



 **cultivar** *decisiones*
CONOCIMIENTO AGROPECUARIO

nº 11 – 19 de febrero de 2014

Criterios para planificar el resultado agrícola

En principio, la presupuestación del resultado de los cultivos de cosecha no tiene grandes secretos, pero en un contexto de mucha incertidumbre no es una tarea simple. Por eso, parece útil repasar algunos conceptos, ya que se acerca el momento de empezar a presupuestar la campaña 2014/15. Justamente en escenarios como éste los negocios deben analizarse con mucho cuidado.



Criterios para planificar el resultado agrícola

Por: Ing. Agr. M.S. Ariadna Berger

Palabras clave: resultado, presupuesto, inflación, tipo de cambio

Se acerca el inicio del planeamiento de la campaña 2014/15. Aunque pasarán varios meses hasta que se defina completamente el plan productivo, hay que ir pensando en los cultivos de cosecha fina, en la renovación de los contratos de arrendamiento, etc.

El contexto para esta tarea no es simple. A las variables aleatorias habituales (clima y precios) se ha sumado una dosis mayor de incertidumbre relacionada con las medidas económicas nacionales. Sin embargo, es justamente en escenarios como éste que los negocios deben analizarse con mucho cuidado.

En principio, la presupuestación del resultado de los cultivos de cosecha no tiene grandes secretos, pero parece útil repasar algunos conceptos, sobre todo si la experiencia indica que un grupo de 10-15 personas, provistas de los mismos supuestos, puede llegar a calcular resultados con diferencias de ± 100 US\$/ha.

Los componentes del ingreso

Rinde y precio son determinantes en la definición del ingreso. El rinde debería ser el que se espera para la próxima campaña, considerando las condiciones particulares de la misma. El rinde promedio de una determinada cantidad de años pasados puede ser adecuado, pero también puede ser una trampa. Habrá que considerar si se mantiene el mismo planteo técnico, si la calidad de los lotes a sembrar es equivalente a la de otras campañas (incluido el dato de agua útil), qué indican los pronósticos climáticos disponibles, etc. Todas estas capas de información deberían usarse para ajustar eventuales datos históricos.

En cuanto al precio, se supone que el Mercado a Término es un buen estimador¹. Debido a

¹ En publicaciones futuras se analizará en profundidad este punto. Por ahora, alcanza decir que para un cálculo

que el precio puede variar a lo largo del tiempo, habrá que seleccionar la cotización de los meses en los que se prevé la venta del grano.

En caso de implementar alguna estrategia de cobertura de precio (venta a precio fijado, futuros, opciones) es buena práctica evaluarla por separado. Al calcular el resultado productivo por un lado (con el precio en mes de cosecha) y un eventual resultado comercial por otro, se podrá hacer un diagnóstico mucho más interesante del negocio y se podrán detectar más fácilmente eficiencias e ineficiencias de cada proceso².

Los gastos

En los "gastos" hay un conjunto de ítems muy diversos: gastos de implantación y protección, gastos de cosecha, gastos comerciales, arrendamiento y gastos indirectos.

Los gastos de implantación y protección se pueden estimar con relativa facilidad al definir con precisión el planteo técnico. El número final surgirá de sumar la cantidad de cada labor o insumo por su precio. Como la mayoría de estos gastos se realiza más cerca de la fecha de presupuestación, en general implican menor incertidumbre.

Los gastos de cosecha y comercialización requieren un poco más de atención, en parte por el mayor horizonte de planificación, y en parte porque es importante diferenciar los rubros fijos de los variables. Todos los rubros que se pactan como un porcentaje del ingreso (componente variable del gasto de cosecha, comisiones, impuestos) se deben presupuestar como tales y quedar vinculados, en la planilla de

a valor promedio el precio del mercado a término tiende a ser correcto.

² Las ventas escalonadas también son una estrategia de cobertura y generan un resultado comercial.



cálculo, a los componentes del ingreso. De esta manera, se actualizarán automáticamente ante cualquier modificación en rinde o precio.

Los rubros que se pactan en dólares o pesos por hectárea o por tonelada (componente fijo del gasto de cosecha como piso y/o techo, flete, acondicionamiento) deben tratarse como fijos para que no cambien al modificarse el rinde o el precio³.

Un arrendamiento fijo en dólares o a porcentaje no presenta dificultades en su estimación. En caso de pactarse total o parcialmente en quintales de grano, debería prestarse particular atención al mes de pago de cada cuota, ya que el precio de los granos seis o doce meses antes de cosecha no presentan correlación con el precio del mes de cosecha. Por lo tanto, para los quintales de soja de un arrendamiento pagado antes de cosecha no se puede usar el mismo precio que se usa para el cálculo del ingreso bruto.

Para la estimación de los gastos indirectos sólo hay que analizar claramente qué gastos son necesarios para el negocio pero no se pueden imputar directamente a ningún cultivo (gastos generados por el gerenciamiento o la administración general). El error más fácil de cometer es la incorrecta segregación de los gastos que se incluyen en esta "bolsa". Por ejemplo, un seguro contra granizo no debería ser considerado indirecto, mientras sí lo serán los gastos de movilidad, telefonía o asesoramiento. La distribución de los gastos indirectos entre las distintas actividades de la empresa merece una discusión aparte.

Inflación y tipo de cambio

La inflación y el tipo de cambio proyectados para el período de planificación juegan un rol importantísimo en la obtención del número

³ De acuerdo con este criterio, no se aconseja, por ejemplo, calcular los gastos comerciales totales como un determinado porcentaje del ingreso bruto sino como una cantidad de pesos o dólares (componente fijo) más un porcentaje (componente variable).

final. Atrás han quedado los años en que se podía presupuestar sin tener en cuenta estas dos variables.

Cada uno de los componentes del ingreso y de los gastos debería presupuestarse en pesos o en dólares respetando la moneda en la que se cotizan: las labores, la cosecha, los gastos comerciales y los gastos indirectos en pesos y el precio de venta, el arrendamiento y los insumos en dólares.

Como ha ocurrido en los últimos años, los distintos ítems mencionados pueden seguir, a lo largo de una campaña, "camino" diferentes no necesariamente paralelos⁴. No tener en cuenta este punto generó importantes diferencias a la hora de comparar resultados proyectados con resultados finalmente logrados. Por ejemplo, si el análisis de gestión de una campaña indica que los gastos indirectos fueron de 30 US\$/ha, no se debería suponer que durante la campaña siguiente se mantendrán en ese valor sólo porque se trata de dólares. Retrasos y saltos en el tipo de cambio pueden modificar ese número.

Es recomendable proyectar la inflación y el tipo de cambio mes a mes y no como un promedio anual. La experiencia indica que un simple valor promedio de inflación o tipo de cambio puede generar bastante "ruido" en las proyecciones.

La manera más clara de trabajar será siempre la que deja todos los supuestos claramente a la vista: precio actual, inflación proyectada y tipo de cambio esperado. El precio proyectado de cada rubro del presupuesto será así el producto de una simple cuenta que involucra el precio actual y la evolución proyectada para ese rubro.

El cuadro 1 (página siguiente) resume los principales puntos a tener en cuenta en la presupuestación del resultado agrícola.

⁴ Inclusive, distintos rubros en pesos pueden seguir distintos caminos: son las situaciones en las que se generan cambios en las relaciones insumo/producto.



Cuadro 1: Criterios para la presupuestación de cultivos agrícolas

1- Considerar para cada variable su valor proyectado (cuidado con los valores promedio históricos)

2-Incorporar capas de información para ajustar el rinde a la situación productiva de la campaña que se presupuesta.

3-Estimar los gastos de implantación y protección en base al detalle de labores e insumos, su cantidad (pasadas o dosis) y sus precios.

4- Separar el componente variable del fijo en los gastos de cosecha y los gastos comerciales.

5- Valorizar las cuotas de arrendamientos en quintales de grano en base al precio del mes de pago.

6- Analizar atentamente los gastos que se incluyen como “gastos indirectos”.

7- Presupuestar cada ítem respetando la moneda en la que se cotiza (pesos o dólares).

8- Incluir una proyección de la inflación y del tipo de cambio.



Programa de Capacitaciones Cultivar 2014

En Cultivar **estamos convencidos del valor que tiene el conocimiento para la toma de decisiones productivas**. Por eso, desde nuestra Área de Capacitación ofrecemos cursos de alto nivel, teórico-prácticos, de los cuales los participantes puedan llevarse conocimientos concretos y la respuesta a algún problema de sus empresas, y no sólo conceptos teóricos.

Contamos con profesionales con una trayectoria reconocida en temas tan importantes para la empresa como la evaluación del riesgo, el uso de información climática y herramientas productivas.

Nuestras capacitaciones están dirigidas a productores, profesionales, gerentes y en general a quienes están a cargo de decisiones productivas y económicas en las empresas.

El calendario 2014 está disponible en: <http://www.cultivaragro.com.ar/capacitaciones.html>

Más información: capacitaciones@cultivaragro.com.ar