

# PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

## FINANCIAL PLANNING OF AGRICULTURAL AND LIVESTOCK COMPANIES

**Sánchez Carlos Omar**

Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas  
Universidad Nacional de La Pampa  
Santa Rosa, La Pampa, Argentina,  
[estusanch@yahoo.com.ar](mailto:estusanch@yahoo.com.ar)

Fecha de Recepción: 31/08/2015 - Fecha de Aprobación: 18/12/2015

### RESUMEN

Este trabajo se propone analizar el manejo de fondos en las empresas agropecuarias, verificando algunas cuestiones teóricas pero -fundamentalmente- poniendo énfasis en los aspectos prácticos. Por tal motivo, la planificación financiera como herramienta de gestión, se vincula con el plan productivo, económico y de inversión y permite mostrar la base de una administración eficaz y eficiente, en el análisis de los recursos monetarios.

La planificación financiera es vital en las empresas agropecuarias, por cuanto hay un lapso de tiempo muy prolongado entre las erogaciones por insumos o servicios contratados y los ingresos originados en las ventas de los productos.

El trabajo presenta un enfoque analítico y empírico, para sostener las propuestas, considerando no sólo aspectos teóricos, sino cuestiones prácticas logradas como resultado de entrevistas a distintos actores del sector y la experiencia del autor como productor y asesor de empresas agropecuarias.

La aplicación práctica de la propuesta, permite evaluar los momentos de nuevas inversiones en función de los precios relativos, analizar la conveniencia o no de tomar un préstamo, conocer la influencia (positiva o negativa) de un proceso inflacionario y obtener una praxis realista y sencilla.

Para tal finalidad presentamos un modelo de Flujo de Fondos, que pueden realizar los productores agropecuarios, sobre la base de reconocer la función dinámica y flexible de la planificación, considerando su actualización trimestral.

**PALABRAS CLAVES:** Planificación Financiera; Precios Relativos; Flujo de fondos.

### ABSTRACT

---

“Visión de Futuro” Año 13, Volumen N° 20, N° 1, Enero - Junio 2016 – Pág. 209 - 227

URL de la Revista: <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

URL del Documento: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=409&Itemid=88](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=88)

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634 – Versión Impresa

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

In this piece of paper an analysis of the handling of funds in the agricultural and livestock is approached, verifying some theoretical issues but –most fundamentally- putting emphasis on practical aspects. Owing to this fact, the financial planning as a tool of administration is associated with the productive, economic and investment plan, showing to be efficient in the currency resources. The financial planning is substantial in the agricultural and livestock companies, as much as there is an extended period of time because of the expenditure of consumable goods or services and the originated incomes in the products sale.

This study alludes to an analytical and empirical approach as well, to keep up with the demands, considering not only theoretical aspects, but also issues regarding the praxis on account of the interview results made to different actors of the area and the author's experience as producer and assessor of agricultural and livestock companies. By means of such application moments of new investments can be examined in accordance of the relative prices, which could derive on an analysis of the convenience, without borrowing loans, acknowledgement of the influence (positive or negative) of an inflation process and the gaining of a realistic and straightforward praxis.

All in all, a model of the cash flow is presented, which farmers and stockbreeders producers can carry out, on account of the dynamic and flexible function recognition of such plan, considering updating quarterly.

**KEYWORDS:** Financial planning; Relative prices; Cash Flow.

## **INTRODUCCIÓN**

El responsable de una empresa agropecuaria debe disponer de conocimientos teóricos y prácticos en dos áreas fundamentales. En el área de la producción y en el área de la administración.

Es frecuente encontrar en el espacio rural a productores con amplios conocimientos, tanto teóricos como prácticos, sobre la actividad específica que se desarrolla en el fundo o predio; sin embargo no hay la misma disponibilidad de conocimientos en relación con la administración rural o la gestión de empresas agropecuarias, según se siga la doctrina anglosajona o francesa respectivamente.

Quienes consideramos a la administración o gestión como el eje, sobre el cual deben girar las demás funciones en cualquier tipo de organización, incluidas las dedicadas a la actividad agropecuaria, reconocemos en ella una tarea tan vasta y compleja, como atrapante e indelegable. En tal sentido la gestión es "...el conjunto de conocimientos y técnicas de naturaleza productiva y económica, que permiten la utilización y aplicación

óptima, en el corto y largo plazo, de los insumos disponibles sean endógenos o exógenos a la explotación” (Gestión de la empresa ganadera, 2010).

Al mismo tiempo, sabemos que administrar significa organizar, prever, coordinar, controlar y evaluar. Estas tareas se llevan a cabo mediante un proceso que requiere información veraz, útil y oportuna; sin embargo el ambiente rural está caracterizado por información muchas veces incompleta y otras veces aleatoria, como son las variaciones climáticas y de precios (tanto para la venta de los productos, como para la adquisición de los insumos).

La administración, pese a todo, es la herramienta más importante para conducir una empresa agropecuaria y comprende fundamentalmente al planeamiento y la toma de decisiones y, justamente la planificación tiene por objeto eliminar o, al menos, reducir la incertidumbre; lo cual permite mejorar la capacidad de decisión del empresario.

Sabemos que la planificación puede clasificarse según:

- a) El tiempo: planes cortos, medianos y largos.
- b) La amplitud: planes parciales o globales.
- c) La flexibilidad: planes rígidos o flexibles.

En este trabajo nos ocuparemos particularmente de una planificación parcial, como es el plan financiero, y de la necesaria flexibilidad de esta herramienta de la administración o gestión, con un enfoque eminentemente práctico.

No existen dudas sobre la necesidad de planificar en cualquier tipo de empresas con distintos horizontes temporales, lo que es extensivo a las organizaciones dedicadas a la actividad agropecuaria. Los planes parciales o totales constituyen la base de una moderna administración, con la finalidad de evitar la improvisación, prever con debida anticipación, adecuar la producción a los recursos disponibles, controlar lo planificado con lo ejecutado, determinar las causas de los incumplimientos, etc.

Lo expresado nos permite inferir que una correcta planificación, en la actividad agropecuaria, debe incluir un plan productivo, un plan económico, un plan de inversiones y un plan financiero. Por lo que intentamos demostrar la importancia de este último y su nexo con los demás instrumentos de gestión.

En las empresas agropecuarias la necesidad del planeamiento financiero, surge de las características propias de estas empresas; ya que muchas de ellas tienen ingresos una o dos veces al año y los egresos, con distintas intensidades, se suceden todos los meses. Al mismo tiempo en muchas actividades las erogaciones que conforman los costos suceden con gran anticipación, respecto de los recursos generados por las ventas en función de los ciclos productivos.

Para cubrir este déficit nos proponemos como objetivos: describir la planificación financiera, reconocer algunas dificultades de su realización, verificar la manera de llevarla a

cabo, de manera sencilla mostrar el financiamiento anual-activo y presentar la vinculación del planeamiento financiero con los demás planes de la empresa.

## DESARROLLO

### 1.- Las finanzas y su administración

En la actualidad el uso del dinero alcanzó tal importancia, que la vitalidad de un negocio o empresa depende fundamentalmente de la generación de recursos y de la utilización que se haga de ellos; tal es así que se originan disciplinas que estudian de manera minuciosa la obtención de ingresos y gastos.

La asignación de fondos realizada eficazmente, constituye el fundamento para lograr los beneficios que se prevean obtener y asegurar el crecimiento de la empresa; por tal motivo puede afirmarse que "...las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero, por lo que la administración financiera es una disciplina que nos ayuda a planear, producir, controlar y dirigir nuestra vida económica" (Visa: Finanzas prácticas, 2005).

En la actividad agropecuaria, como en cualquier otra actividad económica, el circuito del dinero resulta de las operaciones básicas: aplicar insumos para producir, obtener productos, colocarlos en el mercado, cobro de las ventas, como medio de asegurar las disponibilidades para realizar los pagos.

Este circuito elemental del flujo de fondo, puede observarse en el siguiente esquema:

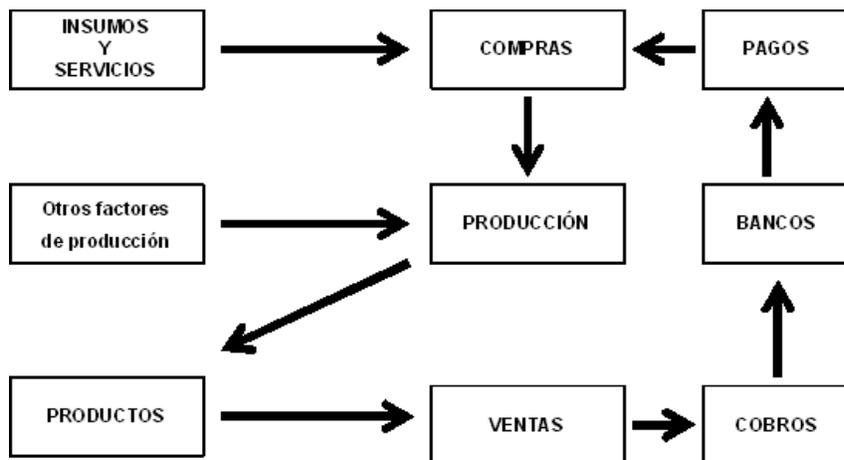


Figura Nº 1: Operaciones básicas

Fuente: Elaboración Propia en base a E. Martínez Ferrario

En estas operaciones básicas debe ponerse mucha atención, a fin de que el flujo del dinero no encuentre obstáculos de circulación y los fondos obtenidos lleguen de la forma y en el tiempo oportuno para hacer frente a los compromisos contraídos. Por lo tanto, el manejo del dinero consiste en:

- Preparar presupuestos o planes.
- Analizar oportunidades
- Decidir inversiones
- Lograr fondos

El encargado de las finanzas debe pues administrar los recursos monetarios (generalmente escasos) para obtener fondos de la manera más conveniente y aplicar o destinar los mismos de la manera más eficiente. Pero, el manejo del dinero, no es un hecho aislado dentro de la vida empresarial donde hay concurrencia de múltiples factores que pueden condicionar las acciones a realizar, tal es el caso de los vaivenes en los precios de mercado (donde el productor no es formador de precios, sino tomador de ellos), los niveles de inflación, las tasas de interés activas y pasivas, los avances tecnológicos, la paridad cambiaria, la presión tributaria, etc.

Las empresas se encuentran en un medio expuesto a los cambios de un modo casi permanente y la supervivencia les exige cierto grado de flexibilidad para adaptarse a los mismos. Estos cambios no deben realizarse en un contexto de incertidumbre e improvisación; por lo tanto, se requiere una planificación financiera realista y flexible que permita eliminar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.

## 2.- La planificación financiera

De conformidad con lo expresado anteriormente estamos en condiciones de afirmar la necesidad de realizar esta planificación, con el mayor grado de exactitud que sea posible, a fin de que resulte una herramienta útil a la gestión de las empresas agropecuarias.

Realizar una planificación con el mayor grado de exactitud posible no significa que sea algo infalible, pues la ejecución de las actividades mostrará la realidad, pero ello no debe desmerecer o desacreditar esta herramienta de la administración que tiene por objeto:

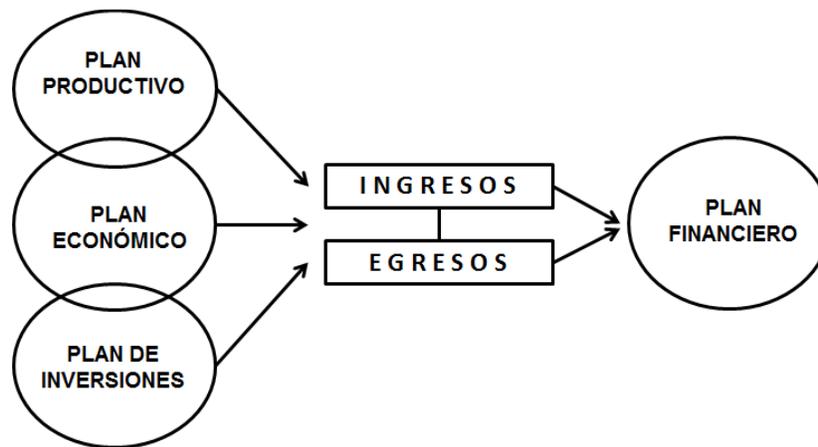
- Resolver problemas de liquidez con anticipación.
- Estar preparados para tomar decisiones más eficaces y eficientes.
- Aprovechar económicamente el exceso circunstancial de fondos.
- Cubrir el déficit de fondos al menor costo posible.
- Mostrar a los componentes de la empresa el costo del dinero y su incidencia en los resultados en cada sector de la misma.
- Efectuar una evaluación general y crítica de las condiciones de liquidez en que se desenvolverá la organización.

La elaboración de un plan financiero es el resultado de una planificación integral de la empresa agropecuaria; ya que es necesario disponer previamente de un plan de producción, de un plan económico y de un plan de inversiones.

Si bien es cierto que, por las entrevistas realizadas, la mayoría de las empresas no tienen escrito los planes que mencionamos; muchos tienen mentalmente una aproximación de ellos; por lo tanto, saben cuáles van a ser las actividades a desarrollar en el próximo ciclo productivo y la intensidad de las mismas, como así también en base a los resultados estimados consideran la posibilidad de inversiones, tales como: renovación de maquinarias, nuevas infraestructuras de trabajo, etc. Por ello, se parte de elementos e información demasiado genérica y, muchas veces, inconexa que dificultan la realización de un plan financiero más o menos sólido y ajustado al devenir de la organización.

Insistimos entonces en la necesidad de disponer de la planificación productiva, económica y de inversiones para elaborar con cierto grado de aproximación un plan financiero, cuya característica principal será la de tener en cuenta el momento de ingresos y egresos de fondos, por cuanto se debe trabajar sobre lo percibido y no sobre lo devengado. Dicho de otra manera interesa saber cuándo se cobran las ventas realizadas y cuando se pagan los insumos adquiridos o los servicios contratados.

La planificación financiera, sustentada en los planes productivos, económicos y de inversiones, puede graficarse de la siguiente manera:



**Figura Nº 2 Base de la planificación financiera**

**Fuente:** Elaboración Propia sobre la experiencia personal del autor

La intersección o entrelazado de los círculos, que representan los planes de producción, económico y de inversión, muestra el estrecho vínculo entre ellos, de manera que deben comportarse sincronizadamente; al mismo tiempo suministran la información de ingresos y egresos previstos para la confección del plan financiero a través de un flujo de fondos o cash flow.

## 2.1.- Dificultades para elaborar un plan financiero

No existen dudas que la improvisación, más temprano que tarde, genera costos innecesarios o superfluos, con mucho más razón si se trata de las finanzas de una empresa, donde la financiación que se pretenda provoca intereses y, en caso de mora, se acrecientan con punitivos y otros gastos que podrían evitarse.

Ante esta realidad debemos preparar una planificación financiera que permita controlar los recursos monetarios, para gestionar con eficiencia las empresas agropecuarias en un ítem de la administración que hemos observado –por las entrevistas a los propios productores- la mayor deficiencia, toda vez que es frecuente encontrarnos con dos prototipos de productores:

- a) Los ultraconservadores que no realizan inversiones hasta no disponer del dinero suficiente para hacer frente a las mismas, con lo cual desaprovechan los precios relativos o el efecto palanca, según los casos; o son castigados por los procesos inflacionarios que le hacen perder poder adquisitivo.
- b) Los que apuestan de manera exagerada al endeudamiento, pensando que las circunstancias macroeconómicas del país les permitirá pagar sin sobresalto las deudas. Si bien es cierto que en algunas oportunidades ello es posible, no es una constante; ya que la modificación de los precios relativos de los commodities frente a los costos, provoca desfases que castigan sin piedad a la recurrencia de esta forma de gestionar recursos.

Entre ambos modelos hay que buscar un justo equilibrio, que permita la eficacia y la eficiencia en el manejo financiero de la empresa agropecuaria y ello debe originarse en la preparación de un plan, no exento de dificultades que se deberán sortear para alcanzar el éxito deseado.

Las dificultades a superar son:

- Tener un plan coherente, realista y detallado de la producción del establecimiento, considerando la superficie a trabajar, insumos, personal, producción estimada, fechas de labores, de cosecha o zafra, de ventas, de cobranza y de pagos.
- Elaborar un plan económico que permita calcular los resultados de la actividad, en función de la planificación anterior, sobre la base de valores probables de realización y de costos.
- Preparar un plan de posibles inversiones en dos grupos: las de carácter imprescindibles y las deseables pero que podrían diferirse en el tiempo; considerando la posible financiación de las mismas.
- Los cambios en los precios relativos respecto de la producción agropecuaria, que modifica el escenario de trabajo de los productores de una manera sustancial e implica estar muy alerta y tener planes flexibles para tomar decisiones con mucha rapidez o sobre 'la marcha'.
- Las contingencias climáticas imprevisibles que alteran los planes de producción y hasta de precios, lo que exige una inmediata adecuación a las nuevas circunstancias.

- Los procesos inflacionarios que modifican los valores de ventas y de costos, de manera uniforme algunas veces y otras veces en distintos grados o porcentajes (cambios de precios relativos). En muchas oportunidades hay cambios en los precios de insumos de forma paulatina y casi constante, mientras los precios de la producción se modifican 'por escalones o saltos', después de muchos meses de estabilidad.

Los aspectos mencionados en los ítems anteriores, constituyen los elementos básicos para elaborar un plan financiero coherente y realista; no obstante, los cambios cuasi permanentes a lo que está sometida la empresa agropecuaria por cuestiones internas o externas a la misma, obliga a una preparación flexible y, por lo tanto sujeta a modificaciones frecuentes.

En consecuencia, el plan financiero es una herramienta dinámica, al responder con celeridad a cambios cuantitativos y cualitativos de producción, a modificaciones de precios de los productos obtenidos y de los insumos necesarios, a las alteraciones climáticas sean estas favorables o desfavorables, a las modificaciones en el contexto macroeconómico en general, etc.

## 2.2.- Cómo preparar un plan financiero

Como parte inicial en la elaboración de un plan financiero debemos considerar tres cuestiones importantes a saber:

- a) Tener en cuenta la diferencia entre lo devengado y lo percibido. El primero como el reconocimiento de un derecho o la generación de una obligación y el segundo como lo efectivamente percibido por ese derecho o lo efectivamente pagado por esa obligación.

Esta diferencia entre devengado y percibido es fundamental para todo lo relacionado con temas financieros. Para mayor claridad, es exactamente la misma que existe entre un pájaro volando y un pájaro en la mano. Es más, en términos estrictamente financieros esa frase se traduciría como; un pájaro devengado y un pájaro percibido. (Mondino, D. E. y E. Pandás, 1997, p. 35).

Atento a lo expresado resulta vital para la gestión empresaria, considerar los plazos concedidos para el cobro de las ventas y los plazos obtenidos para el pago de las compras y sobre los que volveremos más adelante

- b) Reconocer la existencia de la inflación, “fenómeno que nunca significó un alza generalizada de precios como pregonaron muchos autores durante décadas...” (Pungitore, J. L., 2003, p. 53) cuyas modificaciones de precios se traducen en cambio de los precios relativos de manera clara e incuestionable; así “...durante la inflación se produce una transformación en los precios relativos de los distintos bienes. Algunos precios aumentan más que el promedio y otros menos” (Ferrucci, 1986, mencionado en Pungitore, J. L. 2003, p. 53).

A los efectos de realizar la planificación financiera, con relación a la inflación, se suelen cometer dos errores:

- 1) Suponer que no existe, y
- 2) Suponer que el aumento será generalizado y, por lo tanto, su efecto será neutro.

En consecuencia deben tomarse los recaudos correspondientes para llevar a cabo esta tarea, lo mismo que realizar los ajustes necesarios cuando las cuestiones macroeconómicas lo exijan.

- c) Por último, como consecuencia de lo mencionado en el apartado b), debe considerarse los resultados por tenencia; ya que a la falta de neutralidad del proceso inflacionario se le suma la exposición a la inflación de ciertos activos y pasivos, que pueden provocar efectos positivos o negativos sobre las finanzas. Para ejemplo es suficiente citar las cuentas a cobrar y a pagar.

De las primeras, según el plazo de percepción, resulta un efecto negativo y, considerando los plazos de pago (sin interés), de las segundas se obtendrá un efecto positivo; lo mismo ocurre con las existencias de los bienes de cambio.

Teniendo meridiana claridad sobre lo expresado, estamos en condiciones de comenzar la tarea del planeamiento financiero. Ello nos obliga a determinar los ingresos y los egresos, medidos en pesos, para un período de tiempo dado.

Tal procedimiento se puede llevar a cabo si previamente, en la agricultura, se ha determinado qué cultivo se intensificará o disminuirá su producción, lo que –en base a la superficie disponible- (es un recurso acotado en el corto plazo) nos permite fijar la superficie en hectáreas que se destinará a cada tipo de cultivo (sea para cosecha o como recurso forrajero).

Con el dato anterior estamos en condiciones de determinar las herramientas a utilizar, las labores, las horas hombre de trabajo, los insumos necesarios (combustibles, semillas, agroquímicos, etc.) y consecuentemente la probable y normal producción.

Con relación a la ganadería debemos diferenciar si hacemos actividad de cría, de invernada o de ciclo completo. A grandes rasgos las tareas de planificación deben comenzar con las existencias iniciales de animales vacunos según categorías, destinos y estado de los mismos.

La primera clasificación consiste en separar los bienes de uso (vientres y reproductores machos) de los bienes de cambio (vaquillonas, novillitos, novillos, terneros/as y vacas de refugo). Luego sabiendo el estado podemos conocer si son animales próximos a vender o aún deben destetarse o lograrse el peso de faena adecuado.

Con estos datos iniciales pueden inferirse ventas, compras para reposición, consumo de forraje verde, henificado o grano, costos de sanidad y atención veterinaria, erogaciones por comercialización, etc.

### 2.3.- El financiamiento a largo plazo

El horizonte de planificación financiera, al necesitar pronósticos de producción y valores probables de ventas y costos, no puede extenderse más allá de tres a cinco años por el gran desfasaje que puede producirse. A pesar de ello la misma es necesaria en el sector agropecuario y particularmente en la actividad ganadera por cuanto los ciclos productivos son más extensos que en la actividad agrícola, particularmente en la cría vacuna.

Al mismo tiempo la obtención de préstamos a largo plazo (3 a 5 años) nos exige analizar la capacidad de repago de tales préstamos y una manera eficiente de realizar dicho análisis es mediante la elaboración de una planificación financiera con un horizonte temporal como el mencionado.

Seguramente que esta planificación requiera ajustes que podrán ser estimativamente semestrales o que, en base a los hechos o circunstancias acaecidas, deba acortarse a un trimestre o extenderse dicho plazo hasta un año.

No hay dudas que esta planificación permite:

- a) Evitar los sobresaltos por desfinanciamiento temporal, derivado de la iliquidez circunstancial e imprevista.
- b) Buscar con debida anticipación las mejores tasas de financiación, permitiendo la reducción de costos operativos.
- c) Preveer ventas con tiempo suficiente para hacer frente a los compromisos contraídos, evitando la comercialización apresurada que reduce el poder de negociación.
- d) Intentar 'calzar' ingresos y egresos, en procura de no tener disponibilidades ociosas frente a un deterioro del poder adquisitivo de la moneda.
- e) Procurar el efecto palanca o apalancamiento con créditos aplicados a actividades cuya tasa de retorno supere la tasa efectiva del préstamo.
- f) Poner énfasis en lograr un resultado por tenencia favorable a través de ceder créditos y tomar deudas, que suele ofrecer la coyuntura económica.

Tenemos el convencimiento que el productor agropecuario no puede estar ajeno, para una administración eficiente, a esta manera de gestión que permite lograr resultados francamente favorables.

Finalmente frente a los recurrentes procesos inflacionarios que muestra la economía de nuestro país, con las consecuencias mencionadas de la modificación de los precios relativos, resulta particularmente útil para administrar eficientemente la empresa agropecuaria, disponer de anotaciones o registraciones a valor producto. Así es conveniente saber cuántos kilogramos de trigo, soja o novillo fueron necesarios y son actualmente necesarios vender para realizar una aguada, comprar una sembradora o una pick up.

Esta comparación permite realizar las inversiones, las mejoras o las renovaciones cuando se necesite la menor cantidad de producto obtenido en el establecimiento. Dicho de

otra manera, la unidad de cuenta para el empresario agropecuario no es el peso, ni una moneda extranjera (por ejemplo el dólar) sino el bien que genera.

El producto que se obtiene le permite discernir cuándo algo resulta 'caro o barato' en términos relativos o valor-producto; inclusive puede adquirir insumos para la próxima campaña o ciclo productivo, cuando el costo valor- producto es más bajo.

#### 2.4.- El financiamiento anual-activo

La planificación financiera de corto plazo puede abarcar un ciclo productivo o tener como horizonte un año, que no debe coincidir necesariamente con el año calendario; ya que tenemos el convencimiento que esta vital herramienta de la administración debe tener dos características principales:

- a) Ser flexible. Esto significa la posibilidad de corrección, adecuación y adaptación con relativa facilidad y frecuencia, de manera que permita seguir los pasos de las variaciones climáticas (con atraso o adelanto de labores), de los niveles de producción (por superar o no alcanzar metas previstas inicialmente), de las modificaciones en los precios absolutos y en los relativos (por suba o baja que se ignoraban al comienzo de la planificación) y, como consecuencia, por la postergación o adelantos en los planes de inversión a los que se aspiraba originalmente.
- b) Mantener el horizonte temporal de planificación. Para ello es necesario, además de la adecuación y actualización, agregar al menos trimestralmente un periodo igual a fin de disponer nuevamente de un plan para los próximos doce meses.

Por consultas efectuadas sabemos que el 98% de los productores ganaderos opera con bancos oficiales o privados; del mismo total el 95% dispone de una cuenta corriente (de donde se paga o extrae dinero mediante la emisión de cheques) y casi el 40% opera con más de un banco.

Esta comodidad operativa lleva, en la gran mayoría de los casos, que los clientes de los bancos estén autorizados (dentro de ciertos límites) para librar o girar en descubierto. Justamente la tasa de interés más alta de las entidades financieras, es la de descubierto en cuenta corriente. De las consultas realizadas muchos entrevistados coinciden en que mantienen con frecuencia saldos negativos (descubiertos) en cuenta corriente y que es una financiación que toman por agilidad y comodidad, al no haber previsto con anticipación la financiación que necesitan.

Por otra parte,

desde el punto de vista financiero, es conveniente tener una baja suma en crédito (cuentas a cobrar) y una cantidad importante en deudas (cuentas a pagar) que no devenguen interés, lo que genera efecto palanca que beneficia a la empresa con el empleo de capital ajeno. (Sánchez, C. O., 2010, p. 104)

Finalmente para lograr coherencia en esta planificación que denominamos anual-activa debe realizarse un flujo de fondos de conformidad con el planeamiento productivo, verificando los ciclos biológicos, los momentos de zafra o cosecha, las eventualidades de los mercados y los plazos de cobros y de pagos habituales. A este respecto debe tenerse en cuenta que es preferible tomar cinco o siete días más del vencimiento de cobro, por demoras en las transferencias, cobranza de cheques, etc. como margen de seguridad, para evitar desfinanciamientos transitorios.

A continuación agregamos una fórmula o planilla tentativa, para preparar un flujo de fondos de carácter anual en las empresas agropecuarias.

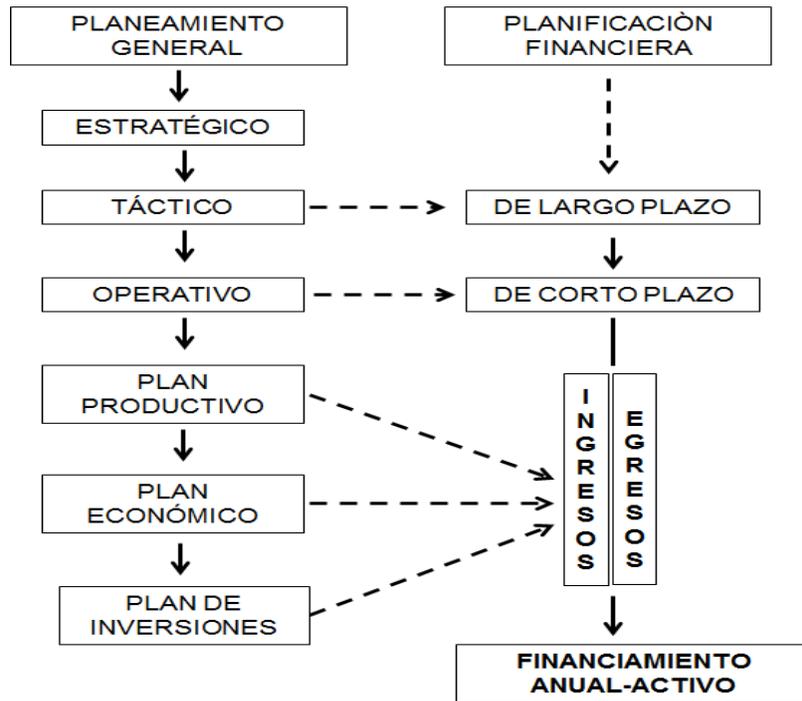
| Conceptos                  | PERIODOS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Totales |
|----------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------|
|                            | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |         |
| Saldo Anterior (1)         |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| <b>Ingresos</b>            |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Ventas Hda Contado         |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Ventas Cer y OleagContado  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Cobranza                   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Préstamos Obtenidos        |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Otros Ingresos             |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| <b>TOTAL INGRESOS (2)</b>  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| <b>Egresos</b>             |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Compras Hacienda           |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Pagos                      |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Int. y Amort. Préstamo     |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Repuesto y Reparaciones    |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Combustible y Lubricantes  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Sueldos y C. Sociales      |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Tasas e Impuestos          |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Semillas                   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Agroquímicos               |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Productos Veterinarios     |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Honorarios                 |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Gastos Administrativos     |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Otros Egresos              |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| Retiros Particulares       |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| <b>TOTAL EGRESOS (3)</b>   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |
| <b>NUEVO SALDO (1+2-3)</b> |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |         |

**Figura Nº 3: Planilla de Flujo de Fondos**

**Fuente:** Elaboración Propia sobre la experiencia personal del autor

Como el flujo de fondos está preparado para períodos mensuales es importante tener en cuenta que, dentro del mismo mes, puede haber un pago el día 2 y un cobro el día 30 y ello nos puede llevar a pensar que estamos financiados y en realidad tenemos un desfase de 28 días. Este caso se puede solucionar incluyendo el pago en el mes anterior o el cobro en el mes posterior, para lograr coherencia y mostrar la realidad tal como es. En términos generales los cobros deben preceder a los pagos en aproximadamente cinco días.

A manera de síntesis se incluye un esquema, que muestra la vinculación entre el planeamiento general y la planificación financiera en sus distintas etapas.



**Figura Nº 4: Síntesis de la Planificación Financiera**  
Fuente: Elaboración Propia en base a El Proceso Administrativo

## 2.5.- Forma práctica de elaborar el Flujo de Fondos

En base a lo expresado en los apartados anteriores, estamos en condiciones de preparar, con mayor detalle los ingresos y egresos por lo que tratamos en primer término los recursos. Las disponibilidades monetarias pueden provenir de:

- 1(l)- Ventas de productos
  - 2(l)- Cobranza
  - 3(l)- Venta de bienes de uso
  - 4(l)- Créditos obtenidos
  - 5(l)- Aportes de capital
- 1(l)- La determinación de las ventas se hará en base a la producción agrícola o ganadera estimada, considerando, dentro de un criterio optimista, pesimista o más probable, esta última. Los productos físicos calculados se multiplicarán por el precio de mercado, donde habitualmente opera el productor, en base al criterio anterior tomando el más probable.

No obstante es conveniente restar entre un 5 y 10 % sobre las cifras calculadas como margen de seguridad, atendiendo a contingencias climáticas desfavorables o caída inesperada de precios.

A los valores allí determinados debe deducirse los gastos de comercialización, que pueden estimarse en un porcentaje sobre el monto de venta, con el objeto de que en caso que deban realizarse ajustes sólo haya que modificar los ingresos.

Por último tener en cuenta que se tomarán las ventas al contado y que, en caso de ventas a plazo, se anotarán según la fecha de cobro.

- 2(l)- Las cobranzas a incluir son las ventas a plazo no percibidas en el apartado anterior, ya que las ventas se registran según lo percibido.
- 3(l)- Las ventas de bienes de uso si bien es cierto que no son regulares, deben ser consideradas en una planificación financiera a fin de tener un control sobre los recursos y las erogaciones. Muchas veces estos ingresos se relacionan con el plan de inversiones, por renovación de máquinas y herramientas.
- 4(l)- Los créditos obtenidos son los préstamos logrados generalmente en instituciones financieras, de crédito o bancarias, que pueden ser de corto o largo plazo según destino de los mismos.  
El ingreso debe hacerse por el valor neto recibido o acreditado en cuenta y debe preverse en las erogaciones la amortización del préstamo y sus intereses, según las fechas de pago o cancelación.
- 5(l)- Se incluirán aquí eventuales aportes o integraciones de capital, que haga el productor o los integrantes de la organización.

Con relación a los egresos conviene analizar, en base a la planificación productiva, cada uno de ellos considerando el volumen físico de costos o gastos y su estimación en moneda, también en base a los valores más probables según la fecha de erogación. De manera genérica y, en función de su tratamiento, podemos agrupar las salidas de dinero -sin perjuicio de un detalle mayor más adelante- en los siguientes ítems:

- 1(E)- Costos directos o variables
  - 2(E)- Costos fijos o de estructura
  - 3(E)- Obligaciones con proveedores
  - 4(E)- Préstamos bancarios
  - 5(E)- Compras de bienes de cambio
  - 6(E)- Inversiones
  - 7(E)- Retiros particulares
- 1(E)- Los costos directos surgirán del plan de producción agrícola, ganadero o mixto y comprende las erogaciones en personal, combustibles y lubricantes, semillas,

- agroquímicos (fertilizantes, herbicidas y plaguicidas), labores de terceros (fumigación, cosecha, picado o henificación, etc.) entre otras.
- 2(E)- Los costos fijos, también llamados indirectos al no poder apropiarse fehacientemente a la producción de un bien, se consideran en base a la fecha de pago y comprende: el impuesto inmobiliario, el mantenimiento de la infraestructura de trabajo, los gastos de administración, la energía eléctrica, la telefonía móvil, etc.
- 3(E)- En los pagos a proveedores se tomarán aquellas obligaciones pendientes en el ejercicio anterior, por cuanto las compras y gastos del presente periodo se registran en base al momento del pago.
- 4(E)- La cancelación parcial o total de préstamos bancarios debe considerarse en función de los vencimientos con sus respectivos gastos, comisiones e intereses.
- 5(E)- Las compras de bienes de cambio en el negocio ganadero, son importantes en la actividad de invernada y debe tenerse en cuenta el momento de pago por la reposición de animales.
- 6(E)- Las salidas por inversiones sea por compra o renovación de maquinarias, por la construcción de mejoras de trabajo o nuevas instalaciones (aguadas, alambrados, etc.) se registrarán en función a las fechas de pago de las mismas, sea al contado o con plazos.
- 7(E)- Los retiros particulares para atender las necesidades del titular y su familia o de los socios que integran la empresa, debe ser tenida en cuenta a fin de tener un control sobre las finanzas totales de la organización.

No debemos olvidar que el incremento del gasto en las familias (por su crecimiento, por hijos que continúan estudios superiores, por la adquisición de nuevas tecnologías, etc.) genera necesidades crecientes de fondos y ello se traduce, sobre todo cuando es el único recurso o medio de vida, en necesidades de fondos de las empresas. Algunas lo logran intensificando su producción, otras siendo más austeras o postergando inversiones; pero otras terminan comprometiendo su supervivencia al no considerar estas erogaciones tan lógicas, como necesarias.

Con los elementos detallados se elabora la planificación financiera que consideramos, consecuente con el planeamiento general, una herramienta muy útil para la administración de la actividad agropecuaria; pero que debe ser flexible y, por lo tanto, debe actualizarse trimestralmente al menos para considerar las variaciones positivas o negativas en la producción y en los precios

Considerando lo descripto precedentemente, estamos en condiciones de afirmar que los productores agropecuarios menos avezados y sin necesidad de una capacitación importante, están en condiciones de elaborar manualmente o por otros medios la planilla

Flujo de Fondos (Figura N° 3); cuya actualización trimestral permite llevar a cabo el planeamiento anual activo (apartado 2.4).

Tal afirmación resulta de haberlo implementado con un grupo de productores que lo desarrollaron, con sólo darle algunas instrucciones básicas y elementales, lo que fortalece nuestra insistencia en su aplicación.

## 2.6.- Fuentes de financiamiento

Complementando la planificación financiera creemos conveniente agregar una síntesis de las distintas fuentes de financiamiento, observando ventajas y desventajas que ofrecen y que -al conocerse- contribuyen a bajar los costos.

Con esa finalidad debemos distinguir que el capital que posee toda empresa agropecuaria, es capital fijo (inmuebles, mejoras, instalaciones, máquinas, herramientas, etc.) y capital circulante o capital de trabajo (semovientes, insumos, disponibilidades, cuentas a cobrar, etc.) en ambos casos se pueden sostener o financiar con recursos propios o de terceros.

Los recursos de terceros pueden tener distintos orígenes, tales como: proveedores, préstamos bancarios, descubiertos en cuenta corriente, tarjetas de créditos y leasing, que explicaremos a continuación:

a) **Proveedores:** La financiación obtenida de los proveedores es habitual en toda actividad económica. Normalmente los proveedores suelen otorgar créditos a sus clientes que, en el caso de las empresas agropecuarias no excede de 30 a 60 días para casi todos los insumos, con excepción del combustible a plazos más breves (entre 7 y 14 días).

En toda financiación, donde no se pauta interés, suele haber un interés o carga financiera implícita que se incluye en el precio o valor de los productos. Por lo tanto, el productor agropecuario lo que debe analizar en primera instancia es la diferencia de precio entre la operatoria al contado y con el pago a plazo, con el objeto de determinar la tasa que se intenta percibir por esa financiación. Posteriormente debe compararse la tasa implícita con la tasa inflación real, con la finalidad de determinar la conveniencia de aceptar o no la financiación ofrecida por el proveedor o si resulta más conveniente tomar un préstamo bancario.

b) **Préstamos bancarios:** La suscripción de un crédito bancario requiere de un análisis pormenorizado, a fin de determinar si es conveniente tomarlo. En general debemos convenir que los contratos para tomar un préstamo bancario, son contratos de adhesión, es decir, no existen posibilidades ciertas de discutir sus cláusulas. Dicho de otra manera, es el acreedor el que impone las condiciones y al deudor sólo le cabe la posibilidad de aceptarlas o no.

Conocidas las condiciones: sin o con garantía (personal o real), el plazo, la tasa de interés y otros gastos, el principal análisis debe ser el destino del préstamo, su posibilidad

de devolución (capacidad de repago) la tasa de interés comparada con la tasa probable de inflación y mejora de la renta que puede generar el préstamo.

Si bien es cierto que muchas veces es conveniente cambiar deudas con proveedores o de corto plazo, por préstamos bancarios o de largo plazo, es importante analizar si lo que la empresa necesita es capital en lugar de un crédito.

c) **Descubiertos en cuenta corriente:** La posibilidad de librar cheques sin la correspondiente provisión de fondos o con insuficiencia de ellos, resulta una alternativa desaconsejada por la tasa de interés elevada que cobran los bancos, no obstante en situaciones puntuales y transitorias pueden utilizarse por montos que no resulten significativos dentro de la operatoria de la empresa en cuestión.

d) **Tarjetas de crédito:** Las instituciones bancarias suelen disponer de tarjetas de crédito específicas para el sector agropecuario, tales como: Agro Nación (Banco Nación Argentina), Galicia Rural (Banco Galicia), Caldén (Banco de La Pampa), etc. con excelentes planes de entre 180 y 360 días para el pago, que permiten una financiación con un costo muy razonable y que todo productor ganadero debería considerar.

e) **Leasing:** El alquiler con opción a compra, que ofrecen muchos bancos puede resultar una forma muy interesante para renovar máquinas, herramientas o pick ups, dentro de la explotación agropecuaria. Las cuotas mensuales constituyen gastos, que permiten computar el IVA como crédito fiscal y no hay propiedad del bien, por lo tanto no se paga el Impuesto a los Bienes Personales.

En consecuencia, esta alternativa puede resultar útil para las empresas dedicadas a la actividad agropecuaria y merece ser analizada con rigor en cada caso particular.

## CONCLUSION

La planificación financiera es un elemento más, comprendido en el planeamiento general y su proceso de elaboración se vincula con la faz operativa de la empresa, en consecuencia tiene un nexo indisoluble y vital con la praxis.

La gestión, el manejo, el día a día, adquiere una relevancia no observada por muchos productores, de una herramienta de la administración que arrojará resultados positivos tan rápidos como se instrumente. No es necesario una capacitación tan específica, ni sobresaliente y todos los productores pueden llevarla a la práctica a través de un programa Excel o, simplemente, en hojas manuscritas con las columnas y renglones sugeridos.

Sobre lo que debe ponerse más énfasis, y allí es necesario tal vez mayor capacitación, es en los procesos inflacionarios, en la evaluación y manejo de los precios relativos y en utilizar, de manera paralela al flujo de fondos, la unidad de cuenta a valor-producto para la

toma de decisiones importantes, ya que ello permite generar saltos cuantitativos y cualitativos de importancia en la empresa.

Al tener cada empresario su patrimonio expuesto a la inflación, en conocimiento que la misma no es neutra y que de ella resultan perdedores y ganadores, considerar cómo obtener resultados por tenencia positivos que, en determinadas circunstancias o contextos, modifican sustancialmente el devenir de la organización.

No obstante estamos convencidos que muchos productores agropecuarios, por haber soportado procesos inflacionarios de distintas intensidades y en distintas épocas, han adquirido ciertas habilidades en el manejo financiero frente a la pérdida del poder adquisitivo de nuestra moneda.

También debemos destacar la necesidad de adecuar con frecuencia el plan financiero, frente a los cambios de precios y a las variaciones climáticas, para que constituya una herramienta útil en el proceso administrativo, a fin de tomar mejores decisiones que coadyuven a alcanzar las metas previstas.

Nuestra opinión es que este trabajo, aunque con tratamiento abreviado, puede convertirse, para los menos familiarizados con los principios de la administración, en el eje sobre el cual gire cualquier intento de gestión eficiente.

Concluimos el mismo en la seguridad de haber alcanzado nuestra propuesta inicial, toda vez que logramos mostrar la operatoria real y la ideal; al mismo tiempo de ofrecer un modelo sencillo de trabajo con mínima capacitación.

Los aspectos prácticos desarrollados en los apartados 2.2, 2.4 y 2.5 son muestra evidente de que la praxis se logra con facilidad y constituye un eje sobre el cual puede girar la administración, a partir de un encuentro grupal con explicaciones muy básicas y elementales. En síntesis su puesta en marcha no depende del nivel de capacitación, sino del convencimiento de su utilidad y, lógicamente, de la voluntad para llevarlo a cabo.

## REFERENCIAS

- Gestión de la empresa ganadera (2010). <http://www.uco.es>. Consultada el 12/08/15
- Martínez Ferrario, E. (1995). *Estrategia y Administración Agropecuaria*. Buenos Aires (R.A.): Editorial Troquel.
- Durán, R. y L. Scoponi (2009). *El gerenciamiento agropecuario en el Siglo XXI*. Buenos Aires (R.A.): Editorial Buyatti.
- Mondino, D.E. y E. Pendás (1997). *Finanzas para Empresas Competitivas*. Buenos Aires (R.A.): Editorial Granica.
- Norese, A. E. (2006). *Tutoría de Gestión: Claves para el éxito en los Negocios*. Buenos Aires (R.A.): Editorial Buyatti.

- Paolini, N.A. y D. Alvarez Galves (2011). *El Proceso Administrativo*. La Plata (B.A.): Ediciones Haber.
- Pungitore, J.L. (2003). *Planeamiento Económico y Financiero*. Buenos Aires (R.A.): Editorial Buyatti.
- Sánchez, C. O. (2010). *Dirección, Administración y Gestión de Empresas Agropecuarias*. Buenos Aires (R.A.): Ediciones Cooperativa.
- Visa: Finanzas Prácticas (2005). <http://finanzaspracticas.com.co>. Consultada el 12/08/15.

## RESUMEN BIOGRAFICO

Ex-docente de Técnica y Legislación Impositiva de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLPam, actual JTP de Producción y Comercialización en la misma Facultad. Investigador y docente de posgrado en las Facultades de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Pampa, de La Plata y del Nordeste.