruno Lanfranco (INIA)

¹ El presente artículo abre una serie de notas sobre tecnologías de gestión para empresas ganaderas y agrícola ganaderas, en el marco del acuerdo de trabajo entre el INIA y el IPA, "Actualización Metodológica de la Gestión Agropecuaria en el Uruguay". Se agradecen los aportes y sugerencias del Ing. Agr. (MSc) Guy Hareau y de la Cra. Andrea Lanfranco. Los errores u omisiones que puedan subsistir son responsabilidad exclusiva de los autores.

tentes con las normas y prácticas contables de uso corriente. Los métodos de registración utilizados comúnmente se basan en la partida simple. Esto conlleva a una simplificación de la transacción económica, donde la información resultante carece de sustento técnico y es parcial, lo que no permite una toma de decisiones adecuada, como forma de mejorar la gestión empresarial. Por otro lado, las normas contables vigentes no habían reconocido hasta el presente las particularidades inherentes, no sólo a la actividad agropecuaria, lo cual ya amerita un tratamiento diferencial de por sí, sino también a las características de las empresas o unidades de producción que operan en el sector.

Precisamente, es a la atención de estos aspectos y a la superación de estas dificultades, adonde apunta el acuerdo de trabajo entre el INIA y el IPA. Ambas instituciones están trabajando conjuntamente, con la colaboración y apoyo de profesionales del área contable, en el desarrollo y validación de un sistema de información para la gestión productiva y económico financiera de empresas ganaderas y agrícola-ganaderas, de aplicación sencilla, acorde con las necesidades y con la realidad del sector, robusto técnicamente y consistente con las nuevas normas internacionales, los principios generales y las prácticas habituales de contabilidad.

¿Empresa o Modo de Vida?

Si podemos convenir que el término *administración agropecuaria* refiere al proceso de toma de decisiones mediante el cual un número determinado de factores de producción se asignan, en forma integrada y organizada, entre



un cierto número de alternativas productivas, a través de la dirección y control de la empresa agropecuaria, de tal forma que se logren los objetivos trazados, podemos acordar también que en dicho proceso subyace la importancia del factor humano como agente que realiza tal proceso.

La mayoría de las empresas agropecuarias, en el Uruguay, son básicamente de propiedad familiar. En ese sentido, empresa y familia son dos componentes que interactúan y se superponen entre sí. Dependiendo de su grado de complejidad (tamaño, escala de producción), la familia, propietaria de la empresa, se ve más o menos involucrada en la dirección o gerencia, pudiendo a su vez aportar parte o aún todo el trabajo requerido para su operación. Cuanto más sencilla es la estructura de la unidad de producción, mayor tiende a ser la superposición de actividades y presupuestos y más difuso o impreciso se hace el límite entre la empresa y la familia. De esta manera, los objetivos empresariales confluyen y se confunden con los objetivos del individuo propietario y su familia.

Como ha sido señalado por Olsson², “el factor más importante que incide sobre los resultados de una explotación agropecuaria es el productor y su capacidad de organización y manejo empresa-

rial”. El mismo autor cita conceptos desarrollados en la literatura acerca de que los responsables de tomar decisiones de esas empresas, básicamente familiares, desarrollan su actividad productiva asumiendo su rol como un estilo de vida y de trabajo, más que como un empresario a cargo de conducir un proceso con objetivos y metas de crecimiento y competitividad. Esta situación los diferenciaría de la forma de administrar y controlar otro tipo de empresas, con objetivos y niveles de eficiencia definidos.

De acuerdo a los datos disponibles en el país³, un 31% de los productores ganaderos uruguayos “percibían”, en 1999, el negocio agropecuario como “un modo de vida”; para el 53% “era principalmente una empresa”, en tanto que el restante 16% declaró que mantenía la explotación “como una inversión y vivo de otra cosa”. Esto indica que un 69% de los productores-empresarios se identificaban a sí mismos como poseedores de una visión de carácter empresarial, ya sea como dueños o como administradores de terceros. Si bien la percepción que tenían los entrevistados acerca del significado del término *empresario* puede ser disímil, no deja de ser significativa la evolución observada en los últimos años. En 1991, sólo un 20% de los productores entrevis-

tados se definió como empresario, mientras que en 1999 dicho porcentaje alcanzó un 32%⁴.

Un mayor énfasis en los aspectos empresariales de la actividad agropecuaria requiere pasar de la “percepción del negocio” a la “realidad del negocio”, en donde el manejo de las tecnologías de producción y de las tecnologías de gestión no sólo determinan la posibilidad de generar rentabilidad, maximizar el patrimonio empresarial y, en último término, el bienestar del productor y su familia. La confusión entre los objetivos estrictamente empresariales con las expectativas del bien familiar ha opacado la necesidad de implementar al uso de este tipo de tecnologías. De no considerarlas en conjunto, se afecta la propia viabilidad de las empresas en el largo plazo. Esto lleva a la necesidad impostergable de utilizar instrumentos de gestión acordes con los objetivos empresariales y la realidad del negocio.

La Adopción de Tecnologías de Gestión Empresarial

En tanto que en la última década se ha verificado un importante avance en el uso de las tecnologías de producción (biológicas, químicas, de manejo y mecánicas), no parece haber ocurrido lo mismo con respecto a las tecnologías de gestión, que no han acompañado estos cambios⁵.

La carencia de herramientas adecuadas para la realización de un análisis económico-financiero previo y adecuado para sustentar el financiamiento de sus inversiones, puede traer como consecuencia, por ejemplo, un aumento importante del riesgo empresarial. Lo cual puede, a su vez, alimentar procesos de endeudamiento no deseados.



La falta de análisis que involucren, no solamente la rentabilidad esperada sino también la probabilidad de riesgo, en la determinación de la estructura del financiamiento de nuevas inversiones (proporción capital propio/capital ajeno), estructura de plazos al tomar los préstamos (proporción de deuda de corto/largo plazo), mezcla de financiamiento por tipo de moneda (pesos/dólares), el costo promedio del financiamiento de los activos, etc., son sólo algunos de los aspectos que requieren una mayor consideración a la hora de planificar las inversiones y su financiamiento.

La evidencia disponible sugiere que los productores agropecuarios han exhibido un comportamiento casi indiferente en relación a la adopción y correcta utilización de las tecnologías de gestión. La causalidad de esta situación no ha sido debidamente esclarecida y escapa a los objetivos de este artículo. De todos modos cabe señalar que no se trata de una constatación reciente. Rogers⁵ señalaba hace dos décadas que, en principio, habría una dificultad de percibir por parte del productor agropecuario, los beneficios económicos que se derivarían de una mejora o cambio en el uso de instrumentos de gestión empresarial.

Es muy probable que sea un cúmulo de factores, de mercado,

de políticas internas y factores externos, lo que haya conspirado no sólo contra la adopción sino también con el desarrollo de tecnologías de gestión. A su vez, la falta de tecnologías de gestión maduras, por ese hecho, constituyó en sí mismo un factor adicional contra su adopción, completando un círculo perverso de desestímulos al avance tecnológico en el área de la gestión agropecuaria. Por el contrario, la generación continua de tecnologías de producción (no así su adopción, cuyo comportamiento puede deberse a razones similares) se basó en la acción explícita del sector público a través de las instituciones involucradas en la investigación y difusión.

En general, en el sector agropecuario, la gestión estuvo basada casi exclusivamente en la acumulación de experiencias adquiridas a través de los años. Dicho en otros términos, las distintas acciones realizadas por la empresa, ya sea por costumbre o por hábito, fueron adquiridas sobre la base de un comportamiento pasado, que Nelson⁶ denomina “rutinas”. Sin embargo, es muy probable que la racionalidad empresarial exhibida por muchos productores en el transcurso de los años, fundamentalmente signada por la aversión al riesgo, fuera correcta frente a un entorno caracterizado por una fuerte presencia estatal en los mercados, pero

sujeta a *shocks* esporádicos pero de considerable magnitud (ciclos ganaderos, devaluaciones, etc.).

Algunos autores sugieren que los cambios observados en la década de los 90, tanto al nivel externo como interno, en el entorno en el que se desarrolla la empresa agropecuaria y particularmente la ganadera, crearon mejores condiciones para la transmisión y recepción de señales adecuadas en los mercados, a lo cual el sector pecuario respondió con un gran dinamismo⁷. Si bien la profunda crisis vivida en el país entre 1999 y 2003 (aftosa incluida) interrumpió durante dicho período el proceso allí iniciado, a partir del segundo semestre de 2003 el sector recuperó la dinámica anterior y retomó el crecimiento.

La realidad actual de los sectores ganadero y agrícola nos muestra una expectativa de oportunidades de crecimiento y desarrollo. Es de preveer que los estímulos del mercado apunten en



la dirección de la demanda por tecnologías de producción pero también de gestión, de forma que las empresas agropecuarias, independientemente de su tamaño (esto no significa que las demandas y soluciones sean las mismas para todas ellas), puedan captar dichas oportunidades, desarrollarse y consolidarse.

Esa misma realidad nos muestra que lo único permanente es el cambio y que no se puede gestionar la empresa sólo para disminuir el riesgo. Toda organización está expuesta a una serie de riesgos de origen interno o externo que necesariamente

deben ser apreciados. Esto significa la identificación y análisis de los riesgos relevantes que puedan afectar el logro de los objetivos, elaborando una base para determinar cómo deben ser administrados a fin de minimizar el impacto. En virtud de ello es que adquiere relevancia el uso de instrumentos adecuados para el manejo de información productiva y económico-financiera en la empresa.

Instrumentos para la Información

La contabilidad es parte integrante del sistema de informa-

ción de una empresa, cumpliendo de esta forma una función básica dentro de la administración. Proporciona datos sobre la composición del patrimonio y la evolución del mismo destinados a facilitar las decisiones de los administradores y de terceros que interactúan con ella. La determinación de objetivos y decisiones se basa no sólo en informaciones obtenidas del sistema contable sino también en datos obtenidos de otras fuentes.

Los sistemas de información en general y los contables en particular pueden asumir distintos grados de desarrollo según la necesidad o requerimiento de quienes utilizan la información por ellos producidas. En términos de información podemos distinguir tres grandes opciones según el objetivo final que se persiga:

- **Informes Contables**, con la finalidad de cumplir con las obligaciones tributarias y de seguridad social.
- **Estados Contables**⁸, destinados fundamentalmente a exponer a terceros la situación patrimonial económica y financiera de la empresa y para la toma de decisiones económicas.
- **Control de Gestión**, con el fin de conjugar la información proporcionada por los Estados Contables y la que surge del procesamiento de la información de producción a través de instrumentos informáticos y/o manuales de práctica generalizada en el sector, como la Carpeta Verde.

La calidad de la información interna generada afecta las posibilidades de tomar decisiones apropiadas para dirigir y controlar las actividades de la empresa.



El Uso Actual de la Información en la Empresa Agropecuaria

Según los datos provenientes de la encuesta INIA-Equipos/Mori realizada en el año 2003, en las empresas ganaderas, “el uso de herramientas gerenciales elementales es prácticamente nulo en nada menos que la mitad de las UTD”⁹; adicionalmente de las empresas que llevan algún tipo de registración casi el 20 % no la usa y “mayoritariamente, las UTD toman las decisiones más importantes en base a planes anuales o sin planificar”.

En ese sentido, es posible identificar algunos aspectos que podrían haber actuado como limitantes en la adopción de una herramienta de gestión como la contabilidad, por parte de las empresas agropecuarias:

- a) El uso de la información únicamente para cumplir con normas legales e impositivas.
- b) La ausencia de normas contables que reconocieran las particularidades de la producción agropecuaria como *grupo de activos biológicos*¹⁰.
- c) El énfasis puesto por la educación universitaria en la gestión y en el uso adecuado de la información, así como en la capacitación y formación continua tanto de los profesionales involucrados en la materia como en los productores

y asesores, que es relativamente reciente.

- d) La ausencia de trabajo en equipo que involucrara a profesionales de distintas áreas.

Una Contabilidad Agropecuaria

A partir del Decreto 162/04 publicado el 20/05/04 se establece como obligatoria la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) vigentes a la fecha de publicación. En consecuencia, es de aplicación la NIC 41 aprobada en enero del 2000 por el Consejo del IASB¹¹ y con vigencia para los estados financieros que cubran períodos contables cuyo comienzo sea partir del 1° de enero de 2003. El principal aporte de la NIC 41 consiste en brindar criterios uniformes para la elaboración y consiguiente interpretación de los estados contables de las explotaciones agropecuarias¹².

La definición de este marco regulatorio es de suma utilidad para las empresas del sector ya que les permite no sólo contar con un instrumental técnico adecuado para su gestión sino también para la presentación de información en forma estandarizada y objetiva frente a potenciales inversores, así como a instituciones crediticias.

Por otro lado, contribuye a los esfuerzos que en la actualidad

está llevando a cabo el Plan Agropecuario para desarrollar un sistema de Monitoreo de Empresas Agropecuarias. En forma adicional, permite una evaluación eficaz de las políticas económicas de carácter sectorial y nacional que afectan al agro, constituyéndose también en un importante aporte a la priorización de la investigación agropecuaria y consecuentemente en la asignación de los recursos destinados a esta área.

En las próximas entregas se irán presentando los avances sucesivos y los resultados del proyecto conjunto entre INIA e IPA. A lo largo de las mismas se irá profundizando en el uso de los distintos instrumentos disponibles para el manejo de información como soporte a la toma de decisiones en la empresa agropecuaria. El desarrollo de un sistema de gestión de empresas agropecuarias maduro y confiable, conformado por un modelo contable que permita la elaboración de indicadores económicos y fi-

nancieros a ser utilizados conjuntamente con una amplia variedad de indicadores físicos de producción, puede ser una herramienta muy valiosa y oportuna, para un sector que hoy muestra una gran dinámica y un enorme potencial de crecimiento.

“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”

Eric Hoffer

- 2 Olsson, R., 1989 “Management for Success in Modern Agriculture.” Plenary Paper 2. Department of Economics, Swedish University of Agriculture Sciences. Uppsala. Sweeden.
- 3 INIA-Equipos/Mori. “Encuesta de Actitudes y Comportamientos Tecnológicos de los Ganaderos Uruguayos.” Serie INIA-FPTA 09. Agosto 2003.
- 4 Ver al respecto: INIA-Equipos Cons. Asoc. “Tecnologías en Areas de Ganadería Extensiva: Encuesta sobre Actitudes y Comportamientos.” (Serie Técnica 14. Octubre 1991) e INIA-Equipos Cons. Asoc. “Productores Ganaderos y Tecnología: Tres Estudios Explicativos.” (Serie Técnica 30. Setiembre 1992).
- 5 Rogers, E., Diffusion of Innovations . The Free Press (Third Edition). New York: 1983.
- 6 Nelson, R., “Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change” J. of Econ. Lit. Vol 33 March 1995.
- 7 Ilundain, M. y Lema, J., “Evolución de la Ganadería de Carne Vacuna en el Uruguay en la Década de los 90.” OPYPA-MGAP. Anuario 2001.
- 8 Según Pronunciamiento N° 10 (abril 1990) “Fuentes de normas contables para la presentación adecuada de los estados contables” emitido por el Colegio de Doctores en Ciencias Económicas y Contadores del Uruguay.
- 9 UTD – Unidad de Toma de Decisiones.
- 10 El Decreto 103/91, norma de exposición y presentación de estados contables para las sociedades comerciales, no contempla a los activos biológicos dentro de la estructura que propone.
- 11 IASB International Accounting Standards Board.
- 12 Antes de la NIC 41, el reconocimiento de ingresos (NIC 18 revisada) , para el caso de la ganadería, por ejemplo, las diferencias de inventario propias de eventos biológicos tales como los nacimientos, muertes y cambios de categoría no podían ser reconocidas, sin dificultad, como pérdidas o ganancias del ejercicio, sino hasta la venta del producto final (novillo o vaca gorda).