Análisis del desempeño financiero de la explotación lechera

Una vez que se tiene un conjunto completo y veraz de registros agrarios se puede proceder al análisis.

Primero se debe seleccionar algunos factores que tienen influencia en el desempeño de la empresa. Luego se desarrollará un método para estimar estas medidas. Finalmente se establecerán algunos criterios o estándares de evaluación.

Es importante mencionar que todos los métodos usados en el análisis empresarial serán usados posteriormente en la sección de presupuesto. La diferencia será en el período de referencia. Los registros son el pasado o la historia, mientras que el presupuesto es el plan para el futuro. Ambos usan los mismos procesos, métodos y cálculos.

“El análisis de gestión difiere del presupuesto en el periodo de referencia—el análisis mira hacia atrás, el presupuesto planea el futuro.”

ECUACIONES Y CONSIDERACIONES DE UTILIDAD

El beneficio puede ser medido de esta manera:

BENEFICIO = Volumen x (Precio unitario - Costo unitario)

Nótese que existen tres variables:
- Costo de producción;
- Precio del producto;
- Volumen del producto producido.

Primero se observa el costo de producir un cierto producto (factores de producción, administración, finanzas, y de manejo de personal), luego el precio (manejo de la comercialización). No se debe pensar en aumentar el volumen de producción antes de haber hecho todo lo posible para mejorar estas variables. Incrementar el tamaño del negocio que esta perdiendo dinero solo acelera el proceso de quiebra. Siempre se debe recordar que:

Precio x Volumen = Ingreso Bruto

Por lo tanto el tamaño también es importante. Pero no es la prioridad.

Otra ecuación importante es la del crecimiento. Recuérdese que el crecimiento puede ser negativo. En efecto, el crecimiento puede ser calificado como "cambio en el patrimonio".

CRECIMIENTO = Beneficio - Consumo – Impuestos

Aquí también hay tres variables importantes son:
- Beneficio;
- Consumo;
- Impuestos.

Nótese que las dos últimas variables se restan del crecimiento. Sólo con un número positivo en el beneficio se puede tener un crecimiento positivo en el patrimonio. Nunca se debe perder esta perspectiva.

PASOS EN EL ANALISIS

Para completar el análisis de la gestión empresarial de la explotación agraria se va a desarrollar los pasos de este procedimiento:
- Determinar los objetivos;
- Examinar rápidamente los registros;
- Determinar los criterios o estándares;
- Medición del desempeño financiero de la explotación agraria;
- Hacer el diagnóstico;
- Decidir sobre el curso de acciones y elaboración del plan;
- Implementar el plan;
- Evaluar los resultados.

1) DETERMINACION DE OBJETIVOS

Existen tres objetivos principales que debe considerarse al hacer un análisis de la gestión de las explotaciones agrarias.

Estos son en orden de importancia:
- Rentabilidad;
- Solvencia;
- Liquidez.

El objetivo de rentabilidad resuelve la pregunta — ¿Se ganó algún dinero el año pasado? Ser rentable significa que los ingresos fueron mayores que los gastos.

El objetivo de solvencia pregunta — ¿Se puede permanecer en el negocio? Solvencia significa que si se vendiesen todos los activos y todos los gastos fuesen pagados (incluyendo impuestos), habría dinero sobrante. La solvencia se refiere a la fortaleza financiera de largo plazo y a la solidez de la empresa.

El objetivo de liquidez pregunta — ¿Se puede pagar los gastos de vida familiares, gastos de operación, y el servicio de la deuda en forma oportuna? Si existe liquidez se tiene la habilidad de pagar cuentas cada vez que ocurren y se vencen.

Con el tiempo, rentabilidad puede mejorar solvencia y liquidez. Pero solvencia y liquidez no pueden producir rentabilidad. En más, solvencia puede producir liquidez al corto plazo pero la salida de efectivo puede producir una quiebra.

Estos objetivos de gestión por lo general están en conflicto. Por ejemplo, aumentar la solvencia mediante un pago acelerado de la deuda puede producir problemas en la liquidez de la empresa, al igual que utilizar el dinero que puede ser usado para inversiones de corto plazo necesarias y rentables. También tratar de obtener una máxima rentabilidad manteniendo todos los fondos invertidos en la empresa puede dañar la liquidez de corto plazo al igual que la solvencia de largo plazo y puede aumentar el riesgo de la empresa. Es importante mantener un balance entre estos objetivos.

Los objetivos familiares y personales pueden estar en conflicto con los objetivos empresariales. El consumo familiar de corto plazo puede presionar la liquidez y por tanto la rentabilidad, pero puede producir mayor felicidad para el administrador y su familia. Se debe tener en cuenta que cada acto de consumo significa un acto de no inversión o pago de deuda y cada acto de inversión o servicio de la deuda significa un acto de no consumo. Debe existir cierta flexibilidad para resolver el conflicto entre los objetivos familiares y empresariales. Los administradores también se preocupan por la rentabilidad de la empresa agraria en comparación a otras empresas con acceso a similares recursos y aptitudes personales.

2) EXAMEN RAPIDA DE LOS REGISTROS

Antes de empezar el análisis es recomendable hacer un examen rápido de los registros. Los controles de fidelidad deben ser examinados detenidamente para estar razonablemente seguros de que son registros fidedignos. Un examen rápido de los principales reportes brindará al analista una idea del tamaño y tipo de la empresa agraria que se esta analizando.

3) DETERMINACION DE CRITERIOS O ESTANDARES DEL DESEMPENO

¿Cuál es el desempeño de la empresa? ¿En comparación a qué? Es necesario desarrollar un conjunto de criterios o estándares para tener un punto de comparación. Sin un conjunto de estándares comparativos, sería imposible medir el desempeño de la empresa. Estas medidas adoptan tres formas, y cada cual tiene sus ventajas y desventajas. Pero tomadas en conjunto estas medidas representan un grupo razonable de criterios o estándares para medir el desempeño empresarial. Estos son:
- Desempeño efectivo en comparación al planeado o presupuestado;
- Desempeño actual comparada con desempeño pasado;
- Desempeño verdadera comparada con el resto de la industria—local, estatal, nacional, y mundial.

El primer criterio o estándar muestra como la empresa se desenvolvió en comparación al planeado o presupuestado puede ser una medida. Esta del éxito de la empresa como también una medida de cuán bien hecho fue el trabajo de planificación y presupuesto. Unifica las medidas de planeamiento y desempeño y fuerza al administrador a mirar en conjunto los procesos de presupuesto y medición de la empresarial. Grandes desviaciones del desempeño planeado puede indicar que el trabajo presupuestal fue inadecuado. Una situación mas común es que la empresa no respondió a su

potencial. En este caso se debe preguntar ¿Por qué? Esta medida o estándar es tal vez el más útil para el administrador.

El segundo criterio o estándar es la comparación con desempeños pasados. De cierta manera es como competir con uno mismo. Aquí el administrador examina los 3-5 años pasados de registros para establecer una tendencia con respecto a las medidas de desempeño. De esta manera se reducen las variaciones producidas por eventos inusuales. También proporciona un conjunto consistente de datos a ser usados durante ese período. El análisis de tendencias es importante pues permite al administrador observar como la empresa está cambiando y desarrollándose a través del tiempo.

El tercer criterio o estándar compara la explotación agraria individual con otras explotaciones. En un sentido mas amplio, mira a la industria específica local, estatal, nacional, o mundial. La comparación otras explotaciones puede ser bueno si se hace apropiadamente. Se entiende que se debe llevar a cabo un mantenimiento de registros comparables y consistentes considerando medidas físicas de inventarios, precios unitarios de los artículos de inventario, consideraciones organizativas, gastos familiares, número de observaciones, y muchos otros factores. Por lo tanto, muchos de los resúmenes de gestión tendrán severas limitaciones para ser usadas como una herramienta de comparación y pueden originar conclusiones equivocadas.

Los tres criterios o estándares descritos, cuando se los usa en conjunto y se les interpreta apropiadamente, pueden ayudar a que el administrador haga una buena evaluación del desempeño de la gestión de la explotación agraria. A través del tiempo, los administradores deberían desarrollar un conjunto de criterios o estándares aplicados a su situación.

En algunos casos no habrá datos disponibles o estos serán muy limitados. En este caso, será necesario construir una historia o registro de la industria lechera del área. Tal vez profesionales agrarios con entrenamiento y experiencia en producción y administración lechera pueden ayudar proporcionando los datos iniciales razonables con los que se puede empezar. Pero debe recordarse que datos veraces y consistentes de las explotaciones del área o individuales es la mejor fuente de información relevante y oportuna.

4) MEDICION DE LA DESEMPENO FINANCIERA DE LA EXPLOTACION AGRARIA

Existen diferentes maneras de medir el desempeño financiero de la empresa y diferentes tipos de cálculos a emplearse. Pero lo más importante es seleccionar unas pocas medidas significativas de los aspectos que son cruciales. Muchas medidas confunden al usuario, algunas pueden distorsionar los resultados o presentar una información incompleta. Aquí se usarán seis medidas financieras de rentabilidad, tres de solvencia, y tres de liquidez para hacer un total de doce medidas financieras. En esta discusión se llamarán los "doce signos vitales" del desempeño financiera. Adicionalmente utilizaremos varias medidas de tamaño, productividad, eficiencia y organización para enfocarnos en un análisis mas detallado. Los "doce signos vitales" ayudarán en guiar este proceso. Esto permitirá determinar las causas y efectos del desempeño. Ver la Figura 5.1 Un esquema de la empresa agraria y del proceso del análisis financiero.

Figura 5.1: Esquema de la empresa agraria y del proceso de análisis financiero

5) FORMACION DEL DIAGNOSTICO

El diagnóstico de la empresa se puede hacer de manera similar a como un veterinario examinando a una vaca. Primero se observan los signos vitales para ver cual es la situación básica. Luego se examinan las razones que explicar la situación actual de los signos vitales. El analista financiero empieza con los aspectos generales y avanza hacia los detalles particulares. La Figura 5.1 empieza con los tres documentos fuente, se traslada hacia los signos vitales del desempeño empresarial, y luego examina los detalles de las causas y efectos. La posibilidad de generar infinidad de datos, es fácil sentirse abrumado, y experimentar "envenenamiento de datos" o "parálisis de análisis" Por lo tanto se debe ser selectivo, usando solo los datos que se relacionan con la situación actual.

COMENTARIOS GENERALES SOBRE EL ANALISIS

Un único indicador del desempeño no puede cubrir toda la historia de la empresa. Una medida tomada fuera de contexto puede ser malinterpretada. Varias medidas tomadas en conjunto pueden indicarnos mucho más, especialmente si se refuerzan entre si. Por lo tanto el analista debe observar el desempeño global. Luego aproximarse más para detectar cuáles son las causas y efectos que influencian el desempeño financiero a través de los doce

signos vitales de la empresa.

“No se debe depender de un único criterio del desempeño para un año aislado.”

También es muy útil tener un conjunto de datos sobre a de la explotación en los 3- 5 años pasados. A continuación, puede hacerse un análisis de tendencia. El analista puede ser más claro sobre la dirección en la cual la empresa se esta moviendo. Los registros de un año aislado y su análisis pueden ser muy útiles e instructivos. Pero una serie de años puede dar una mejor indicación del el desempeño de largo alcance de la empresa.

LOS BUENOS Y MEJORES PROCEDIMIENTOS PARA EL ANALISIS

El análisis de gestión debe hacerse siempre de una manera positiva. El proceso puede ayudar al administrador para mantener y/o mejorar la rentabilidad de la empresa. Primero debe identificarse aquellos aspectos que funcionaron bien. Estos serían los factores que trabajaron bien, por encima del promedio, o muy por encima del promedio. Debe preguntarse por qué estos factores funcionaron bien. Estas virtudes deben ser capitalizadas. No se debe salir de un juego favorable, pero debe tratarse de mejorar hasta cierto punto si es posible. Luego debe buscarse aquellos factores que podrían haber sido mejorados para trabajar en ellos y mejorarlos. Se debe dedicar tiempo y esfuerzos significativos en aquellas áreas en las que se puede mejorar. Debe construirse sobre los aspectos exitosos de la administración de la empresa.

IMPORTANCIA, CONTROL Y SINCRONIZACION

Con tantas cosas para pensar y trabajar, el administrador muchas veces se pregunta "¿Por dónde empiezo?" Deben verse las áreas que son:
- Importantes;
- Controlables;
- Mostrarán resultados en tiempo razonable.

En la explotación lechera, el manejo de los alimentos se ajusta muy bien a estos tres criterios. Los alimentos son los insumos más importantes de la explotación lechera. El administrador tiene control sobre la formulación de raciones y la alimentación se ve reflejada en la producción lechera en pocos días. Los productores de leche harían bien en poner mayor énfasis en los alimentos y la alimentación.

“Se deben encarar los asuntos administrativos que sean importantes, controlables, y que producirán resultados en un tiempo razonable.”

En efecto, los insumos que se representan como costos variables por lo general se ajustan bien a estos tres criterios. Los costos fijos son mucho más difíciles de trabajar. Toma mucho más tiempo ajustar estos costos. Los costos fijos tienen un gran impacto en el desempeño empresarial al largo plazo y deben ser presupuestados muy cuidadosamente cuando se incorporan a la empresa. Una vez que se los adquiere es muy difícil disponerse de ellos en el corto plazo. Los insumos variables muestran resultados rápidos y dan al administrador la oportunidad de hacer cambios importantes y rentables en el corto plazo mientras se trabaja en los asuntos de largo plazo.

MANEJO DE LA GESTION TRIBUTARIA

Si el administrador se encuentra en una situación en la cual los impuestos dependen del desempeño de la empresa y existen maneras de minimizar la porción fiscal, entonces el sistema de registros puede ser usado para analizar la situación tributaria y tomar los pasos necesarios para minimizar legalmente la carga tributaria. Pero este tema está fuera de los límites de esta publicación.

CALIFICACION DE LA EMPRESA AGRARIA

La Tabla 5.1 es útil para calificar a la empresa. Se puede convertir en la libreta de calificaciones del desempeño empresarial. La Tabla 5.1 y la Figura 5.1 están estrechamente ligadas. La Figura 5.1 describe el proceso mientras que la Tabla 5.1 provee las hojas de calificación para clasificar ciertos aspectos de la empresa.

A medida que avance en el análisis revise la Tabla 5.1 para calificar a su empresa agraria. Las notas (P de pobre, R de Regular, B de bueno o E de excelente) asignadas al desempeño empresarial pueden colocarse en esta tabla. Una nota de Excelente debe darse a un desempeño de 5% o más por encima del promedio, la nota bueno se da por un desempeño igual o ligeramente por encima del promedio, la nota regular por un desempeño por debajo del promedio, y la nota pobre por un desempeño 10% o más por debajo del promedio. Al final de la hoja de calificaciones hay un

espacio para anotar algunos comentarios.

Nótese que los tres criterios o estándares de mencionados arriba están contenidos en la Tabla 5.1 con la actual comparada con 1) la planeada, 2) la posterior, 3) el desempeño de la industria. Al hacer la calificación considere cada uno de estos estándares comparativos. Por ejemplo, la producción por vaca está por debajo del promedio comparado con la industria, pero se mejoró significativamente sobre el desempeño de los años pasados. En este caso se puede recibir una nota de excelente cuando se compara con el desempeño pasada pero sólo uno regular comparado con la industria.

ANALISIS TOTAL DE LA GESTION AGRARIA

Tal vez la forma más lógica de realizar el análisis de gestión empresarial es examinar primero las medidas de rentabilidad, solvencia y liquidez. Esto puede ayudar a guiar al administrador a través de la gran cantidad de datos adicionales para llegar efectiva y eficientemente al diagnóstico correcto. Este puede llamarse la perspectiva general de la empresa. Ver la Figura 5.1 para entender la relación entre estos conceptos. También nótese que las hojas de trabajo ejemplo muestran todos los cálculos y fuentes de la información usados para llegar a determinar las diferentes indicadores.

“Los aspectos clave para el análisis total de la empresa son la rentabilidad, solvencia y liquidez.”

Tabla 5.1: Calificación de la empresa agraria

PERSPECTIVA GENERAL DE LA EMPRESA—EJEMPLO DE UNA EXPLOTACION AGRARIA

Para ilustrar el proceso de análisis se utilizará la explotación agraria ejemplo. Los números para esta explotación son típicos del Medio Oeste de los Estados Unidos, pero no pueden ser comparadas con explotaciones lecheras en otras partes del mundo—el propósito de incluir esta explotación es para ilustrar los pasos que se deben tomar para obtener una perspectiva general de una empresa lechera. Debe mencionarse que la explotación ejemplo, cuyo propietario es Eduardo J. Emplo, tiene medidas de desempeño que están dentro de los rangos de bueno a excelente para el área en la que está localizada. Se asume que la explotación de E. J. Emplo usa la tecnología antigua típica del Medio Oeste con establos en confinamiento, y produce todo el alimento. La mano de obra principal proviene de su familia incluyendo la mano de obra "contratada". Tienen un hijo (Eduardo Emplo hijo) y su familia desea unirse a la empresa permanentemente en los próximos dos años.

En la Tabla 5.2, los asteriscos (**) en varias de las líneas denotan los signos vitales o medidas clave mencionadas anteriormente y mostradas en la Figura 5.1. Estas medidas clave también están indicadas en la Tabla 5.1 en las líneas 1-12b. Las otras líneas en la Tabla 5.2 sirven para ayudar con los cálculos y/o para proveer algún apoyo o respaldo a la información.

Tabla 5.2: Análisis empresarial anual—Indicadores de rentabilidad, solvencia y liquidez en una empresa agrícola hipotética

Línea 13. Ingreso bruto ajustado. Ingreso de operación en efectivo total menos artículos de reverenda adquiridos este año más el ajuste neto en los inventarios de alimentos más el ajuste neto por el ganado para venta mas ajustes en cuentas por recibir más ajustes netos en los inventarios del ganado lechero y reproductor. NOTA: En la mayoría de las empresas lecheras las ventas totales del año son una aproximación razonable de los ingresos brutos corregidos.

Línea 28. Años para pagar la deuda corriente e intermedia (acumulado) [(pasivos corrientes iniciales mas pasivos corrientes finales)/(2) más (pasivos intermedios iniciales + pasivos intermedios finales)/(2)] / [(Efectivo generado por la deuda fuera de bienes y raíces o compras de capital)]. El efectivo generado por la deuda fuera de bienes y raíces o las compras de capital [(ingreso neto de operación corregido más ingreso neto no agrícola) menos [(gastos familiares más

ahorros más impuestos a la renta, etc. más desembolsos este año del principal de la deuda fija.)]

Indicador de rentabilidad

El principal indicador de rentabilidad es el ingreso neto. Es el número con el cual se inicia el análisis financiero de la explotación agraria. El ingreso neto mide el retorno a la mano de obra no remunerada, administración no remunerada, y al capital patrimonial antes de impuestos. En las explotaciones en las que la mano de obra es remunerada en efectivo o en especie, el residuo es el retorno al capital patrimonial de la empresa. La explotación ejemplo tiene un ingreso neto alto y es considerada excelente en las tres secciones. Los ingresos por mano de obra y gestión también son excelentes. Al calcular los retornos por mano de obra y gestión se ha asignado un retorno arbitrario (6%) al capital patrimonial con el residuo dirigido a la mano de obra y gestión no remunerada.

Los siguientes dos indicadores de rentabilidad (Líneas 5 y 6) se refieren al retorno al capital. Primero los intereses pagados se suman al ingreso neto y resulta en el retorno a todo el capital y a la mano de obra y gestión no remunerada. Luego un valor arbitrario tiene que ser asignado o cargado al valor de la mano de obra no remunerada (el salario diario local típico para la mano de obra calificada) y gestión (un porcentaje de los recibos brutos corregidos). La mejor forma de hacer esto es usar el salario típico de las explotaciones del área para el valor de la mano de obra no remunerada más un valor por gestión administrativa (por ejemplo 8% de los recibos brutos corregidos). El valor de mano de obra y gestión no remunerada es sustraído, dejando el retorno a todo el capital (total). Luego se resta el interés pagado dejando como resultado el retorno al capital patrimonial. Dividiendo estos dos retornos al capital (total y patrimonial) entre la cantidad total invertida y el patrimonio respectivamente, se obtiene el retorno porcentual para estos dos bienes de capital. En el ejemplo el retorno al patrimonio es mayor que el retorno a la inversión total. Esto es deseable, significa que el costo del capital prestado o alquilado es menos que el retorno. Esto es extremadamente importante. El administrador está ganando más con el capital propio de lo que se paga por el capital rentado. Por lo tanto en la explotación ejemplo se gana un calificativo de "excelente" por los retornos a la inversión total y al patrimonio.

Los siguientes dos indicadores de rentabilidad (Líneas 14 y 15) se refieren a la relación entre inversión y ventas. De hecho, la línea 14 x línea 15 da el retorno a la inversión. El porcentaje al rendimiento de los activos y el porcentaje al margen neto de beneficio se consideran como "bueno" porque están ligeramente por encima del promedio con respecto al desempeño planeado y posterior pero "excelente" comparado con la industria. La explotación parece tener exceso de inversión, pero este problema está compensado por el excelente desempeño en las entradas brutas corregidas (línea 13) por encima de $3,000 por unidad vaca. Por lo tanto la rentabilidad pese a la preocupación respecto a los niveles de inversión.

Indicadores de solvencia

A continuación veremos los indicadores de solvencia que empiezan en la líneas 16. Aquí se mide la fortaleza y la solidez financiera de la empresa. El Balance muestra un incremento en el valor neto o patrimonial conjuntamente con una amplia provisión para las necesidades de la vida familiar. Esto es importante ya que un crecimiento financiero continúo augura que el administrador tiene la habilidad de mantener a la empresa en el negocio. El ratio pasivo/activo muestra que el administrador está 58.3% en deuda. Este es un número relativamente alto, particularmente si se está en los años iniciales de desarrollo. El ratio pasivo corriente más intermedio/activo de 41.2%, sugiere que el financiamiento no será un problema al largo plazo si el desempeño de la empresa continua en los niveles actuales. Los indicadores de solvencia pueden ser calificadas como "buenas" o "excelentes".

Indicadores de liquidez

Finalmente veremos los indicadores de liquidez o flujo de caja (Líneas 25-30). El ratio pasivo/activo corrientes de 78.2% en deuda al corto plazo sugiere que podría haber problemas financieros de corto plazo en caso se presente un contratiempo mayor y podría inclusive crear algunos problemas si algunos eventos relativamente menores ocurriesen. El capital de trabajo, que ve el financiamiento de corto plazo en un sentido absoluto, tampoco muestra mucho para errores. Esto puede merecer sólo un calificativo de "regular" a un "bueno-bajo". Sin embargo, el ratio de gastos de operativos de caja sobre ingresos operativos de caja es excelente. La razón es una combinación de control de costos excelente como una productividad alta. Esto recibiría una nota de "excelente". Este control de costos también se ve reflejado en los indicadores de rentabilidad.

Otras cifras que merecen comentarios son los ingresos netos de caja, que son excelentes, los ahorros y gastos de vida familiar obtenidos de la empresa que son razonables, y un número aceptable de años para pagar la deuda corriente e intermedia.

En conjunto la explotación agraria ejemplo muestra indicadores financieras fuertes con alguna preocupación con respecto al nivel de inversión y mucha deuda localizada en la categoría corriente.

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

Las características generales de la empresa se refieren a los indicadores de desempeño, tamaño e intensidad de uso de recursos. Los indicadores de tamaño (mostrados en las líneas 1-15 en la Tabla 5.3) están divididos en cuatro partes: financieros, laborales, agrícolas, y ganaderos. Los indicadores financieras de tamaño analizan las entradas totales , las entradas brutas corregidas y las inversiones de la explotación. Las entradas brutas corregidas consideran cambios en existencias y capital ganadero, mientras que las entradas totales solamente muestran las ventas reales. En la mayoría de explotaciones lecheras estos dos números están generalmente ligados. Nuestra explotación ejemplo muestra una situación de buena a excelente en estas categorías. El uso de mano de obra, dado el tamaño de explotación, es razonable y también se califica de bueno a excelente, al igual que los indicadores agrícolas y ganaderas. Por lo tanto en este aspecto no existen mayores problemas.

Los factores de intensidad de uso de recursos se muestran en la Tabla 5.3 líneas 16-26. Estos factores de intensidad se dividen en tres secciones. por hectárea cultivada, por equivalente adulto, y por vaca lechera. Los valores de la inversión de capital son algo altos, lo cual refuerza nuestras anteriores observaciones sobre los valores del % de rendimiento de activos y el % de margen neto de beneficio. Pero aún así estos valores pueden ser calificados como "buenos". Los valores de los ingresos y gastos operativos de caja son buenos y pueden ser calificados como "excelentes". De igual manera, las cifras por vaca lechera pueden calificarse "excelente".

Los indicadores generales de la empresa nos dicen que el desempeño de esta explotación está por encima del promedio. Pero, aún existe cierta reserva respecto a los niveles de inversión.

Tabla 5.3: Características generales de la empresa

* Línea 18: Reparaciones de maquinaria más alquiler de maquinaria más porción agrícola de combustibles, etc. más ajustes de maquinaria netos ó depreciación de maquinaria más gastos de movilidad de la empresa menos ingresos por alquiler de maquinaria dividido entre la línea 9 hectáreas propias y alquiladas.

ANALISIS DE SUB-EMPRESA (LECHERIA)

El análisis final es el de la sub-empresa. Para un ejemplo del análisis de la subempresa ver la Tabla 5.5. En el análisis de la sub-empresa lechera se usaron tanto datos financieros como productivos.

Como en esta explotación ejemplo la lechería es la única sub-empresa ganadera, el análisis de sub-empresa es relativamente simple y toma menos trabajo de contabilidad. La situación respecto a los cultivos es diferente. No se han separado suficientes datos para hacer un análisis de las sub-empresas de forraje o heno, maíz ensilado, maíz grano, y avena.

En este ejemplo, cerca del 97% del ingreso de caja de la empresa agraria se atribuye a la empresa lechera. Pero debe recordarse que una gran porción de este ingreso se generó a través del consumo de forrajes por el hato lechero y grano producidos en la explotación.

Aparentemente en la sub-empresa lechera no existen problemas mayores. El único número preocupante en el análisis es la inversión por vaca, la cual está sobre los $8,000 como se aprecia en la línea 33. Esto reafirma la observación hecha sobre el exceso de inversión cuando se realizó la perspectiva general de la explotación al inicio del análisis.

Para ser una verdadera sub-empresa lechera, las cuentas de las vacas lecheras debe separarse de las cuentas de los animales de reemplazo. Criar su propio reemplazo es un proceso costoso y el control de costos en esta área puede rendir grandes dividendos. La mayoría de explotaciones lecheras no tienen la información detallada suficiente para hacer este tipo de análisis. Esto es también cierto para esta explotación ejemplo.

En general la sub-empresa lechera parece estar rindiendo muy bien y se calificaría como "excelente".

Tabla 5.5: Análisis de la sub-empresa lechera

NOTA: Una unidad vaca se define como una vaca lechera y su porción proporcional del hato de recría.
II = Inventario Inicial, P = Producción, C = Compras, IF = Inventario Final, V = Ventas.

SOLVENCIA Y LIQUIDEZ—CAUSAS Y EFECTOS

En la parte de rentabilidad de la Figura 5.1 se ha hecho una serie de observaciones acerca del análisis total de la gestión de la explotación agraria, análisis de sección y análisis de la sub-empresa. Todos estos factores afectan la rentabilidad.

Varios factores afectan los objetivos de solvencia y liquidez. En primer lugar nótese los dos factores que no afectan estos dos objetivos. El método de valoración de activos puede afectar los indicadores de solvencia. Usar valores de activos muy bajos o muy altos puede ocasionar que los indicadores de solvencia den una imagen incorrecta. Los indicadores de liquidez son afectadas por las políticas de venta. Almacenar la producción de dos años de cultivo produce una situación de liquidez ajustada, como también lo hace mayores compras de bienes de capital. La venta de estos bienes en el mismo año origina una situación de liquidez mas holgada. Estos aspectos deben considerarse al hacer el análisis. En el caso de la explotación ejemplo no existen este tipo de problemas.

El factor principal en la solvencia y liquidez es la rentabilidad. Esto debe ser enfatizado. La explotación ejemplo es rentable, es por ello que casi todos los indicadores de desempeño son buenas o excelentes. La estructura de la deuda (ver el Capítulo de crédito) de la explotación ejemplo muestra un exceso de deuda en la categoría corriente como para estar cómodos. Pero no representa un problema inmediato. Aquí no existen ingresos fuera de la explotación. En algunos casos los ingresos internos ayudan a mantener la empresa. Esto está bien si el ingreso adicional se utiliza para la reducción de la deuda o los gastos de familia. Pero no si el ingreso fuera de la explotación es utilizado para mantener una empresa no rentable. El nivel de vida o dinero retirado para uso personal es una consideración de importancia y puede causar una pérdida de efectivo. Se debe proveer un sustento familiar adecuado, pero en los años iniciales se debe ser moderado. El exceso de consumo personal está bien si puede solventarse. Otros factores que afectan la solvencia y liquidez son, las estrategias tributarias usadas (cuando son relevantes), la forma de organización empresarial usada, y las estrategias de comercialización y manejo del riesgo empleadas. La explotación ejemplo se desempeño muy bien en todas estas áreas. El factor que más afecta la solvencia y liquidez es la rentabilidad.

CONSTRUIR SOBRE LOS EXITOS

A medida que se mueve a través del proceso de análisis el énfasis deberá estar en los aspectos positivos. Primero se debe mirar aquellos aspectos que funcionaron bien. Luego se debe tratar de capitalizar sobre estos factores. Aquellos aspectos que se desempeñaron bien pueden ser considerados para futuras expansiones. Por supuesto que nada es perfecto por lo tanto seguramente existen aspectos que funcionaron bien pero que pueden ser mejorados. Pero aquí se debe tener cuidado. El cambio por el cambio no es siempre bueno. Se debe determinar por qué se es exitoso en ciertos aspectos del negocio y debe tenerse cuidado en alterar una combinación ganadora. También se debe asegurar que el administrador y sus asociados reciban el crédito por el trabajo bien hecho. El éxito merece ser reconocido.

IDENTIFICAR AREAS POR MEJORAR

Después de haber dado la consideración necesaria a los aspectos positivos de la empresa, se debe poner la atención hacia las áreas que potencialmente pueden mejorarse. El primer paso para resolver los problemas es reconocer que el problema existe y volverlo en una oportunidad para hacer mejoras. Cuando sea posible se debe tratar de recibir opiniones e ideas de afuera para ayudar en la oportunidad de mejorar. Después que el problema ha sido definido, se debe volver al capítulo de presupuestos para sugerencias sobre cómo desarrollar una planificación que ayude a mantener y/o mejorar la rentabilidad.

Aquí se presentan tres acciones generales para mantener y/o mejorar la rentabilidad.
- Mejorar el trabajo en la actividad que se está envuelto en la actualidad. Siempre hay campo para mejorar inclusive en las mejores operaciones.
- Hacer más o menos lo que se está haciendo en la actualidad. Si la explotación está rindiendo bien, tal vez es tiempo de cierta expansión. En otros casos una empresa sobredimensionada debe reducirse. Algunas empresas pueden mejorar la rentabilidad cuando se reduce el tamaño.
- Hacer algo diferente. Tal vez la actividad lechera o cualquier otra forma de operación agraria no es adecuada por

diversos razones. En une caso es mejor cambiar a una actividad donde las habilidades personales pueda tener un mejor uso.

Figura 5.2: Proceso y relaciones entre el mantenimiento de registros, análisis financiero y planificación empresarial

UNA COMENTARIO FINAL

En la Figura 5.2 se puede observar que se ha cubierto el mantenimiento de registros y el análisis de gestión. Ahora se debe avanzar hacia el aspecto de planificación empresarial. La administración agraria es un proceso continuo. Todas las funciones y tareas del administrador agrario deben ser coordinadas a través del tiempo y deben trabajar en conjunto para tratar de lograr los objetivos personales y empresariales del administrador y su familia. La Figura 5.2 une el mantenimiento de registros, el análisis de gestión y la planificación. Después de leer el Capítulo 6 se debe regresar a este diagrama para apreciar las relaciones entre ellos.

RESUMEN

El uso de registros agrarios para el análisis de gestión puede ayudar a los administradores manejar la empresa agraria más efectiva y eficientemente. La empresa tiene tres objetivos financieros—rentabilidad, solvencia y liquidez. Existen varios indicadores de desempeño financiero al igual que indicadores de tamaño, productividad y eficiencia de la empresa. El desempeño debe ser medido en base a tres criterios o estándares—realizado contra planeado, posterior, y de la industria. El analista financiero observa primero el panorama global de los doce indicadores claves de desempeño empresarial agrario y luego avanza a realizar el análisis empresarial total que se enfoca en las características generales de la empresa. De ahí, las secciones de cultivo y ganadería son analizadas. Esto es seguido por el análisis de factores de cada sub-empresa en forma individual. Esto ayudará al analista a determinar las causas y efectos del desempeño empresarial y así sugerir maneras de mejorar la rentabilidad. Luego se puede tomar las acciones apropiadas.

Esta publicación está autorizada por el Instituto Babcock para la Investigación y Desarrollo Internacional de la Industria Lechera de la Universidad de Wisconsin Madison.

Estas tecnologías son responsabilidad de quien las aplique.