

LA FUNCIÓN DEL RESPONSABLE FINANCIERO EN LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

Ing. Agr. Luis Villa. 2017. Engormix.com.
www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

INTRODUCCIÓN

Las empresas productoras de commodities tienen características propias, diferentes del resto. Los bienes que producen son mayormente indiferenciados, sin marca, con demanda cuasi infinita y permanente y con precio fijado por un mercado.

A lo largo de períodos de bonanza, muchas empresas agropecuarias argentinas venden cuando necesitan fondos y compran bienes de uso pagándolos al contado. Esto último constituye la negación de la función o del comportamiento empresarios, toda vez que la empresa es, en esencia, una actividad demandante de fondos (a diferencia de sus accionistas individuales). Lo primero, renunciar a colocaciones transitorias, conlleva elevados riesgos y genera frecuentes casos de lucro cesante. Adicionalmente, esta conducta implica giros del capital demasiado largos (cash to cash cycle mayor a un año, en el caso de la agricultura).

Cuando sobrevienen dificultades económicas y financieras importantes, las empresas suelen carecer de la cultura para enfrentarlas.

DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES EN EMPRESAS AGROPECUARIAS

La que sigue puede ser una distribución adecuada de áreas y funciones para las actuales necesidades:

- ◆ Estrategia: entendida como el conjunto consistente de preguntas inteligentes y de respuestas lógicas y completas respecto de qué hacer y cómo hacerlo, en referencia al corto y al largo plazo, con el objeto de lograr la visión de la compañía.
- ◆ Marketing estratégico: entendiendo al marketing en su sentido amplio, con la visión sajona (por ejemplo, materializada en los trabajos de Penn State University referidos al agro), incluyendo la función o gerencia comercial, por ende todo lo referido a ventas, compras, precios y diferenciaciones si fueren factibles, la política de comunicaciones y de relacionamiento con la comunidad, el marketing operativo y las coberturas (esto último en conjunto con el área de Finanzas).
- ◆ Operaciones: incluyendo todo lo referido a logística, RRHH y sobre todo a la ejecución de los planes (teniendo en cuenta las recomendaciones de Ram Charan y Larry Bossidy, entre otros).
- ◆ Producción: incluyendo el diseño y planeamiento del proceso productivo, la adopción de tecnologías, el entrenamiento del recurso humano (en conjunto con Operaciones, e incluso incorporando políticas de coaching y mentoring internos), incluyendo también el desarrollo (entendido como la puesta a punto de procesos e insumos).
- ◆ Finanzas: la función que se describirá brevemente en este escrito (teniendo en cuenta las ideas de Aswath Damodaran, las de Brealy, Myers & Allen, entre muchos otros).

La función estratégica no es de tiempo completo (puede quedar reservada a los accionistas o a quienes cumplen funciones no ejecutivas), en cambio el resto sí lo es (requieren disponibilidad full-time). En la mayoría de las empresas, una misma persona puede cumplir o liderar jerárquicamente 2 ó más funciones. El área de Producción ha sido determinante en las últimas 2 décadas, porque la tecnología ha tenido un peso significativo, muchas veces superior al resto de los factores sumados. Sin embargo, esa situación estaría comenzando a cambiar.

LA FUNCIÓN DE LAS FINANZAS

Lo que sigue es un listado en sentido amplio de la función del Responsable Financiero o Director Financiero según el caso (Chief Financial Officer o CFO, en inglés) en empresas dedicadas a la producción de commodities agropecuarios:

Las primeras 4 funciones son el núcleo (core) de las Finanzas corporativas en cualquier empresa o proyecto que persiga el lucro;

1. intervenir protagónicamente en las decisiones sobre inversión;
2. ídem en las decisiones sobre financiamiento;
3. llevar a cabo la tesorería, el manejo del capital de trabajo y el cash management o manejo del efectivo, recurriendo cuando se pueda a arbitrajes y
4. ayudar en la elaboración de la política de dividendos.

Luego conviene listar otras 2 funciones universales, que complementan a lo anterior

5. diseñar los métodos que usa la compañía para realizar todo tipo de valuaciones e
6. intervenir en el portfolio management, determinando correlaciones entre actividades.

Luego está la 7ª función universal

7. intervenir en el diseño de normas de buen gobierno corporativo.

Luego se listan responsabilidades que pueden seguir siendo universales, o bien pertenecer sólo al CFO en este tipo de empresas

8. identificar riesgos y coberturas, incluso evaluando posibles desprotecciones contractuales y patrimoniales;
9. intervenir en el diseño impositivo más conveniente;
10. ídem en las auditorías internas;
11. ídem en todo lo relacionado con regulaciones y compliance;
12. ídem en el uso de software, sobre todo de gestión, que incluyan el módulo contable;
13. interactuar de manera directa con los asesores externos, legales y contables;
14. ayudar a diseñar la cultura de la compañía respecto del peso del análisis fundamental vs el técnico, del precio vs el valor y del corto vs largo plazo;
15. trabajar en opciones reales, al menos pensando en que se incorpore a largo plazo como parte importante de la cultura empresaria;
16. diseñar algunos covenants que la empresa pueda autoimponerse, y
17. realizar seguimientos sistemáticos de las relaciones insumo-insumo, insumo-producto y producto-producto relevantes y de la relación entre la tasa interés y los riesgos y la duración de algunos procesos (por ejemplo, la recría y engorde de la hacienda, cuyas duraciones pueden variar mucho, a diferencia del ciclo de un cultivo anual, cuya duración está predeterminada biológicamente).

Respecto de 1. y 2., debería estar incluido el diseño de la filosofía de inversión (condición cuasi permanente) y la revisión periódica de la estrategia de inversión (cambiante según el entorno).

Para los proyectos, deben usarse los conceptos neoclásicos respecto del valor del dinero en función del tiempo, sin dejar de lado las ideas conductistas. Debe recurrirse a la construcción de flujos de fondos y a la determinación correcta del Valor presente o del Valor presente no periódico, de la TIR y/o la TIRm (si fuera pertinente alguna de las 2), del período de repago de inversiones antes y después de apalancamientos y del WACC, haciendo simulaciones y determinando lo mejor posible los factores clave.

Previo a todo lo anterior, se debe definir qué es un proyecto y qué no lo es, e inicialmente se deben volcar los flujos de fondos incrementales, en moneda real, sin financiación y después de impuestos.

Son recomendables varias herramientas, como el Ratio de Sharpe para evaluar la relación renta-riesgo y las ideas de Trade-off y Pecking order para teorizar sobre financiamiento y luego tomar decisiones prácticas. Es importante la diferenciación de riesgos diversificables y no diversificables, sobre la que se cometen muchos errores en el agro.

Debería agregarse el cabal conocimiento del entorno, de la macroeconomía y de los ciclos, tanto el económico del país como los propios de cada actividad. También cuestiones referidas a las barreras de entrada y de salida de cada actividad y su caracterización, determinando si son bajas o altas, y consecuentemente determinando si el grueso de las ganancias debe provenir del resultado operativo o de la apreciación patrimonial.

CONCLUSIONES

El agro nacional es un sector que cuenta con un stock de riqueza en tierras equivalente al PBI completo de un año del país (US\$ 500.000 millones) y que asigna cifras muy importantes cada ciclo. La suma de capital de trabajo más la renovación anual de la inversión supera los US\$ 35.000 millones.

Es necesario sofisticar el manejo financiero en la mayoría de las empresas, de modo que esté acorde con la complejidad y tamaño actual de los negocios del sector.

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)