

SÓLO CON ANOTAR NO ALCANZA

Ing. Agr. Edgardo Luis Gambuzzi. 2003. Producir XXI, Bs. As., 12(146):41-45.

www.produccion-animal.com.ar

INTRODUCCIÓN

Éste es el desafío: elaborar un modelo de seguimiento y evaluación que permita integrar los indicadores de actuación desde distintas perspectivas en un instrumento único que sirva de soporte a la toma de decisiones.

El marco en el que se desarrolla hoy la empresa agropecuaria exige de productores y técnicos una atención prioritaria a aspectos relacionados con la gestión económica. Ya no es cierto que con mejorar la producción o incorporar tecnología se aseguran resultados mejores. Por el contrario, a veces se compromete la marcha económica de la empresa con la introducción, no suficientemente planificada y evaluada, de supuestas "mejoras técnicas".

Por esta causa se percibe un notable incremento del interés en todo lo relacionado con la administración rural. Cursos de capacitación talleres y jornadas sobre esos temas aparecen con frecuencia y con una demanda que no era habitual años atrás.

EVITAR QUE LOS SANOS SE ENFERMEN

Sin embargo, la propuesta de registrar la información de ingresos y gastos durante un ejercicio para después hacer el análisis y evaluación de la misma, no parece ser suficiente.

En primer lugar, por el tiempo que transcurre entre el momento en que suceden los hechos y aquél en que se pueden utilizar los resultados de la evaluación. Con la velocidad con que varían en la actualidad las condiciones de mercado, muchas veces, las conclusiones del año pasado no son buena guía para las decisiones de éste. Es la tarea del médico forense, realiza la autopsia e informa sobre las causas probables de la muerte, pero no puede hacer nada para evitarla. La *contabilidad de gestión debiera parecerse* más a la *medicina preventiva* donde se puede realizar acciones para evitar que los sanos se enfermen o los *enfermos se agraven*.

PRESUPUESTAR LO QUE VIENE

Trabajar con presupuestos, aunque incorpora un componente de incertidumbre, es mucho más eficiente porque permite analizar la marcha de la empresa en tiempo real y obtener información para la toma de decisiones en el momento entorno en que ocurre.

La información histórica registrada no deja de ser importante, ya que ella permite ajustar los presupuestos a partir de los registros, tanto de precios como de producciones. Una buena base de datos permite incluso, poder hacer estimaciones de la probabilidad y frecuencia con la que ocurren hechos extraordinarios que afectan la producción promedio. Por ejemplo, fenómenos climáticos como sequías e inundaciones.

SIN EMBARGO TODAVÍA FALTA

La perspectiva económico financiera de la marcha de la empresa, si bien central, no es el único indicador necesario para su evaluación. No se debe dejar de medir los rendimientos de los cultivos porque se ha llegado a la conclusión que la información de resultado económico es más importante.

Nadie deja de tener en cuenta que el conocimiento y la experiencia que se tiene de una actividad ofrecen una ventaja comparativa indudable para obtener los resultados competitivos que la situación exige.

También la capacitación y compromiso de los empleados puede hacer la diferencia entre un resultado favorable y el desastre.

La buena vinculación con los mercados de insumos y productos hace posible o no, una actividad en determinada zona.

Todos estos elementos no se reflejan directamente en el resultado económico financiero y aún, progresos en estos aspectos, se manifiestan a veces desfavorables en el corto plazo. Un ejemplo simple sería la puesta en marcha de un plan de capacitación de la mano de obra, que, en forma inmediata, aparecerá en el resultado económico como un gasto adicional.

Entonces, ¿qué tenemos que medir? ¿Cómo podemos evaluar? ¿Qué cosas registramos?

LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS

Para medir el resultado de la empresa y tomar decisiones para mejorar su funcionamiento futuro, debemos tener en cuenta que hay varios aspectos o perspectivas a ser considerados.

Ninguno de ellos predomina sobre otro y, además, deben ser tomados en conjunto, para que puedan integrarse en una base de información que permita al empresario y su asesor, la mejor toma de decisiones.

Esta manera de ver la cuestión está en el centro de la discusión de las dos últimas décadas en los ambientes empresariales y académicos, ya que se ha ido gestando un creciente cuestionamiento a la contabilidad de gestión tradicional.

Así fueron apareciendo distintas propuestas de modificación de la misma, como los centros de costos, o costos por actividades que permiten una actualización de los sistemas de gestión contable a la realidad actual.

En el marco de ese debate académico aparecen las propuestas de R. S. Kaplan, profesor de la Harvard Business School, pionero en nuevos enfoques sobre la contabilidad de gestión. Ya en los años ochenta aparecieron artículos suyos como "La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión" y "La evolución de la contabilidad de gestión".

Más recientemente inició un proyecto de investigación en el Nolan Norton Institute. (junto con su director general David Norton.) Bajo la dirección de Norton y con el apoyo académico de Kaplan se formó un grupo de trabajo con representantes de diversas empresas para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación de las mismas.

De este trabajo surgió el "Cuadro de mando integral"

EL USO DE TABLEROS DE COMANDO

"El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

ADAPTARLO A LA EMPRESA AGROPECUARIA

Estas ideas, desarrolladas en el ambiente de las grandes corporaciones empresariales también tienen aplicación al ámbito de las Pymes en general, y de las empresas agropecuarias en particular. Por supuesto que las diferencias también son grandes y es necesario un proceso creativo de adecuación a las necesidades de la empresa rural.

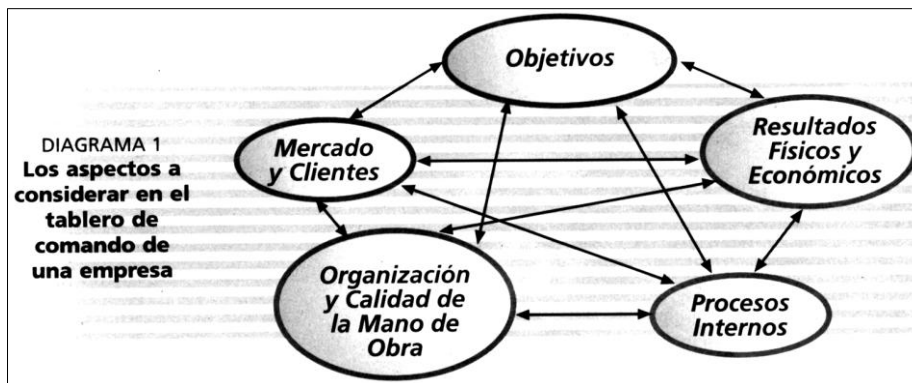
Lo que básicamente se puede tomar es la necesidad de identificar las perspectivas desde las cuales evaluar la empresa para poder tomar decisiones equilibradas sobre la marcha de la misma.

Indudablemente, el resultado económico es un aspecto central a considerar en cualquier análisis; y junto con él, el rendimiento físico con el cual se obtuvo el mismo.

Pero hay otros aspectos a tener en cuenta, de enorme importancia si lo que se quiere es tener una evaluación precisa de la empresa y, sobre todo, de su capacidad para enfrentar situaciones futuras y poder sostenerse y crecer en un entorno cambiante como el actual.

Todo esto no se ve reflejado o se refleja de forma inversa en los indicadores de resultado tradicionales. Una reducción de calidad y motivación del personal puede resultar en una reducción de costos de producción y, a la vez, ser la causa de desempeños pobres en el futuro de la empresa. Por el contrario, un plan de capacitación es un gasto adicional que puede asegurar la posibilidad de crecimiento. El costo de la cría eficiente en empresas ganaderas y lecheras aumenta los costos presentes, pero asegura la capitalización futura. Lo mismo se puede decir de la mejora de la calidad de los procesos internos.

En realidad estos aspectos están interrelacionados y no hay un orden entre ellos, por lo que están mejor representados en el diagrama 1.



Los aspectos a considerar son:

- 1.- Objetivos (definición y precisión).
- 2.- Resultados económicos.
- 3.- Resultados físicos.
- 4.- Procesos internos (calidad, definición y seguimiento de los mismos).
- 5.- Mano de obra (calidad, organización, estructura de comunicaciones internas, etc.).
- 6.- Mercado. Relaciones con el mercado y los clientes.

Este es el desafío, elaborar un modelo de seguimiento y evaluación que permita integrar los indicadores de actuación - desde las distintas perspectivas con las que se puede mirar la empresa - en un instrumento único que sirva de soporte a la toma de decisiones.

Esta es la tarea que el productor debe compartir con su asesor técnico, que se convertirá en un verdadero asesor estratégico de la gerencia. El profesional que realiza esta tarea, mucho más allá de su formación en los aspectos técnico-productivos de la actividad, deberá contar con experiencia y conocimiento del funcionamiento empresarial de un establecimiento rural.

Cada Actividad, cada Sistema de Producción y cada Empresa deberá hacer los ajustes que le permitan obtener una herramienta que induzca actuación sobresaliente para lograr el nivel de calidad exigido por el competitivo entorno actual.
