

TÍTULO:	RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA ACTIVIDAD AGROPECUARIA
AUTOR/ES:	Sidero, Daniel E.
PUBLICACIÓN:	Consultor Agropecuario
TOMO/BOLETÍN:	I
PÁGINA:	-
MES:	Febrero
AÑO:	2014
OTROS DATOS:	-

DANIEL E. SIDERO

RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA ACTIVIDAD AGROPECUARIA

I - INTRODUCCIÓN

En la serie de artículos anteriores, pretendí presentar trabajos que permitieran al lector entender la importancia de los sistemas de costos, las dificultades para su diseño e implementación y le recomendé algunos caminos para poder instalar esta importante herramienta de gestión.

Ahora pretendo incursionar de igual forma en otra muy importante herramienta de gestión de las empresas agropecuarias, que es la planificación financiera que tiene por objetivo conocer anticipadamente el comportamiento de la "caja" ante variaciones de los valores de las variables relevantes.

La utilización de este tipo de herramientas en el sector agropecuario, desgraciadamente no está muy difundida, por motivos varios que algún día abordaremos en detalle. Llego a esta conclusión luego de repetir en varias charlas que doy a productores, un test muy simple para ver el grado de utilización de esta herramienta de planificación financiera.

El test consiste en pedirles que respondan una muy simple pregunta:

¿Quién conoce cuál será el saldo de caja de su empresa de cada uno de los próximos seis meses?

El resultado es que la gran mayoría, por no decir casi todos, no puede levantar la mano. Es decir que muchos no tienen dicha información y, en muchos casos, esta situación presupone que no "saben dónde están parados".

Estos modelos permiten conocer permanentemente la situación futura de caja y, en forma automática, actualizarla cuando alguna variable relevante haya cambiado, como podría ser que el precio de los insumos haya sufrido un aumento importante.

II - LA IMPORTANCIA DE LA CAJA Y DE CONOCER ANTICIPADAMENTE SU SALDO

Permítanme introducirme en este tema relatándoles un diálogo real entre dos hermanos dueños de una empresa agropecuaria productora de cereales del centro de la Provincia de Córdoba.

- *Me llamó el gerente del banco y me dijo que estamos "abajo" en las dos cuentas.*
- *¡Cómo que estamos abajo! ¿Qué pasó?... ¡Ahhh!... ahora recuerdo, debe ser que entró el cheque que le di hace una semana al rectificador.*
- *Bueno decile al Acopiador que venda el resto del trigo que tiene en la planta y que nos cubra el "rojo" del banco.*
- *Ese resto de trigo lo vendí ayer para cubrir la cuota de la cosechadora.*
- *¿Pero por qué no me avisaste?*
- *¿Y qué? ¿Si te avisaba no ibas a pagarle al banco el préstamo de la cosechadora?*
- *Claro, tenés razón. Bueno, decile al Acopiador si nos hace el favor de adelantarnos los fondos contra la cosecha de soja futura, así podemos financiar la siembra de la gruesa.*
- *El Acopiador me dijo que no porque, según él, estamos con problemas de caja, dado que además de endeudarnos para cambiar "fierros", estamos invirtiendo en los silos de semilla y además refaccionamos nuestras dos casas y cambiamos las camionetas.*
- *Decile entonces al gerente del banco si nos da un préstamo financiero para financiar la siembra de soja.*

- El gerente del banco me dijo que en principio no habría problema, solo que debíamos tener actualizada la carpeta de crédito que desde hace dos años no se actualiza y que además esta vez tenemos que presentar un flujo de fondos de dos años en base al plan de negocios. Que una vez presentada toda la documentación debíamos esperar por lo menos cuatro semanas para ver si nos aprobaban el crédito.

- ¿Un flujo de fondos de dos años en base al plan de negocios? ¿Y cómo cree que lo vamos hacer? ¿Qué piensa: que "somos adivinos"?

- Bueno consultalo al contador para ver si nos puede ayudar con eso del "flujo de fondos".

- Me dijo que no habría problemas pero que él solo había sido contratado para liquidar los impuestos y que eso sería un servicio adicional, para lo cual necesitaría una serie de informaciones que nosotros le debíamos proveer como por ejemplo el plan de cultivos, las tierras que alquilaremos, cómo pagaríamos los alquileres, los insumos que utilizaremos, etc. y que por ahora no podía ayudarnos porque estaba liquidando impuestos de otros clientes y solo nos iba a poder ayudar en tres semanas.

- Creo que estamos en problemas porque si no conseguimos que alguien nos financie a tiempo, no podremos sembrar la gruesa, ni vamos a poder pagar la cuota de la cosechadora, ni vamos a poder continuar con la inversión en los silos y además no podremos terminar las refacciones de nuestras casas.

- **Creo que necesitamos ayuda dado que no sabemos cómo seguir.**

Esta frase final de nuestros amigos define claramente cuál es la situación que se enfrenta en las empresas cuando no se cuenta con información adecuada de proyección financiera.

Estos dos hermanos se lanzaron a hacer una serie de erogaciones que seguramente podrían enfrentar con los ingresos futuros de la cosecha gruesa, pero la falta de previsión financiera los puso en una situación casi de insolvencia financiera cuando su negocio tenía todavía alguna solvencia económica. La falta de planificación de los tiempos de los ingresos y los egresos de los fondos los llevó a esa situación.

Es sumamente difícil manejar un negocio sin tener una clara visión sobre la situación de caja futura. *Esto es así porque toda decisión de negocio que se tome termina transitando por la caja, ya sea más tarde o más temprano.*

De ahí la importancia de conocer su evolución en forma anticipada, ya que cuando alguna situación de déficit de caja se presente, habrá que reaccionar rápidamente para resolverla para no entrar en situaciones similares al del caso de los dos hermanos.

En estos casos, el tiempo juega un papel importante para solucionar estos problemas, por lo que se hace sumamente importante conocer, con la mayor anticipación posible, cuándo se deberá enfrentar una situación financiera desfavorable a solucionar.

Los modelos de planificación financiera tienen por objetivo brindar al empresario ese tiempo tan importante para resolver adecuadamente los eventuales déficit de caja que se puedan presentar.

También es importante destacar que cuanto con mayor anticipación se conozcan los déficit a cubrir, no solo tendremos más posibilidades de cubrirlos, sino que además los costos de estas coberturas serán más económicos.

Siempre decimos en nuestras charlas con empresarios del sector que no es lo mismo conocer un problema de caja cuando nos llama el gerente del banco, que conocerlo con cuatro meses de anticipación.

Estos modelos, cuando están adecuadamente diseñados, permiten saber con anticipación cuál será la situación de caja y lo más importante es que, cuando una variable del negocio cambia en forma relevante, el modelo ajusta rápidamente la proyección de caja anterior, presentando la nueva proyección actualizada, es decir que utilizando términos más coloquiales permiten al empresario saber permanentemente dónde está parado.

Manejar una empresa sin proyección financiera es como pilotear un avión sin instrumental. Cuando el cielo está claro y no existen turbulencias, pilotear un avión a modo visual es posible y no tiene riesgos, ahora cuando las condiciones atmosféricas se presentan adversas es aconsejable pilotear a modo instrumental.

El siguiente cuadro esquematiza lo desarrollado en el párrafo precedente:



III - HORIZONTES DE PLANIFICACIÓN

El horizonte de planificación es el período de tiempo hasta donde alcanzará la proyección financiera.

Existen básicamente tres tipos de horizontes a saber:

- De corto plazo
- De mediano plazo
- De largo plazo

La proyección financiera de corto plazo

Es aquella que toma como base de proyección los documentos de efecto financiero que se encuentran pendientes de cobro o de pago. Es decir, los documentos de operaciones concretadas, tales como facturas a cobrar y a pagar, sueldos a pagar, cancelaciones de deudas financieras, préstamos acordados, etc.

Este horizonte de proyección es de corto plazo, dado que no contempla movimientos financieros futuros que si bien no han sido contratados igualmente se producirán, como puede ser el caso de ingresos por venta de la cosecha futura que no se haya vendido anticipadamente.

La característica de esta proyección es que su cumplimiento en el corto plazo es casi seguro dado que, como se dijo, surgen de operaciones contratadas. Por lo tanto, se conoce el importe y el momento del movimiento financiero futuro.

Estas proyecciones no exigen un esfuerzo de planificación, dado que consiste en "derramar" en el tiempo los efectos financieros de las operaciones contratadas.

El lapso de estas proyecciones depende de las características de cada empresa. No obstante, se puede estimar que en general el plazo de proyección es de entre uno a dos meses, que como se dijo anteriormente, los primeros meses del horizonte son los de mayor exactitud en la estimación del saldo futuro de caja.

Las proyecciones financieras de mediano plazo

Estas proyecciones toman como base las de corto plazo pero incorporan aquellos movimientos con efectos financieros que no han sido aún contratados pero que lo serán en el futuro.

Por estas características, los saldos de caja emergentes de estas proyecciones son menos exactos que las de corto plazo dado que el esfuerzo de planificación es mayor y lo planificado en un momento puede variar en el siguiente.

En estas proyecciones, se deben planificar los siguientes elementos:

- el precio
- el volumen
- el momento del movimiento financiero

Es evidente que, cuanto más extendido es el horizonte de proyección financiera, más compleja es la planificación de los elementos antes mencionados.

Es aquí donde nace la necesidad de contar con un modelo de proyección financiera que integre todos los elementos de todos los movimientos del negocio, para facilitar su ajuste automático para el caso de que haya variado alguno de los elementos de algún movimiento (este tema se desarrollará más detalladamente en el capítulo próximo).

Estas proyecciones de mediano plazo tienen un horizonte que, como se dijo anteriormente, depende de las características de cada empresa, pero podemos convenir que el año calendario o el año de la explotación debería ser el horizonte más habitual.

Las proyecciones de largo plazo

Estas proyecciones además de tener en cuenta las dos anteriores forman parte de una herramienta de grado superior que es el Planeamiento Estratégico.

Esta proyección de largo plazo es la expresión financiera del Planeamiento Estratégico que incluye:

- a) las expectativas de los accionistas,
- b) la visión del negocio,
- c) los objetivos de largo plazo,
- d) las estrategias para alcanzarlos y
- e) los planes de acción.

Desgraciadamente en el sector agropecuario, esta herramienta no tiene prácticamente utilización, si bien es de muchísima utilidad. El horizonte de estas proyecciones es de tres a cinco años. En este número de la presente publicación y en el próximo, estaremos abordando el tema de la *planificación estratégica* a través de dos enfoques que serán muy útiles para el lector.

Los modelos de planificación financiera no están muy difundidos en el sector, motivo por el cual cuando se intenta diseñar uno, la definición del horizonte de planificación rara vez supera inicialmente los 12 meses.

IV - QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA PARA DESARROLLAR UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Como se dijo anteriormente en este artículo: "toda decisión termina transitando por la caja".

Esta verdad irrefutable permite ir detectando que estos modelos de planificación financiera deben ser integrales, es decir que deberán abarcar todas las áreas de la empresa, dado que todas proveen información financiera, ya que todas son generadoras de ingresos o egresos de fondos.

Por lo tanto, son demandantes de mucha información histórica de base y de planificación, porque en otras palabras deberemos planificar todos los ingresos y todos los egresos y dichos movimientos en general son la consecuencia de otros movimientos. Siempre decimos: "primero se produce el hecho económico y luego el hecho financiero".

Es decir que, para dar un ejemplo de la secuencia de un egreso:

- a) primero deberemos determinar el plan de producción;
- b) luego, establecer las necesidades de los insumos que requiere el plan y, conjuntamente con sus existencias iniciales, se determinará cuánto y cuándo comprar;
- c) luego, se establece el precio de cada compra y la forma y la fecha de pago.

Como se pudo observar en ese pequeño ejemplo, mucha información preliminar de orden económico fue necesario obtener para que finalmente se pudieran proyectar los egresos por compras de insumos.

De ahí que, antes de diseñar un modelo de este tipo, muchas veces debemos diseñar otros modelos o submodelos que alimenten a este.

No es casual que, en esta serie de artículos, primero hayamos presentado la serie relacionada con los sistemas de costeo, dado que estos son proveedores muy importantes de los sistemas de planificación financiera.

Los sistemas de costos proveen, entre otras informaciones, los insumos necesarios para producir, siendo esta una de las informaciones más relevantes de los egresos financieros de una actividad agropecuaria.

En la gran mayoría de las actividades, *la información base* para iniciar un proceso de planificación financiera está constituida por las ventas de la actividad.

Esto es correcto si la venta es una incógnita básica de la ecuación del negocio. Pero, en muchas actividades agropecuarias donde se produce un *commodity*, siempre se venderá el producto que se produzca, es decir que la incógnita no es el volumen a vender sino el volumen a producir y el precio de mercado de dicho *commodity*.

Por lo tanto, la información base en estas actividades es el volumen a producir.

Pero yendo más en detalle, en algunas actividades como la de producción de cereales en campos alquilados la variable de base para iniciar la proyección es la cantidad de tierra a alquilar, dado que esta es una de las limitantes más importantes del volumen de producción.

Por eso, es que se requiere para iniciar este tipo de proyecciones un adecuado y bien detallado plan de producción.

Por lo antes comentado, la información de base para iniciar un proceso de planificación financiera dependerá de la actividad en cuestión, es decir que el modelo a diseñar deberá adaptarse a las características de la explotación.

También deberá tener en cuenta los recursos humanos con los que se cuenta para que, luego de diseñado el modelo, el mismo pueda ser operado por quienes tienen la responsabilidad de manejar el negocio.

Hago especial hincapié en este tema, dado que estas herramientas son diseñadas básicamente para ayudar en la toma de decisiones, de ahí la importancia de que quien opere el modelo esté cerca de la toma de decisiones.

También resaltó la importancia de que estos modelos sean diseñados por especialistas que comprendan la problemática de la empresa y estén "codo a codo" con los que manejan la empresa para saber de sus necesidades de información y para capacitarlos en el uso de la herramienta si fuera necesario.

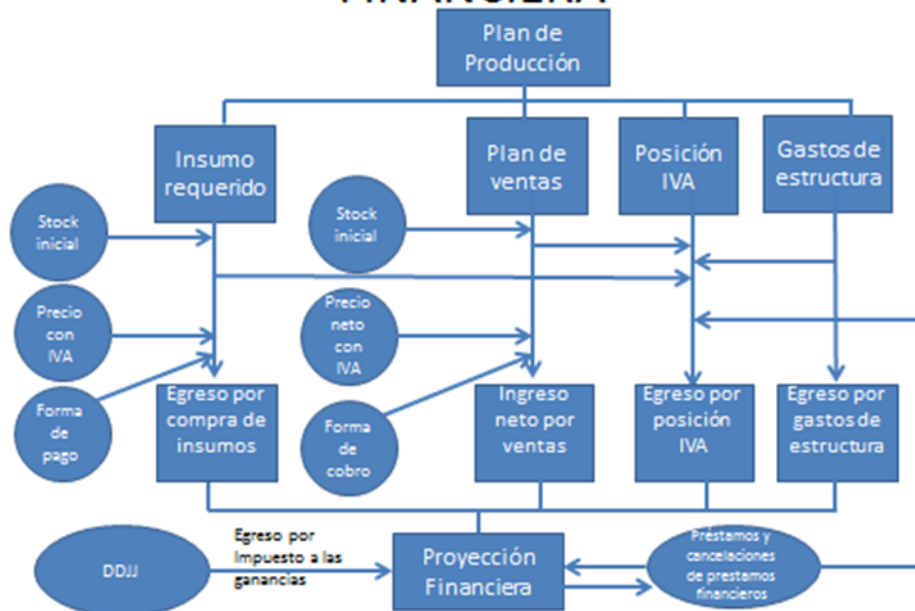
En el mercado existen muy buenos sistemas preelaborados de proyección financiera, pero en general el esfuerzo de adaptarlos a las características propias de cada actividad y la capacitación posterior para operarlos, en general es importante, motivo por el cual se hace más aconsejable los modelos diseñados específicamente, es decir que es más conveniente el "traje a medida" que el "traje pret a porte".

En la medida de lo posible y siempre que la complejidad de la actividad a "modelizar" lo permita, lo recomendable es intentar diseñar estos modelos en planillas de cálculo y considerar a los restantes generadores de información como submodelos proveedores del modelo integral de proyección financiera.

El siguiente gráfico muestra la interrelación de las informaciones de una actividad agrícola a los efectos de integrarlas en un modelo que luego pueda ajustar una variable, encadenando el ajuste automático de las demás variables vinculadas.

Si bien el siguiente cuadro fue diseñado teniendo en cuenta una actividad agrícola, el mismo es adaptable para cualquier actividad agropecuaria.

ESQUEMA SIMPLIFICADO DE PROYECCIÓN FINANCIERA



Como se puede observar, todas las variables relevantes están vinculadas, partiendo desde el plan de producción y llegando a la proyección financiera que es la información objetivo del modelo. Existen en el esquema subsistemas de información que alimentan al modelo principal, tales como:

- La posición IVA, que a su vez se nutre de otros submodelos.
- Los gastos de estructura.
- Los stocks de insumos, etc.

La gran potencia de estos modelos radica en la interrelación de todas las variables, lo que permite, como ya se dijo, ajustar todos los resultados cuando un variable se modifica.

Como se deduce, estos modelos permiten "jugar" con diferentes escenarios de precios de venta, rendimientos, costos de insumos etc., y visualizar la generación de caja de cada escenario.

V - VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Es interesante analizar el detalle de ventajas y desventajas que presentan estos modelos de planificación financiera.

Ventajas

- Saber permanentemente cuál será la situación financiera de la empresa en base a un plan de producción previsto y a los diferentes escenarios de precios, costos, gastos, etc.

2. Poder ajustar la proyección en forma automática ante cualquier cambio de alguna variable relevante del negocio.
3. Detectar con anticipación faltantes de caja para solucionarlos de la mejor forma posible.
4. Detectar con anticipación los sobrantes de caja para saber cuál es la mejor aplicación posible en función de los objetivos del negocio.
5. Dejar la posición permanentemente conservadora que se genera por no contar con información adecuada. Estos modelos permiten saber hasta dónde el productor agropecuario puede arriesgar, porque muestra la eventual situación de caja si la decisión de riesgo a tomar fallara.
6. Pone a la organización a pensar en la generación de caja y cómo crecer ordenadamente a través de la generación genuina de caja.
7. Propone a los empresarios no decidir con la sola intuición u "olfato", para pasar a decidir sobre bases más sólidas, más profesionales, al mostrar los efectos financieros de las decisiones que se piensan tomar.

Desventajas

1. Estos modelos requieren de un diseño que generalmente es realizado por un especialista y el mismo tiene su costo (las experiencias exitosas en este sentido demuestran acabadamente que estos costos retornan ampliamente).
2. Estos modelos requieren de la generación de información de casi todas las áreas de la organización y esto puede requerir algún reordenamiento organizativo de la empresa.
3. Requiere de los empresarios:
 - a) el esfuerzo de conocer el funcionamiento de estos modelos,
 - b) aprender a interpretar las informaciones que generan y
 - c) ordenarse para tomar decisiones basadas en estas informaciones.

VI - CONCLUSIONES

Entendemos que los empresarios del sector deben entender que la situación de caja de su empresa es de vital importancia y, por ende, deben contar con información adecuada para conocer con anticipación la situación financiera comprometida para reaccionar con el debido tiempo para encontrar las mejores soluciones.

La experiencia indica que, cuando estos modelos se implementan exitosamente en las empresas agropecuarias, quienes dirigen la empresa con esta nueva herramienta se preguntan ¿cómo podíamos manejar antes nuestra empresa sin saber la proyección de caja anticipada y los efectos financieros de las decisiones relevantes?

La respuesta simple a dicha pregunta es que "antes piloteaban su avión sin instrumental y ahora tienen instrumental para volar".

En base a esto es que los modelos de planificación financiera brindan esta información y, a través de este artículo, se intentó presentar las recomendaciones globales para su diseño.