

# La importancia de tener información para tomar mejores decisiones

Ing. Agr. Juan Ignacio Montans  
Técnico privado

## ¿Por qué profesionalizar la gestión?

El ritmo empresarial y la dinámica del sector, nos exigen un manejo profesional en la administración de los establecimientos agropecuarios para tener empresas competitivas y resilientes. Para eso, necesitamos tener información para tomar mejores decisiones.

La gestión nos ayuda a contestar algunas preguntas que todo productor en algún momento se hace: ¿Es esta la actividad más rentable para la realidad de mi empresa? ¿Cómo efectivamente produzco? ¿Cuánto realmente gano en cada una de mis actividades? ¿Cuánto gasto en cada rubro y de qué forma lo hago?

Si lo llevamos un paso más adelante, con información podemos planificar para, de antemano, poder contestar algunas de estas preguntas: ¿es este el momento adecuado para hacer un retiro de la empresa o eso conlleva a problemas de liquidez en los próximos meses? ¿Cuál es el momento ideal para realizar la inversión que hace tiempo tengo pendiente? ¿Voy a necesitar financiación para los próximos meses? ¿Puedo aguantar un ganado y meterle más kilos o eso supone un riesgo financiero?

Teniendo en cuenta que poder contestar estas preguntas es vital para cualquier empresa, desde la más extensiva a la más intensiva, desde una empresa familiar a una sociedad anónima con un directorio, tenemos que darle la importancia que merece la gestión, por el impacto positivo e inmediato que tiene sobre los números de un establecimiento agropecuario.

Por lo tanto, y volviendo a los márgenes acotados y la falta de tiempo, es necesario manejar la gestión de nuestra empresa sin incurrir en grandes costos ni cargarnos con tareas que demanden mucho tiempo. Sin duda que hay formas de hacerlo, pero para eso se necesita orden, constancia y conocimiento.

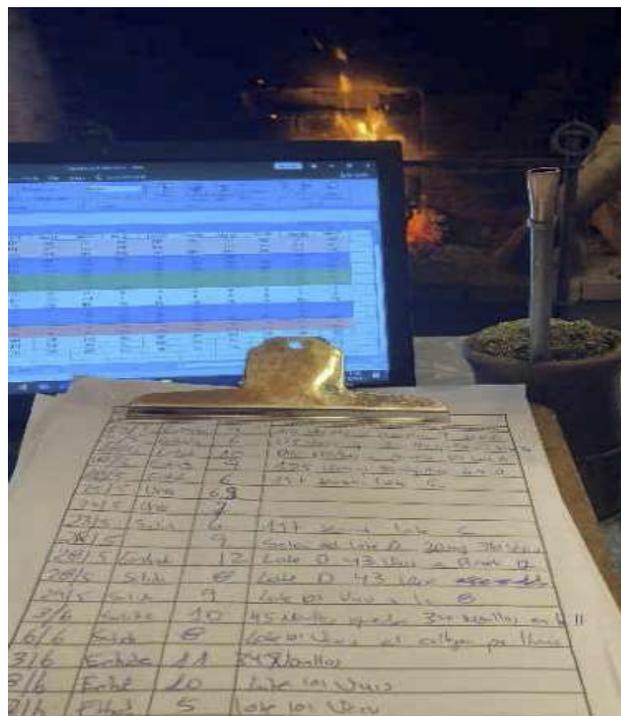
Parte del trabajo de un buen asesor es acompañar al productor en el proceso de pasar de tener algunos datos aislados a tener información y una planificación completa y ordenada de las tres principales áreas de la empresa: la productiva, la económica y la financiera. Algunos datos aislados le llamamos, por ejemplo, a libretas con registros de mortandades, nacimientos, recuentos de stock, a pesadas almacenadas en un bastón o a todo tipo de facturas en biblioratos.

RESUMEN DE RESULTADOS 21-22

	USD	USD/HA	USD/HA
Ventas	277.777		
Compra	47.508		
Diferencia de inventario	-84.647		
Ingreso por Renta	6.000		
Producto bruto	186.622	95	156
Costos operativos	87.477		
Amortizaciones	3.074		
Total costos	100.551	51	86
Ingreso capital Propio	86.071	100/HA	44

USD 43

Ejemplo de presentación de resultados globales





Modelo de Gestión

### Modelo de Gestión

Para pasar del dato a la información y como producto final adquirir conocimiento, podemos definir un modelo de gestión compuesto por cuatro etapas: registro, procesamiento, análisis y planificación, que en la práctica funcionan como un ciclo. Simultáneamente al desarrollo de este ciclo, es importante definir los objetivos generales y específicos de cada empresa.

Aclarado esto, el primer paso para profesionalizar la gestión de una empresa es establecer un protocolo para el registro de los datos. Si bien la toma primaria de los mismos puede darse en una libreta, un almanaque o por medio de una factura archivada en un bibliorato, estos deben quedar disponibles para su posterior procesamiento.

¿Cómo lograr tener este registro ordenado y completo? El productor puede dedicar un rato en algunos de los días de lluvia, en las tardes al finalizar las tareas de campo o un día fijo a la semana a una hora determinada, para pasar en la computa-

dora o en una planilla impresa los datos desde las diferentes fuentes o puede delegar la tarea a alguna persona dentro de la familia o la empresa que tenga disponibilidad de tiempo y un conocimiento muy básico de informática. Más allá del cómo y el cuándo, los datos deben estar disponibles y seguir un criterio definido previamente. “Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.”

La segunda etapa, el procesamiento, es una actividad que debe realizarse de manera muy efectiva. Debe llevar poco tiempo y cumplir con el objetivo: obtener datos de muchas áreas diferentes y devolver información concreta, clara y precisa. Para esto, inevitablemente se necesita un manejo un poco más avanzado de alguna de las herramientas informáticas, tradicionalmente planillas electrónicas, conocidas como “excel”. Es muy importante en estos casos comenzar desde lo más sencillo posible, siempre hay tiempo para complejizar.

La tercera etapa, el análisis, viene como resultado del trabajo realizado en el registro y procesamiento. Para que el análisis sea útil, la información que necesitamos debe estar disponible en el momento oportuno. El análisis supone un monitoreo de lo que sucede en el establecimiento; para eso, debemos jerarquizar según nuestra realidad cuáles son los indicadores que definen el éxito y cuáles números siempre tenemos que estar controlando. A esto le llamamos tablero de control.

### Mirando hacia adelante

Si bien es importante evaluar lo que sucedió para llegar a generar conocimiento, donde hay más área para recorrer en las empresas agropecuarias es en el análisis de lo que viene por delante, la planificación estratégica. No se trata de hacer futurología o querer estimar a cuánto va a estar el precio del novillo gordo, se trata de evitar sobresaltos e identificar el momento adecuado para realizar compras, ventas, inversiones, retiros o tomar financiación.

La planificación sería la cuarta etapa de nuestro modelo o ciclo de gestión, sin embargo, una vez que el ciclo está en marcha, esta pasa al frente, la planificación debiera ser el “norte”. A par-

### Resumen Productivo

LOTE	Stock Inicial	Stock actual
TER Y NOV LIVIANOS	40	272
NOV MEDIANOS	111	68
NOV PESADOS	282	74
TOROS	2	5
TERNERAS	119	74
VAQ INVERNADA	39	29
PREÑADAS	69	60
TER AL PIE	-	27
VACAS INVERNADA	34	-
<b>TOTAL</b>	<b>696</b>	<b>609</b>

Ejemplo de presentación de resultados productivos





tir de ahora, en la etapa de análisis monitoreamos que sucedió diferente a lo planificado, evaluamos por qué se dio así y si es necesario, replanificamos. La planificación, por lo tanto, es dinámica. No se espera que en un sector tomador de precios y dependiente del clima los planes se cumplan a raja tabla, pero sí que nos den cintura para adelantarnos a lo que puede llegar a suceder en los próximos meses.

La planificación es la hoja de ruta de una empresa y se divide en el área productiva, económica y financiera. En el área productiva englobamos el stock, las pasturas y los movimientos de entradas y salidas que se pueden dar. Por lo tanto, estimamos a futuro las cargas, las ganancias diarias según estación y dieta, las mortandades, los nacimientos y de esta forma, evaluamos cuáles son los momentos adecuados para realizar compras o venta de animales.

El plan económico consiste en proyectar el resultado económico del ejercicio, para las distintas unidades o actividades del negocio y para el establecimiento en general. Es un paso posterior a la realización del plan productivo, de donde tomamos diferentes insumos para valorizar las compras y ventas, y anterior a la confección del plan financiero, donde se proyectan en el tiempo los ingresos y egresos presupuestados.

De esta forma, podemos evaluar diferentes negocios que compiten por los mismos recursos o estimar puntos de equilibrio de inversiones a realizar. También nos permite elaborar nuestro plan financiero, herramienta fundamental que se debe empezar a utilizar en el corto plazo en todos los establecimientos del país para combatir la falta de liquidez, responsable de muchas ineficiencias en las empresas ganaderas.

La planificación financiera consiste en proyectar para los si-

guientes meses, los ingresos y egresos del establecimiento en base al plan productivo y económico previamente diseñado. Cobra vital importancia en consecuencia de los ciclos biológicos que concentran actividades y por los plazos manejados en la comercialización de insumos y productos.

Un plan financiero debe ser flexible, adaptado a la realidad del productor, su familia o la empresa, y como dijimos anteriormente, dinámico, debe irse ajustando a los cambios del tiempo atmosférico y el mercado. Sin embargo, con una correcta planificación establecemos tendencias e identificamos momentos de déficit o superávit financiero y, por lo tanto, tenemos tiempo para tomar decisiones. Por ejemplo, ayuda a evitar mal vender un ganado por una sorpresa en la caja de la empresa, permite estimar si podremos hacer retiros para un gasto extra predial, podremos evaluar con tiempo la toma de un crédito o analizar si es el mejor momento para realizar una inversión.

### En conclusión...

Teniendo en cuenta la utilidad, el impacto positivo e inmediato y la repercusión en el desempeño y entonces en nuestros números, profesionalizar la gestión de los establecimientos agropecuarios del Uruguay supone una necesidad que debe ser manejada hoy. La falta de liquidez tiene una forma muy efectiva de ser minimizada y es planificando. Pero para eso, debemos cumplir con orden y precisión todas las etapas del modelo de gestión. Llegó el momento de incrementar **“el ponerle números”** a las empresas agropecuarias, aprovechando además el contexto favorable en lo relativo al desarrollo de las “tic” en el agro, que han permitido el acceso a herramientas diversas que contribuyen con ese incremento. ●