



Que no sea letra muerta

Además de confeccionar la gestión, es fundamental poder discutirla entre los socios y aclarar todas las dudas que pueda haber. Es importante establecer, de entrada, cuáles son los criterios adoptados al llevar a cabo un análisis de los números de la finca.

Fin de ejercicio en la finca “Los horneros”. Horadereunión delostres hermanos Gutiérrez –Ernesto, Fabiana y Mario–, con su asesor, Carlos F., para analizar, como en ejercicios anteriores, el resultado de la última gestión económica, el balance patrimonial y la gestión económica comparada interna, es decir en la que se iba llevando la historia de los índices productivos, reproductivos y económicos de la empresa. En su octavo ejercicio, ya había una “historia” recorrida como para poder ver diferencias, a favor, en contra, y poder entonces sacar conclusiones. El ingeniero había preparado una presentación en “power point”, para una

reunión programada de tres horas, cosa de dejar libre luego la tarde para todos. Las diapositivas fueron pasando, una tras otra, a medida que él iba explicando todo lo recopilado en el ejercicio.

El resultado económico no había sido bueno. Todo lo contrario, de modo que el desafío era explicar cuáles habían sido los factores que habían llevado a él. Fue entonces cuando tomó la palabra Ernesto, el mayor de los Gutiérrez, en su primera reunión de gestión, levantando la mano.

–A mí no me interesa conocer el resultado tomando la diferencia de inventario de hacienda (que había sido fuertemente negativa), porque

en definitiva no es plata contante y sonante que perdimos, sino que son solamente dos fotos, una a cierre y otra a inicio, con su diferencia respectiva. Y lo vengo diciendo hace años...

–Mira –argumentó Carlos, el asesor–, puede que no sea dinero contante y sonante, pero al fin y al cabo es una disminución en tu patrimonio, que además explica la reducción importante del Activo en el Balance Patrimonial. Es decir que uno de esos factores que se pueden decir que “mueven el aro del périmetro” a diferencia de otros que no influyen de manera tan directa. Porque si la diferencia hubiera sido positiva, como sucedió en el ejercicio pasado, seguramente te habría interesado considerarlo, ya que generaba un cambio importante haciendo que el Margen Bruto ¡pasara de negativo a positivo!

–Bueno, pero sigamos –intervino Mario, el menor de los tres–. Hay mucho por ver todavía.

Un primer error

Siguieron avanzando, y de nuevo Ernesto levantó la mano.

–¿Me pueden explicar por qué acá dice que tuvimos una pérdida de 135.400 dólares cuando en realidad tengo la sensación de que estamos al horno y que la pérdida fue mucho mayor? No hay más que mirar el descubierto en el banco y los atrasos en los pagos a proveedores, que llaman todos los días para cobrar sus facturas...

Suponer que la gestión económica y la financiera son lo mismo, es un primer gran error a la hora de analizar los resultados económicos de la empresa. Para aclararlo, esta vez tomó la palabra Fabiana, la del medio, que era la encargada de llevar la gestión.

–Mira... hay algo que hay que tener en cuenta, Ernesto, y no es un detalle menor: se trata de una gestión económica. Y

“SUPONER QUE LA GESTIÓN ECONÓMICA Y LA FINANCIERA SON LO MISMO, ES UN PRIMER GRAN ERROR A LA HORA DE ANALIZAR LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA”.

quizás esperabas ver otra cosa, una gestión financiera, que refleja las cosas de otra manera.

–Puede ser –respondió Ernesto–, porque recuerdo que hacer y picar esas 300 hectáreas de silo de maíz fueron un dineral que me pregunto si están registradas y de qué manera en esta gestión, Lo mismo con la refacción de la finca, los ventiladores y el galpón para las maquinarias... todas inversiones de este ejercicio.

–Por eso, como ya lo hablamos en año pasado, la gran diferencia es que, siendo una gestión económica, todas esas inversiones se activaron en este ejercicio, pero no en la totalidad del gasto sino solamente considerando la cuota de amortización anual respectiva –le recordó su hermana Fabiana–. Pero además considerando todas las cuotas de amortización de ejercicios anteriores, como la compra del tractor y el mixer al año pasado, las pasturas de ejercicios anteriores, y la renovación del alambrado medianero que estaba en pésimas condiciones, entre otras inversiones.

–Y en el caso del silo –agregó Carlos–, no se considera el total del costo del silo de maíz de esas 300 hectáreas, sino solamente la parte que se consumió en el ejercicio que acaba de terminar. En los primeros ocho meses, se consumió el silo de la campaña, algo que ocurre prácticamente en todos los ejercicios.

Aclarando dudas, discutir y fijar criterios

Ernesto no estaba del todo convencido así que continuó preguntando.

–¡Pero eso no fue lo que salió del bolsillo de la empresa en este ejercicio sino muchos más pesos! –interrumpió a su hermano–. Y además la leche no se cobró en la forma que dice la gestión, de julio a junio, sino que en julio del año pasado se cobró el importante saldo que quedaba de junio. Y súmale a eso que, de junio de este año, quedaba casi el 40% a cobrar el mes siguiente...

–De nuevo... –intervino Mario–, estás mirando las cosas desde el punto de vista financiero, cuando en realidad en la gestión económica interesa conocer cuántos litros de leche se produjeron, las ventas de hacienda, la diferencia de inventario y cuál fue el costo de producir esos litros. Con esto, por ejemplo, se puede conocer el costo/litro producido, relacionarlo con el precio de venta, y saber además el margen bruto por cada litro producido. ¿Se entiende? Y no, cuánto se gastó en el ejercicio.

A esa altura, la reunión programada de dos horas ya pintaba para extenderse mucho más. Porque recién iban por la mitad de las dispositivas, y a ese ritmo de interrupciones... el asado programado para la una de la tarde pasaría a la historia. –Quizás lo que tendríamos que considerar para el próximo ejercicio y en adelante, además de la gestión económica, sería paralelamente comenzar a llevar una gestión financiera, y hasta me animaría a decir incluyendo el IVA tanto de ventas como de compras, porque será la única manera de poder reflejar todo el movimiento de dinero que hubo en el ejercicio –sugirió el asesor.

A esa altura, pasadas las tres horas, decidieron hacer un break, compartir el asado y continuar luego.

Eran casi las cuatro de la tarde cuando por fin se proyectó la última dispositiva. La reunión había durado mucho más de lo previsto, pero había valido la pena porque se habían podido despejar muchas dudas,

“EN LA GESTIÓN ECONÓMICA INTERESA CONOCER CUÁNTOS LITROS SE PRODUJERON, LAS VENTAS DE HACIENDA, LA DIFERENCIA DE INVENTARIO Y CUÁL FUE EL COSTO DE PRODUCIR ESOS LITROS. CON ESTO, SE PUEDE CONOCER EL COSTO Y EL MARGEN BRUTO POR CADA LITRO PRODUCIDO”.

explicar los resultados, intercambiar pareceres, discutir por momentos, pero con un resultado positivo: analizar lo ocurrido, establecer puntos a mejorar, estrategias a corregir, y contar con una base creíble para proyectar el presupuesto financiero a doce meses...

Criterios diferentes, pero no excluyentes

Como hemos visto a lo largo de este artículo, es muy importante establecer, de entrada, cuáles son los criterios adoptados al llevar a cabo un análisis de los números de la finca. Porque una cosa es tomando el criterio económico, pero otra muy diferente es considerando la parte financiera. No son criterios excluyentes sino que se pueden complementar perfectamente. Lo importante es tener en claro el “para qué”. Es decir cuál es el objetivo de considerar uno o el otro. Porque muestran dos realidades que pueden llegar a ser muy diferentes. Y si el propósito final es decidir estrategias y tomar decisiones, es fundamental hacerlo basados en el criterio correcto. De lo contrario, se pueden cometer graves equivocaciones.



Ing. Agr. Félix Fares
felixfares57@yahoo.com.ar