



Escuela de Graduados
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Córdoba

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

MODELO DE GESTIÓN DE SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EMPRESA

AGRICOLA. EL CASO DE AGROSERVICIOS DON JOSÉ S.R.L.

Autores: Cra. Zamora Andrea

Tutor: Cr. Bastino Lucas

Córdoba, 30 de Junio de 2021



Modelo de gestión de sistema de información para empresa agrícola. El caso de Agroservicios Don José S.R.L. por Andrea Zamora se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

A todo el personal académico y administrativo de la Escuela de Graduados. Gracias por transmitirnos sus conocimientos, consejos y experiencias que han enriquecido enormemente mi área de desempeño profesional. Me llevo grandes enseñanzas de cada persona que he conocido a lo largo de este tiempo. Gracias.

Resumen

El presente trabajo tiene por objeto proponer un modelo de gestión de los sistemas de información para la empresa Agroservicios Don José S.R.L. Del análisis de los resultados surge que la planificación estratégica, junto con la definición de los objetivos y cursos de acción a seguir son el punto de partida del presente trabajo. Por su parte, la contabilidad gerencial es un complemento para la mejora de la gestión basándose en la contabilidad tradicional. En cuanto al análisis de estados contables y los sistemas de información son herramientas necesarias a la hora de proponer un modelo de gestión. Ambos brindan datos financieros y económicos que se usarán para la toma de decisiones. Ambos sistemas se fusionarán de manera complementaria para elaborar un modelo de gestión que no pierda el sentido tradicional de los estados contables e interactuando con la información operativa y de gestión.

Palabras claves: diagnostico estratégico, planificación estratégica, análisis de estados contables, rentabilidad.

Abstract

In this piece of paper aims to propose a management model for information systems for the company Agroservicios Don José S.R.L. From the analysis of the results, it appears that strategic planning, together with the definition of the objectives and courses of action to be followed, are the starting point of this work. For its part, managerial accounting is a fundamental mitigating factor for the shortcomings of traditional accounting. Regarding the analysis of financial statements and information systems, they are fundamental tools when proposing a management model. Both provide financial and non-financial data that will be used for decision making. Both systems will be merged in a complementary manner to develop a management model that does not lose the traditional sense of the financial statements and interacts with the operational and management information.

Keywords: strategic diagnosis, strategic planning, analysis of financial statements, profitability.

Índice

Introducción	1
Metodología	4
1. Estudios exploratorios bibliográficos sobre el diagnóstico estratégico, interno y externo, y la planificación estratégica	4
2. Estudios exploratorios bibliográficos sobre contabilidad tradicional y el análisis de los estados contables	4
3. Estudios exploratorios bibliográficos sobre los sistemas de información y la toma de decisiones	5
4. Estudio descriptivo sobre la empresa Agroservicios Don José S.R.L.	6
Resultados y Discusión	8
Estudios exploratorios bibliográficos sobre el diagnóstico estratégico, interno y externo, y la planificación estratégica	8
Estudios exploratorios bibliográficos sobre contabilidad tradicional y el análisis de los estados contables	12
Estudios exploratorios bibliográficos sobre los sistemas de información y la toma de decisiones	20
Estudio descriptivo sobre la empresa Agroservicios Don José S.R.L.	30
Conclusiones	39
Bibliografía	42
Anexo	46

Introducción

Los estados contables son el reflejo razonable de la información de las transacciones económicas y financieras de una empresa. Ahora bien, esa razonabilidad, se mide en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados, lineamientos que se encuentran en las distintas resoluciones técnicas y demás normativa contable. Sin embargo, en muchos casos, para cumplir con la legislación vigente, la manera en que se mide o valúa un determinado hecho no siempre es el mejor método o se encuentran bastante alejados de la realidad práctica. En este sentido, muchas veces, la información que se ve reflejada en los estados contables, se encuentra distorsionada por los condicionamientos legales, y no son una base fiable para la toma de decisiones. No obstante, la contabilidad convencional sí es la base para la contabilidad de gestión, sobre la cual se valoran, analizan y controlan internamente los recursos económicos para una posterior toma de decisiones estratégicas y directivas del negocio. En este sentido, (Govea Cortés, y Otros, 2016) la planeación estratégica es una respuesta lógica a las necesidades de observar un futuro incierto, complejo, y cambiante. Su importancia se aprecia mejor cuando se considera el lugar que ocupa en muchas empresas bien administradas, convencidas de que su futuro depende de la planeación. Estas empresas esperan que todos sus administradores, dediquen una gran parte del tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier decisión. La planeación es fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de ella se prevén los cambios que se presentarán en un futuro y se establecerán así las medidas necesarias para enfrentarlos.

Lo plasmado hasta acá, se hace aún más complejo en el caso de las PyMEs argentinas que estén atravesando un proceso de crecimiento. Especialmente, aquellas que necesitan de las

fuentes de financiación externa para acceder a capital de trabajo y cumplimentar sus metas de crecimiento. Esto es así ya que, los usuarios de la información contable, es decir las entidades financieras y demás sujetos crediticios, toman como base de análisis y posterior calificación de márgenes esos estados contables que, como se expuso, muchas veces contienen información “dura”, estática y de una fecha particular, la del cierre de ejercicio. El constante movimiento por el propio crecimiento de estas empresas y, aún más, considerando los vaivenes económicos y políticos por los que Argentina ha atravesado históricamente, que de una u otra forma terminan repercutiendo en los valores nominales de los distintos rubros de los estados contables, determina que esa información termine resultando desactualizada.

Por otro lado, entendiendo a la empresa desde la concepción del ciclo de vida de los entes, (Zuin Secco y Otros, 2016) es importante que la empresa tenga la capacidad de acumular experiencia durante las fases de su ciclo de vida sin perder la permeabilidad que le proporciona cada fase para nuevas ideas y formas de interpretar los acontecimientos, para entonces poder consolidarse. Así, es posible comprender que la organización atravesará distintas etapas de desarrollo durante su ciclo de vida organizacional. Comprender lo que sucedió en la fase anterior puede contribuir a un mejor desarrollo de la siguiente fase. Por lo tanto, es importante interpretar de forma clara todas las dificultades encontradas, ya que será posible transformarlas en oportunidades de crecimiento.

Entonces, entendiendo que lo mencionado hasta acá es una realidad que las empresas deben afrontar, en esa instancia resulta vital la creatividad de quienes están a cargo de la gestión financiera. Y, por ello, se considera que la gestión de los sistemas de información resulta una de las más adecuadas herramientas que existen actualmente para abordar la problemática planteada. El análisis o diagnóstico financiero constituye una herramienta muy efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio

específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados. La importancia de la gestión de los sistemas de información radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial (Nava Rosillón, 2009).

A lo largo del presente trabajo, se propone un modelo de gestión de sistema de información para la toma de decisiones; definiendo los factores claves de éxito, en la actividad agropecuaria y según la realidad económica de la empresa. Para, luego, desarrollar los indicadores que se consideran relevantes para medir el comportamiento de las distintas perspectivas. Inmediatamente, se definen los objetivos que se desean alcanzar para cada unidad de valor. Por último, se presentará la aplicación práctica del modelo propuesto, en base al último ejercicio cerrado.

El objetivo de este trabajo final es proponer un modelo de gestión de los sistemas de información para la empresa Agroservicios Don José S.R.L.

Metodología

El diseño de investigación se corresponde con estudios exploratorios y descriptivos en el contexto de la empresa Agroservicios Don José S.R.L.

1. Estudios exploratorios bibliográficos sobre el diagnóstico estratégico, interno y externo, y la planificación estratégica

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Carrillo de Albornoz y Serra (2005)
- Baldo de Faveri y Otros (2014)
- Fontana (2011)
- Govea Cortés y Otros (2016)
- Sanchez (2015)
- Steiner (2007)
- Zuin Secco y Otros (2016)

2. Estudios exploratorios bibliográficos sobre contabilidad tradicional y el análisis de los estados contables

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Arreiza Puma (2019)
- Braghini (2019)
- Dapena Fernández (2004)
- Fezatti (2007)

- García López (2012)
- Garcia y Otros (2018)
- González y Otros (2019)
- Gómez (2001)
- Morillo (2004)
- Nava Rosillón (2009)
- Peñaloza Palomeque (2008)
- Porpepeto (2011)
- Villegas Valladares (2002)

3. Estudios exploratorios bibliográficos sobre los sistemas de información y la toma de decisiones

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Cerdenas Saravia (2009)
- Bravo Cobeña (2018)
- Dapena Fernández (2019)
- Dapena Fernández (2004)
- Díaz Llanes (2010)
- Franklin Fincowsky (2011)
- Morillo (2006)
- Suarez y Otros (2015)
- Proaño Castro y Otros (2018)
- Rueda Delgado y Otros (2009)

- Vega (2013)
- Yunier Rodríguez (2015)

4. Estudio descriptivo sobre la empresa Agroservicios Don José S.R.L.

a) Unidad de análisis

El estudio se realizó sobre la estructura de capital de la empresa, poniendo foco el área financiera y en los distintos rubros del pasivo.

b) Variables

Estructura organizativa, organigrama de la empresa, etapa de vida de la empresa

Políticas, estrategias, objetivos, metas, misión y visión.

Estados contables básicos.

Indicadores de desempeño, tales como solvencia, rentabilidad, apalancamiento, etc.

Relevamiento de las transacciones empresariales, contables y no contables.

Herramientas de pronóstico de ventas y estimación de gastos financieros.

Análisis de mercado financiero actual.

c) Técnica

Para llevar a cabo el relevamiento se realizaron entrevistas con el director y el gerente de la empresa. Además se realizaron inspecciones oculares y se revisó documentación, tales como balances y papeles de trabajo.

d) Resultados obtenidos

En base al modelo propuesto, se dieron a conocer los resultados obtenidos según los factores claves de éxito y los distintos indicadores que sirven de marco de referencia y medición.

Resultados y Discusión

Estudios exploratorios bibliográficos sobre el diagnóstico estratégico, interno y externo, y la planificación estratégica

Tradicionalmente, se realiza el diagnóstico estratégico de las empresas desde dos perspectivas, la externa y la interna. El diagnóstico interno trata de definir el potencial estratégico de la empresa, es decir las fortalezas y las capacidades diferenciadoras sobre las que se podrá apoyar para definir sus orientaciones estratégicas. El diagnóstico interno debe permitir poner en evidencia el saber de la empresa, su oficio, sus competencias distintivas. Como así también las debilidades, es decir características que se deben considerar en el momento de definir sus estrategias (Carrillo de Albornoz y Serra, 2005).

Por su parte, el diagnóstico externo tiene por objetivo revelar, en la situación actual y en la evolución del entorno de la empresa, las perspectivas susceptibles de ser favorables o desfavorables a la empresa. En efecto, el entorno de la empresa descubre oportunidades y amenazas que pueden ser la causa de las estrategias actuales (Carrillo de Albornoz y Serra, 2005).

Por otro lado, los objetivos representan el estado futuro que se desea alcanzar. Son los resultados que se desean lograr dentro de un periodo de tiempo específico (Steinger, 2007). Señalan los fines o resultados que la empresa desea obtener en un tiempo determinado. Estos deben ser claros, y deben ser atendidos por el personal de la empresa pero señalados por la alta dirección (Govea Cortés y Otros, 2016).

Con lo plasmado brevemente hasta acá una empresa puede planificar estratégicamente las acciones en busca de los objetivos determinados. Así, surge la importancia de la planificación estratégica en las empresas. La planeación es fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de ella se prevén los cambios que se presentarán en un futuro y se establecerán así las medidas necesarias para enfrentarlos (Govea Cortés y Otros, 2016). Las empresas deben planificar en distintos horizontes de tiempo. En el contexto actual, la planificación debe ser lo más amplia posible, abarcando planes parciales y totales, tratando de actuar con anticipación ante los distintos escenarios que puedan suceder. Se debe evitar la improvisación y adecuar los recursos disponibles en busca de la eficacia y la eficiencia de los mismos. (Sanchez, 2015).

Puntualmente, en el caso de Agroservicios Don José S.R.L. y de la empresas agropecuarias en general, los planes deben ser abarcativos y suficientes en las áreas de producción, economía, inversiones y financiera. A su vez, se deben considerar los aspectos sobresalientes del rubro: riesgo inherente al clima, estacionalidad de los ingresos, altos costos fijos y de estructura mensuales, costos que suceden con gran anticipación, dependencia de precios internacionales, tipo de cambio, tasas de interés, etc.

Administración de Empresas Agropecuarias

Las empresas son unidades de producción que tienen como fin último obtener una renta, es decir maximizar sus beneficios. Las empresas agropecuarias, no son ajenas a este objetivo. Según Fontana (2011) se define a la empresa agropecuaria como un sistema o unidad económica de producción dentro de una estructura socio-rural, donde resultan vitales los recursos tierra, capital y trabajo. Estos últimos tienen una fuerte interrelación entre sí y se

combinan en distintas proporciones para la obtención de uno o varios productos a partir de organismos vivos controlados.

En países como Argentina, con economías inestables y políticas de gobierno cortoplacistas, para asegurar el éxito de las empresas, empresas en general, pero en esta ocasión centrándonos en las agropecuarias, se deben complementar de manera perfecta dos áreas. Producción y Administración. Sanchez (2015), explica que administrar significa organizar, prever, coordinar, controlar y evaluar. La administración debe ser llevada a cabo mediante un proceso, el cual se nutre de información, que debe ser veraz, oportuna, fiable, útil. Y, es en este punto, donde la administración y la planificación se elevan por encima del área de Producción.

En el sector agropecuario, muchas veces, se cuenta con información incompleta y con variables imprevisibles, que pueden moverse por encima de los escenarios posibles y proyectados en el inicio de una campaña productiva. Se sabe que existen riesgos inherentes al negocio como el clima y la dependencia de los precios internacionales. También existen riesgos globales como lo son las políticas de gobierno, el tipo de cambio, la inflación, etc. En este punto, la administración se torna una herramienta de vital importancia en la empresa agropecuaria, tratando de disminuir la incertidumbre sobre las variables mencionadas, de manera tal de brindar seguridad a la hora de tomar decisiones (Sanchez, 2015).

Relación del ciclo de vida organizacional con la planificación

Existe una antigua analogía entre el proceso biológico de los seres vivos con las etapas que las empresas van experimentando a lo largo del tiempo. Hay varios modelos que explican el ciclo de vida organizacional para estudiar la evolución del crecimiento de las empresas. Sin embargo, en coincidencia con Baldo de Faveri y Otros (2014), el modelo de Miller y Friesen,

aunque data del año 1984, se destaca entre los numerosos modelos actuales encontrándose plenamente vigente. Este patrón explica el ciclo organizacional en cinco etapas: nacimiento, crecimiento, madurez, renacimiento y declive. Conocer la etapa que se encuentra viviendo una organización es fundamental para planificar acorde a ello. Tal es así, ya que en la búsqueda constante de los entes por adaptarse y supervivir, se hace necesaria la búsqueda de nuevas estratégicas, estructuras y alteraciones en los estilos de toma de decisiones (Baldo de Faveri y Otros, 2014).

Por otro lado, también se considera esencial conocer en qué fase del desarrollo personal se encuentran quienes están a cargo del directorio y de las decisiones ejecutivas, o, como en caso de la mayoría de las PyMEs argentinas y el de Agroservicios Don José S.R.L., simplemente del dueño de las empresas. Los planes estratégicos pueden llegar a ser altamente distintos entre sí en dos empresas con estructuras iguales y en la misma etapa del ciclo de vida, pero con dos dueños de estilos y perfiles sociales diferentes. Entendiendo a los estilos en sentido amplio, no solo enfocándonos en las formas puramente empresariales, sino también teniendo en cuenta visiones personales, posturas, aversión al riesgo, ambiciones, etc.

En este sentido, se considera clave la identificación de fases de las organizaciones y de las personas al mando, ya que de esta manera se pueden planificar acciones y cursos de acción acertados y acordes al momento de vida de la empresa, entre otros aspectos.

Estudios exploratorios bibliográficos sobre contabilidad tradicional y el análisis de los estados contables

Siguiendo con un enfoque prospectivo, ya se ha mencionado que la planificación económica-financiera de las empresas agropecuarias en Argentina se constituye en un gran desafío de las personas a cargo. Esto es así, debido a la gran cantidad de factores y variables que se han desarrollado más arriba. Sin embargo, también puede convertirse en un área apasionante de los aficionados, aunque desgastante y estresante en países como el nuestro.

Contabilidad Gerencial

Las empresas tienen la obligatoriedad fiscal de registrar los hechos económicos que suceden a lo largo de un ejercicio económico mediante un sistema de contabilidad. Esta forma de mostrar la información económica debe ser acorde a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. La contabilidad, tiene por objetivo que la información contable pueda ser interpretada por todos los usuarios de la misma manera (González, 2019). Desde su surgimiento, se considera a la contabilidad como una herramienta que busca esclarecer, de manera objetiva y con criterios propios, los actos y hechos que ocurren en el patrimonio de las empresas. Por ello, se la adoptó como un instrumento gerencial. En este sentido, se usa la información generada por los principios y técnicas contables como verdaderos indicadores de los sucesos económicos y financieros.

Sin embargo, en la actualidad, las empresas, en el seno de su gestión, no pueden ser valoradas exclusivamente por la información que se posee de la contabilidad tradicional. Más bien, las empresas deben ser medidas y valoradas por medidas cualitativas conducentes a mejoras

continuas y, así, a mejores resultados financieros (Morillo, 2004). De esta manera, la contabilidad gerencial, se nutre de la contabilidad financiera, pero no es su único medio de generación de información. También se alimenta de la información que proveen todos los sistemas de gestión de una empresa, de manera tal de tener una visión amplia de lo acontecido en una empresa. Y, así, gestionar acorde a todas las variables existentes (González, 2019). La contabilidad gerencial utiliza indicadores financieros y no financieros.

La contabilidad gerencial, ayuda en todas las etapas de la planificación estratégica, desde el diagnóstico, la implementación y control del mismo. Por lo tanto, influye significativamente en la toma de decisiones (Fezatti y Otros, 2007).

Las falencias de la contabilidad tradicional

Como se ha mencionado, las empresas no pueden ser valoradas exclusivamente por la información que se posee de los estados contables. En búsqueda de la eficiencia en los procesos, se han desarrollado a lo largo de la historia diversos sistemas de costos. Con el afán de convertirse en verdaderos proveedores de información de gestión y ser una herramienta de control. Sin embargo, estos sistemas son nutridos de indicadores financieros internos, es decir aquellos que surgen de la contabilidad tradicional. En la actualidad dichos sistemas han entrado en desuso por las múltiples deficiencias que presentan (Morillo, 2004).

Coincidiendo con Dapena (2004) dos causas han sido determinantes en la pérdida de relevancia de la información contable. Por un lado, la necesidad de presentar estados contables para terceros y, por otro, la falta de conexión de los asesores contables o fiscales con la realidad de la empresa. Como sabemos, existe la obligatoriedad legal de presentar estados contables para usuarios terceros. En este sentido, los balances buscan satisfacer la necesidad de información del fisco, de entidades financieras, del mercado de capitales, etc.

Por ello, los Concejos Profesionales y diversos organismos buscan metodologías que aseguren razonabilidad y objetividad en la información por encima de la capacidad de gestión de una empresa. Por su parte, la falta de conexión entre asesores y la empresa se refiere a la creciente tendencia de crear modelos de información que cubran las necesidades de los usuarios externos. Sin embargo, esto último trae aparejado una excesiva simplificación de los datos, lo cual lo torna poco fiable a la hora de tomar decisiones de gestión.

Coincidiendo una vez más con Dapena (2004), entre las limitaciones más resaltantes de la contabilidad tradicional se destacan:

- Brinda información histórica para la toma de decisiones futuras: se considera una de las mayores limitantes de los estados contables, ya que la información que proporciona es sobre un periodo de tiempo pasado, un ejercicio económico. Por su parte, la gestión diaria, implica actuaciones a futuro. Si bien la contabilidad es una fuente de información indiscutible, no puede ser la única a la hora de tomar decisiones. Los informes contables tradicionales proporcionan información limitada sobre el desempeño del negocio. Por cuanto aportan resultados históricos o futuros, pero no informan si lo que se está haciendo se hace bien o mal, es decir, no informan sobre los factores que causan el desempeño. Tampoco indican los pasos necesarios para sobrevivir y crecer en un entorno competitivo (Morillo, 2004).
- Las características de la información es determinada por contadores: los asesores contables han sido formados para confeccionar estados contables, entre otras cosas, pero muchas veces se toman decisiones de criterio que no necesariamente coinciden con la realidad económica de la empresa. Esto es así, porque la contabilidad es una ciencia social. Además, la contabilidad es un modelo, el cual debe ser usado por los asesores para

demostrar razonablemente los sucesos económicos acaecidos. Por ello, si bien se trata de información que surge en el seno de la empresa, está ajustada al modelo contable. La creatividad de los asesores puede tornarse peligrosa si se aplica a esta etapa (Porpapato, 2011).

- Imposibilidad de realizar seguimiento de estrategias adoptadas por la firma: si bien la contabilidad marca una tendencia sobre el rumbo de la empresa, no permite identificar de manera certera cuál es la estrategia del negocio. No integra objetivos de corto plazo con aquellos de largo plazo. Por su parte, los gerentes buscan información para poder alcanzar el éxito, ya que un juego no se gana sólo observando el tablero de los resultados, sino con cada uno de los movimientos durante el mismo, es decir, estudiando el cómo se hacen las cosas (Morillo, 2004). Además las medidas de ejecución financiera pueden potenciar un excesivo énfasis en los resultados a corto plazo. La contabilidad tradicional, no contempla la estrategia que comanda los objetivos, no revela claramente las posibles sendas que siga la empresa a largo plazo. Para explicar resultados posteriores, debe utilizar técnicas complementarias (Gómez, 2001).
- No contempla la inclusión de indicadores externos: existe infinidad de situaciones macroeconómicas que son externas a la realidad de la empresa, pero que pueden impactar tanto como lo sucedido internamente. Las políticas gubernamentales que pueden derivar en tasas de interés altamente variable, la volatilidad en el tipo de cambio, las restricciones en precios de ventas, etc. Todas estas son situaciones que pueden llevar a acontecimientos económico-financieros complejos en el corto plazo. Dentro de los indicadores externos más importantes, en este momento, se considera la inflación. La distorsión que produce en los estados contables es de una consideración importante y compleja. Si bien con la restauración del ajuste por inflación contable se ha tratado de corregir el impacto

inflacionario, se considera que no es suficiente, tratándose una vez más de un modelo simple ante un escenario inflacionario realmente complejo. Braghini (2019), citando a Fowler Newton, refiere que los ajustes por inflación son necesarios para tener una información contable adecuada. Una empresa emisora de los estados contables puede omitir realizar el ajuste por inflación si su omisión no afecta las decisiones que pueden llegar a tomar los usuarios de la información contable. Aunque la inflación anual sea baja, puede igualmente tener efectos significativos en el patrimonio de un ente. Es por ello que deben evaluarse, en conjunto, el impacto de un contexto inflacionario sobre tasa de inflación del periodo, tasa de inflación acumulada y la estructura patrimonial de la empresa.

- No determina relaciones causales entre las distintas actividades o sectores de la empresa: la contabilidad no refleja integraciones verticales ni horizontales de actividades que tienen por objeto hacer más eficientes los costos o agregar valor al producto final. Sino que considera cada actividad realizada como una actividad independiente dentro de la empresa. Según García López (2012) la contabilidad debe ser reconstruida con miras a ser un fiel reflejo de la realidad. No solo un reflejo razonable a los fines técnico-legales, sino capturando e interpretando lo concreto de la realidad, ajustándose a los conceptos sociales, económicos y financieros de las empresas.

Análisis de estados contables

Desde la perspectiva de la contabilidad tradicional y siguiendo una lógica estructural, pero ahora desde un enfoque retrospectivo, una vez que se planificó y transcurrió un ejercicio, un ciclo o una campaña productiva, se centra la atención en tratar de determinar y analizar cómo sucedieron las cosas. Si lo acontecido se adecua a lo planificado, qué aspectos son puntos de mejora y cuáles sobresalen.

Una de las herramientas más utilizadas para este tipo de exámenes, es el análisis de estados contables o análisis financiero. Se trata de un proceso que evalúa la posición financiera y los resultados de la empresa, como así también trata del estudio de sus variables, su interacción y tendencias con el objeto de determinar si los resultados obtenidos son satisfactorios o no (Villegas Valladares, 2002).

El análisis de estados contables ayuda a formar un diagnóstico financiero de la empresa. Pero hay que tener en cuenta que solo muestran el estado de una empresa en forma estática y mirando hacia el pasado. El futuro no puede ser descifrado mediante estas técnicas. Sino que solo se pueden armar tendencias o estimaciones hacia adelante (García y Otros, 2018).

Por otro lado, con la información obtenida se detectan fortalezas y puntos de mejora. Estos aspectos sobresalientes, tienen por objetivo ser incorporados al plan estratégico del ciclo siguiente. Se trata de una búsqueda constante de mejorar proyecciones y, por lo tanto, el beneficio final, que es la maximización de la rentabilidad.

Existen tantos índices y razones como rubros dentro de los estados contables. Sin embargo, se centrará el análisis del presente trabajo en los índices de solvencia.

Solvencia de corto plazo

A los fines del análisis de estados contables, se define el corto plazo como el periodo de un año. Es decir hasta el próximo cierre de ejercicio o ciclo productivo. En el corto plazo se intenta medir la capacidad de la empresa de hacer frente a las obligaciones de ese periodo (García y Otros, 2018).

Uno de los indicadores más importantes de solvencia es el capital de trabajo. Se lo define como la diferencia entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa. Engloba todos los

rubros de corto plazo del estado de situación patrimonial. Se refiere a los activos circulantes de una empresa. El término circulante quiere decir aquellos activos que se esperan convertir en efectivo en un periodo menor a un año (Peñaloza Palomeque, 2008).

El objetivo del capital de trabajo es garantizar que la empresa disponga de un flujo de caja adecuado para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. El capital de trabajo ayuda a mantener liquidez y solvencia y asegurar la supervivencia de la empresa. Sin embargo, este margen de seguridad, no debe ser ni tan chico que haga que la empresa se sienta asfixiada, ni tan grande que haga que se estén desperdiciando recursos por costo de oportunidad (Arreiza Puma, 2019).

Razones de solvencia de largo plazo

Los indicadores de solvencia en el largo plazo o ratios de endeudamiento miden el grado y la forma en que los acreedores o posibles acreedores participan o participarán en el financiamiento de la empresa. Estos ratios resultan muy importantes ya que, en cierta forma, miden el riesgo en el que incurren los acreedores (Gil León, 2007). También estos índices miden la capacidad de pago de las empresas. Es la manera de determinar el volumen de endeudamiento que se puede afrontar (Nava Rosillón, 2009).

Desde el área financiera de una empresa, se presta mayor atención a las deudas de largo plazo, ya que estas implican una obligación exigible, tanto de capital como de intereses, a una fecha de pago cierta. Por su parte, los propietarios o dueños de las empresas ven las deudas de largo plazo con el afán de reembolsarlas. Y, en cuanto a los acreedores, se interesan en el grado de endeudamiento y de cumplimiento de las obligaciones (Nava Rosillón, 2009).

Como se ha expuesto, existe una tripe comunidad de intereses que giran alrededor de un mismo factor: el endeudamiento de largo plazo. Lograr el equilibrio perfecto para satisfacer a cada uno de los actores es considerada una tarea de suma importancia para Agroservicios Don José S.R.L.

El grado de apalancamiento y endeudamiento tiene implicancias de riesgo y rendimiento dentro de las empresas. Los acreedores consideran que mientras mayor sea el aporte propio, implica un margen de seguridad, puesto que diluyen el riesgo en capital propio y de terceros. Por su parte, los propietarios consideran que el rendimiento sobre su capital aportado se puede incrementar o verse apalancado sí la empresa logra un mejor rendimiento sobre las inversiones financiadas por medio de préstamos, en relación al interés pagado sobre los mismos (Nava Rosillón, 2009).

Estudios exploratorios bibliográficos sobre los sistemas de información y la toma de decisiones

Sistemas de Información

En entornos dinámicos y volátiles, como es el de las empresas de Argentina, los ejecutivos deben poseer habilidades para poder acompañar el constante avance. Ser suficientemente flexibles para poder encuadrar nuevamente ante un cambio y salir airoso de ello. Una de las herramientas más valiosas que existe para ello son los sistemas de información. Los sistemas de información, precisamente, se apoyan en los recursos que se poseen. Son un elemento estratégico, con los cuales se busca obtener los objetivos establecidos (Vega, 2013).

Por su parte, la información es considerada actualmente un recurso estratégico de gran importancia para las organizaciones. Contar con la información necesaria posibilita tomar las mejores decisiones, de allí que el estudio de los sistemas de información constituye una prioridad empresarial (Morillo, 2006).

Los sistemas de información integran personas, procesos, datos y tecnología. La tecnología de la información ha venido a transformar actividades cotidianas en nuevos procesos de negocios, rediseñando los procedimientos de gestión actuales. Por ello, cada vez más, las áreas que relacionan conocimiento y tecnología son cada vez más demandadas. Debiendo integrar en este campo de la actividad humana: ciencia, tecnología, arte, educación, recreación, administración, economía (Bravo Cobeña y Otros, 2018).

Los sistemas de información derivan de la teoría general de sistemas. Por ello, en primera instancia, se debe definir el sistema organizacional en la que los sistemas de información funcionan. Para, luego, entender el contexto y las implicaciones de ese ambiente de forma

global. Los sistemas de información se definen como un conjunto integrado de componentes, que tiene el objetivo de recolectar, almacenar, procesar y proporcionar datos y cualquier otro tipo de información a los tomadores de decisiones. En la estructura organizacional de una empresa, los sistemas de información son parte componente del área administrativa. Allí es donde se relacionan con procesos y procedimientos, seguimiento y control, toma de decisiones y administración de recursos. La información que proporcionan los sistemas de información son una herramienta de planificación y una herramienta de toma de decisiones. Tienen por fin último, ayudar a la mejora de la productividad de una organización (Proaño Castro y Otros, 2018).

En una empresa existen diversos sistemas de información que se apoyan o dependen uno de los otros y que son parte integrante de un todo. De esta manera, un sistema de información debe adecuarse a las necesidades propias de las empresas, para que cada uno de los subsistemas brinde la información que se desea para tomar decisiones y gestionar cada una de las áreas de la empresa (Rueda Delgado y Otros, 2009). En la Figura 1 se muestra gráficamente un modelo de sistemas y subsistemas de información de una empresa.

El potencial de los sistemas de información en la mejora de la eficacia y eficiencia del tratamiento de la información, constituyéndose en determinante en la toma de decisiones. El desarrollo de los sistemas de información que se adapte a la realidad de las empresas son necesarios para garantizar pertinencia, oportunidad y calidad de la información (Rueda Delgado, 2009).

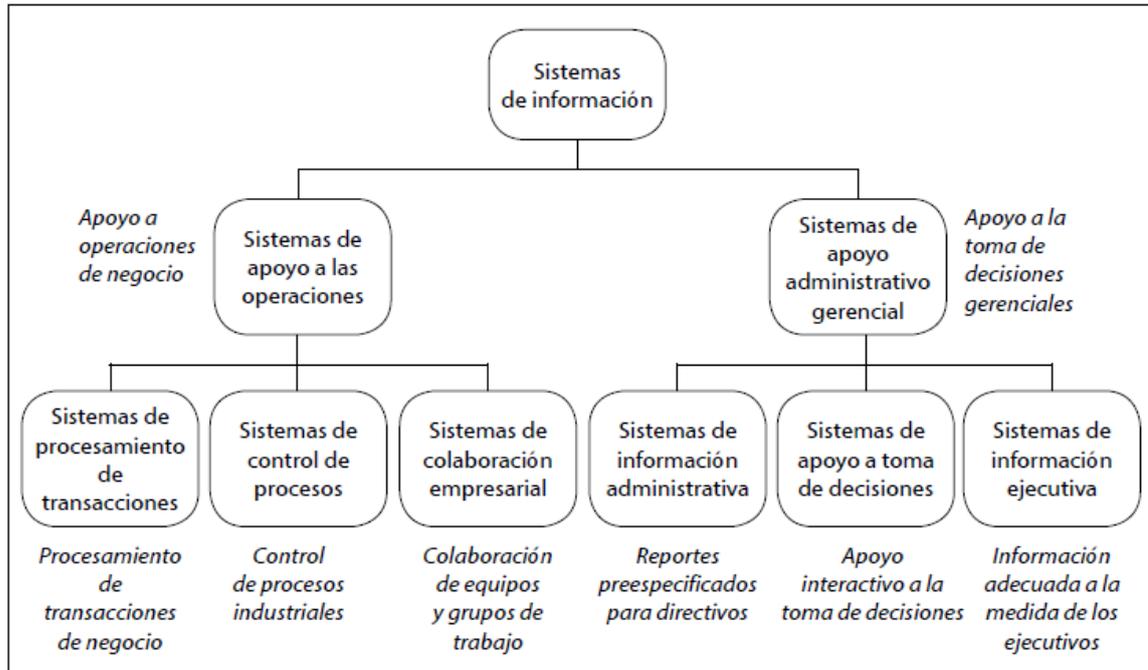


Figura 1: Sistemas y Subsistemas de Información (Tomado de Rueda Delgado, 2009)

Toma de decisiones y el uso de la información en los tomadores de decisiones

En coincidencia con el pensamiento Franklin Fincowsky (2011) la toma de decisiones es un proceso de prueba y error. A medida que se gana conocimiento y experiencia en un área específica se puede decir que el riesgo ante las decisiones que deben ser tomadas tiende a disminuir. Sin embargo, nunca existe una certeza absoluta sobre lo que se está poniendo en juego, aunque se haya decidido siguiendo un protocolo de actuación. Esto es así, ya que las personas y las empresas deben enfrentar circunstancias y hechos que muchas veces están fuera de control.

Además, según Dapena (2004) el proceso de toma de decisiones es multifacético, emotivo, conservador y sólo parcialmente cognoscitivo. Esto es así, ya que durante el proceso de toma de decisiones influyen muchos más aspectos que el teórico, como la experiencia, el estado de ánimo, el elemento subjetivo, etc. Por su parte, el riesgo, la incertidumbre, el contexto

externo, entre otros, son los elementos con los que se debe lidiar a la hora de tomar decisiones (Franklin Fincowsky, 2011). Todos estos elementos nunca podrán ser eliminados, pero si mitigados si las decisiones son tomadas en base a un procedo ordenado.

La toma de decisiones es un proceso. Esto es así, ya que para asegurar el éxito ante distintas posibilidades de acción, se debe decidir en base a un procedimiento ordenado, lógico y que ayude a atenuar los elementos de riesgo que se han mencionado. Según Franklin Fincowsky (2011), un proceso de toma de decisiones está formado por un conjunto de fases. Estos pasos deben ser seguidos por las empresas para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas. Este proceso puede estar adaptado a cada empresa, pero se lo puede definir en los siguientes pasos:

- a) Diagnosticar y definir el problema
- b) Establecer metas
- c) Buscar soluciones alternativas
- d) Comparar y evaluar las soluciones alternativas
- e) Elegir entre soluciones alternativas
- f) Implementar la solución seleccionada
- g) Dar seguimiento y controlar los resultados

En este punto los sistemas de información se alinean de manera perfecta con el proceso de toma de decisiones. Ya que los sistemas de información buscan mantener la información

ordenada y precisa, de manera tal de dirigir la atención de los tomadores de decisiones hacia las cosas que realmente importan (Dapena, 2004).

Se considera que la información y el conocimiento son recursos estratégicos, ya que permiten llegar a una toma de decisiones consciente. La calidad de los procesos de decisión depende, en gran medida, no solo del reconocimiento de las etapas y fases para solucionar problemas o aprovechar oportunidades, sino de la información que se dispone en el proceso aportado por los sistemas de información (Yunier Rodríguez, 2015).

Los recursos humanos y su subjetividad

Se sabe que la incertidumbre y la limitación de la información disponible son dos de los elementos más escasos a la hora de planificar o proyectar (Díaz Llanes, 2010). En este sentido, se agrega otro elemento que hace aún más complejo el proceso de planificación, el riesgo.

Por otro lado, dos empresas nunca serán exactamente iguales, incluso dos campañas productivas de una empresa nunca se enfrentará a los mismos sucesos o factores determinantes. Esto hace que las estrategias deban ser, completamente distintas ante la búsqueda de lograr los mismos objetivos de un año a otro. Y aquí, es donde entra en juego la astucia del profesional a cargo. Coincidiendo con Díaz Llanes (2010), todos estos aspectos se vuelven aún más desafiantes cuando el profesional debe trabajar con el perfil, características y manías de su jefe o del dueño de la empresa como es el caso de Agroservicios Don José S.R.L. esa persona será quien marque el sentido de los negocios, tornándolas a veces subjetivas, pero que poco se pueden torcer respecto de ese eje establecido y natural.

En el seno de las empresas también existe una cierta cultura organizativa que también se debe respetar. Entonces, he aquí que el profesional debe ser una persona de porte firme, capaz de imponer sus pensamientos y lineamientos, siempre que, claramente, estén debidamente justificados y analizados. Este punto resulta crucial ya que se trata del paso previo a la toma de decisiones. Decisiones que marcarán el curso tomado y del que, luego, no hay retorno. Entonces, y coincidiendo una vez más con Díaz Llanes (2010), las estrategias y decisiones que se tomen inevitablemente estarán influenciadas por el sector, pero además por su entorno geográfico, social, político y administrativo.

Alineación de análisis de estados contables y sistemas de información

Como se ha mencionado, el análisis de la información contable permite entender el sistema económico de una empresa, identificando los generadores de ganancias y riesgos. Por su parte, los sistemas de información aportan datos financieros y no financieros. Mediante el análisis de estos informes se podría determinar y entender las estrategias seguidas por la empresa (Rueda Delgado, 2009).

Ambos análisis son perfectamente complementarios. De allí, la importancia de trabajar continuamente con las dos fuentes de información. Los datos que proporciona el análisis de estados contables, es nutrido puramente de la contabilidad. Y, por otro lado, el análisis de la información proveniente de los sistemas de información, es nutrido de información de gestión.

Rueda Delgado (2009) considera que el uso correcto de la información contable y de gestión y la cultura que se desarrolle en base a ello serán un factor diferenciador de la empresa. La planeación estratégica deberá estar perfectamente alineada con los procesos administrativos y contables. De manera tal de identificar escenarios futuros y determinar los resultados que se

desean obtener. Así, se podrán minimizar riesgos y optimizar al máximo los recursos de la empresa.

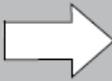
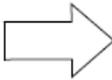
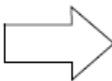
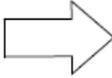
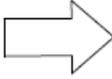
Visión estratégica de la organización		Alineación de la formación contable
Direccionamiento estratégico <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación estratégica 2. Planeación táctica 3. Planeación operativa 		Temporalidad en el suministro de la información <ol style="list-style-type: none"> 1. Información de largo plazo 2. Información de mediano plazo 3. Información de corto plazo
Aprendizaje organizacional <ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptación 2. Innovación 		Análisis retrospectivo y prospectivo <ol style="list-style-type: none"> 1. Acumulación de información 2. Proyección y estimación de resultados
Administración de incertidumbre		Detección de factores claves de gestión
Reacción al cambio		Flexibilidad de la información (tiempo y forma)

Figura 2: Estrategia vs. Contabilidad (Tomado de Rueda Delgado, 2009)

Rueda Delgado (2009), muestra en la Figura N° 2 que el sistema de información contable será una ventaja competitiva y determinante de la generación de valor siempre que exista un alineamiento con la estrategia de la empresa. De esa manera, se garantiza una relación de causa efecto, que conduzca al éxito, entre la información y la toma de decisiones. La información debe ser pertinente para que la toma de decisiones sea acertada.

La relación contabilidad-gestión debe garantizar al menos los siguientes factores: utilidad en la toma de decisiones, predicción razonable del futuro, correcta valuación de los recursos y conformación de indicadores de gestión (Gómez, 2001).

A continuación se propone un modelo de gestión basado en los sistemas de información, sin dejar de considerar la información financiera.

Sistemas de información para la gestión estratégica: el modelo propuesto

Se ha mencionado que los sistemas de información son una valiosa herramienta para la gestión estratégica. Presentan información para evaluar la actuación de la empresa y tomar decisiones en base a ese desempeño, al entorno en el cual compete y a los objetivos que posee. Existen tantos modelos de sistemas de información como tipos de empresas.

A los fines del presente trabajo se definirá un modelo de sistema de información que permita, mediante el manejo de una serie de indicadores financieros y no financieros, un adecuado formato para la gestión de la empresa. Se utilizarán los medios tecnológicos, software y recursos que se poseen para la elaboración de los indicadores de gestión. Se parte de la premisa que no se deben poseer medios sofisticados, ni acceder a sistemas costosos, ni reestructurar procesos. Sino que, con los medios y recursos que se poseen, se ordenará la información de manera tal de resultar lo suficientemente accesible.

Se busca que el sistema de información sea un respaldo, fácil de usar, que inspire confiabilidad. No se busca que se convierta en un sistema complejo, arduo, que implique cambios internos o exceso de información y que luego termine en desuso. Por ello, con los recursos existentes y con el foco puesto en los objetivos empresariales de Agroservicios Don José S.R.L. se definirán los indicadores claves que permitan articular dentro de la empresa un

sistema de información gerencial que cubra las necesidades de los tomadores de decisiones dentro de la empresa.

Como se ha mencionado, existen tantos modelos de información como perfiles empresariales. Por ello, se considera importante sentar las bases sobre las cuales luego se definirá el mejor modelo de gestión para la empresa. Coincidiendo con Morillo (2006), en primera instancia, se deben establecer claramente los siguientes lineamientos:

1. Definición de factores generadores de valor. La empresa debe estudiar cada una de sus unidades de negocios y determinar qué factores podrían generar ventajas competitivas cuales son críticos y necesitan un seguimiento específico.
2. Selección de medidas cuantitativas de los factores generadores de valor (Indicadores). Muchos de estos factores son difíciles de cuantificar o de representar mediante medición, sin embargo se debe buscar ingeniosamente indicadores precisos para los mismos. Se debe tener especial cuidado en no sesgar las mediciones. Ya que muchas veces pueden tener algún componente de subjetividad.
3. Selección de la meta de comparación. Una vez determinadas las variables de medición se debe definir cuál es el desempeño o valor de dicha variable considerado como aceptable. No es conveniente fijar una norma de cumplimiento, puesto que se convertiría en un estándar, sino basarse en el último resultado real del período y observarse los cambios de la variable, según las necesidades de información de la gerencia, con el fin de ver los avances o tendencias.
4. Definición de la Retroalimentación. Realizar una adecuado feedback de la gestión de la empresa teniendo en cuenta no sólo los aspectos internos sino también analizando las condiciones externas que enfrenta la empresa.

Uno de los modelos más tradicionales utilizados en el mundo para medir gestión es el Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral transforma la estrategia y la misión de una empresa en un conjunto de medidas de actuación. El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en el logro de objetivos financieros, pero también incluye otras medidas de actuación no financieros. El cuadro de mando mide la actuación de las empresas desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. (Cárdenas Saravia, 2009).

Las perspectivas que se definan resultan fundamentales en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, difiriendo de una empresa a otra, ya que dependen de la estrategia y el mercado donde se encuentra inserta. Un Cuadro de Mando Integral es la estructura de un sistema de gestión. Permite medir la estrategia y los objetivos a través de las variables más críticas. De esta manera, siempre se tiene en vista el seguimiento de los objetivos empresariales. Propone una manera de visualizar los desvíos y, por lo tanto, facilita la corrección de los mismos. (Suarez y Otros, 2015).

Estudio descriptivo sobre la empresa Agroservicios Don José S.R.L.

El modelo de negocio

Agroservicios Don José S.R.L. es una empresa dedicada a la producción de granos tales como soja, maíz, trigo, garbanzo, girasol y algodón y a la prestación de servicios de contratación agropecuaria de siembra, pulverización y cosecha. Es una empresa de doce años de antigüedad en el rubro. Considerando el ciclo de vida de las empresas, según la curva de Gauss, actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento, próximo a concretar los objetivos de volumen por los que hace más de una década se viene trabajando.

En la actualidad produce 3000 hectáreas de granos tanto estivales como invernales y presta servicios por más de 20000 hectáreas. La empresa posee las maquinarias necesarias para realizar las actividades señaladas.

La empresa es direccionada por su socio fundador, quien determina los objetivos generales y los lineamientos estratégicos para alcanzarlos, tomando las principales decisiones ejecutivas. Existen dos áreas bien determinadas, que son el área de producción y el área de administración. Producción está a cargo del director ejecutivo, de profesión Ingeniero Agrónomo, quien diagrama los objetivos y actividades específicas del área, contando con 6 operarios técnicos especializados. El área de administración está a cargo del gerente, de profesión Contador Público, centrándose allí toda la carga administrativa y de gestión diaria como así también la impositiva y contable. Esta área cuenta con dos empleados especializados.

La empresa posee maquinaria de tecnología innovadora y se ha desarrollado hacia la instauración de agricultura de precisión mediante sistemas de aplicación variable y planteo

seccional. Con el doble objeto de mejorar la eficiencia en el uso de semillas e insumos agroquímicos y crear conciencia hacía una agricultura responsable.

Por otra parte, se focalizan en diversificar zonas productivas y productos de manera tal de mitigar el mayor riesgo que posee la actividad que es el clima. En cuanto a las formas legales de contratación, se trabaja con arrendamientos, explotaciones conjuntas y contratos de aparcería.

En relación a los productos, se trata de commodities, que se comercializan en un mercado homogéneo y transparente, cuyos precios vienen determinados por el mercado granario. También, se ha incursionado en el último tiempo, en la producción de especialidades tales como garbanzo y algodón que poseen la particularidad de no tener un mercado que comande el precio, sino que se forma por oferta y demanda de otras variables externas.

En cuanto a los clientes, se vende la producción a grandes exportadores como Bunge, Cargill y LDC que si bien algunas veces ofrecen un precio menor, se valora la seguridad financiera que los grandes actores del sector ofrecen. Se trabaja comercializando tanto en el mercado de futuros como en el mercado disponible, según sea el requerimiento del flujo de fondos proyectado.

Los proveedores, en muchos casos, actúan como cliente-proveedor bajo la figura de corredor, lo que implica también que los insumos se adquieren bajo modalidad de canje a cosecha. Así también, se compran los insumos según los negocios que surgen en el año productivo y que son consecuencia de otras variables externas, como tasas de interés, tipo de cambio, convenios bancarios, etc. Las condiciones más frecuentes son tarjetas agropecuarias y convenios específicos con las distintas insumeras.

Objetivos y estrategia

Los objetivos establecidos por el sector ejecutivo comprenden los siguientes:

- Diversificar zonas productivas y productos.
- Obtener máxima eficiencia en el uso de las semillas e insumos agroquímicos, buscando el mayor rendimiento.
- Incrementar el potencial de la maquinaria propia, usándolas como aporte en los contratos de aparcería y, de esta manera, capitalizándolas.
- Maximizar el precio de venta obtenido mediante la combinación de prácticas cambiarias y tasas de descuento vigentes en el mercado de valores y el mercado de futuros y opciones.

Para lograr estos objetivos, se centra la atención en diversas estrategias. Se busca arrendar tierras en distintas zonas geográficas a tal fin de aprovechar los recursos que estas ofrecen y producir un producto acorde a la misma. De esta manera se busca atomizar el negocio y desconcentrar la actividad. Asimismo la diversificación permite minimizar el riesgo climático. Las principales zonas productivas con el norte de Córdoba donde se produce soja, maíz, trigo y garbanzo y Santiago del Estero donde además de los cultivos mencionados se producen girasol y algodón.

Con la instauración de la agricultura de precisión se busca minimizar el uso de insumos agroquímicos y maximizar la potencialidad en el planteo de semillas. Para ello se incorporó un sistema de aplicación variable llamado weedit que permite “leer” la necesidad del cultivo y aplicar el agroquímico a demanda. En cuanto a la etapa de siembra se posee un sistema de labranza seccional que permite maximizar la plantación, el uso de semillas y su fertilizante y

los índices de planteo tales como cantidad de plantas por superficie. Para lograrlo es fundamental contar con personal calificado.

La empresa considera que el negocio puro de prestación o contratación de servicios de siembra, fumigación y cosecha tradicionales, donde los costos son en dólares y el cobro en pesos, no podría ser sustentable en el tiempo. Por lo que se busca mitigar esa característica que posee el negocio mediante la capitalización de los servicios mediante contratos de aparcería. De esta manera, el aporte de la empresa es el propio servicio de siembra, cosecha y fumigación, pero no se cobra en moneda de curso legal, sino en granos, los cuales terminan siendo ingresos dolarizados.

En relación a la maximización del precio de venta, se busca obtener financiación en el mercado financiero local como bancos y SGR con tasas convenientes. Considerando que una tasa es conveniente si es menor a las tasas de referencia macroeconómicas, como inflación, tasas de interés de mercado, tasa de crecimiento del tipo de cambio, etc. Así, las obligaciones se convierten a deuda en pesos y se deja el precio de venta abierto en dólares tratando de absorber la tendencia alcista cambiaria.

El modelo de gestión propuesto para el caso de Agroservicios Don José S.R.L.

Factores claves de éxito

Se menciona más arriba que en primera instancia se deben definir los factores generadores de valor. En el caso de Agroservicios Don José S.R.L. se identifican cuatro áreas específicas:

- Análisis de estados contables
- Rentabilidad
- Adaptación al entorno

- Procesos internos

Definidos los lineamientos principales, y teniéndolos siempre presentes como base fundamental, a continuación se define el modelo de sistema de información que se propone para el caso de Agroservicios Don José S.R.L. Este modelo, sienta sus bases en el Cuadro de Mando Integral, aunque no es su reflejo exacto, sino que se encuentra ajustado a la realidad de la empresa. Se propone esta adaptación en sustitución de la utilización del Cuadro de Mando Integral tal cual se lo conoce, debido a las particularidades del sector agropecuario, los productos que se comercializan y la realidad económica de Agroservicios Don José S.R.L. El modelo propuesto sienta sus bases en el lineamiento que se viene desarrollando a lo largo del presente trabajo entre la información contable y la información de gestión. Y en el necesario equilibrio que debe existir entre ellas.

El modelo propuesto posee la estructura de origen del Cuadro de Mando Integral, utilizando como base fundamental distintas perspectivas definidas como claves dentro de la empresa. Y luego, se proponen indicadores que sirvan como verdaderos medidores de la gestión. Para, más tarde, obtener la información necesaria para la toma de decisiones. Las perspectivas definidas como claves en Agroservicios Don José S.R.L. son las siguientes:

1. Perspectiva financiera, desde el punto de vista del análisis de estados contables. El análisis de estados contables es un modelo en sí mismo y, como ya se ha explicado, está nutrido puramente de información contable. Sin embargo, se lo propone como una perspectiva dentro del modelo de gestión ya que existen indicadores contables que resultan estructuralmente relevantes para los usuarios externos de los estados contables, principalmente entidades de financiación, como bancos y sociedades de garantía recíproca. Siendo estos usuarios, junto con el Fisco, uno de los principales interesados en la

información que arrojan los balances. Por lo tanto se definen ratios y variables que resultan relevantes y deben cumplir con un mínimo definido de antemano.

2. Perspectiva financiera, desde el punto de vista de la rentabilidad. Esta perspectiva muestra los índices financieros que miden la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación al capital invertido. En este punto, se determinan los ratios que indican si la empresa cumplió los objetivos de rentabilidad propuestos. Se diferencia de la primera perspectiva porque en este punto se trata de ratios que son valiosa fuente de información interna para la empresa. En cambio, en la primera perspectiva, se trata de mantener índices que son valorados por usuarios externos.
3. Perspectiva de las amenazas y adaptación al sector externo. Se menciona en páginas anteriores la gran cantidad de variables externas que cualquier empresario argentino debe sortear para poder permanecer en un negocio. Hoy en día no solo alcanza con ser bueno produciendo. Sino que la adaptación a la realidad macroeconómica es un punto fundamental para la sustentabilidad de las empresas. Este punto resulta difícil de medir. Además, como en nuestro país no tenemos un modelo político-económico establecido, sino que va cambiando según el gobierno de turno, se considera que los indicadores que se definan también deberán ir adaptándose a las condiciones reinantes en el país. Se trata, en este punto, de atenuar o aprovechar de la incidencia de las variables macroeconómicas.
4. Perspectiva de los procesos y procedimientos internos. Se menciona que esta adaptación que se propone del modelo tradicional del Cuadro de Mando Integral, está justificada, en una parte, por la realidad económica de la empresa. Ahora bien, con el crecimiento de la empresa, los procesos internos y la gestión de los mismos se ha convertido en uno de los puntos más sobresalientes de los últimos tiempos. Existe la necesidad de determinar procesos claros y ordenados de manera tal de administrar los costos de manera exitosa.

Medición

Factores generador de valor/Factor crítico	Indicador	Formula	Objetivo/Meta
Análisis de Estados Contables	Capital de trabajo neto	Activo Corriente-Pasivo Corriente	Mayor a 1.000.000
	Ratio corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Mayor a 1
	Prueba del acido	(Caja y Bancos+Inversiones+Creditos por Ventas+Bienes de Cambio)/Pasivo Corriente	Mayor a 1
	Edeudamiento	Pasivo/Activo	Menor 0,70
	Apalancamiento	Pasivo/Patrimonio Neto	Menor a 3
Rentabilidad	Rendimiento de indiferencia	Costos Produccion/Ventas+Stock+Sementeras	Mayor a cero
	Precio dolor	Costos Produccion/Kg de Produccion	Mayor a cero
	Margen Bruto	Utilidad/Ventas	Mayor 10%
Sector Externo	Tasa de disminucion de costos por efecto de licuacion de deuda en USD	(Deuda pagada en pesos/TC al Vencimiento)/(Deuda de origen en USD)	Mayor al 30%
	Precio de venta logrado	Precio promedio obtenido total (Incluyendo coberturas, fowars, futuros, etc)	Maiz USD140 Soja USD240
Procesos Internos	Diversificacion de zonas y ambientes productivos	Conteo simple	Al menos 4 zonas geograficas
	Diversificacion de tipos de contratos	Conteo simple	Al menos 3 tipos de contratos
	Tasa de crecimiento en hectareas	(Has al cierre/Has al inicio)-1	10% anual
	Porcentaje de ahorro de agroquimicos por zona ambientada	Lt caldo/126/Has recorridas	Mayor a 70%

Figura 3: Cuadro de Mando Integral adaptado

Como se ha venido mencionando, una vez definidos los factores claves dentro de la empresa, se deben establecer los indicadores que servirán como unidad de medida de las perspectivas. A continuación se muestran cada uno de ellos:

En línea con los objetivos empresariales planteados por Agroservicios Don José S.R.L., se explica a continuación la relación causa efecto que existe entre estos y las perspectivas que han sido definidas como generadoras de valor.

En relación a la perspectiva financiera relacionada con el análisis de estados contables, se han definido los índices que obligatoriamente deben ser congruentes con los niveles objetivos planteados. Si bien estos índices no están centrados en la gestión y no son usados en esta empresa para análisis de rentabilidad, son fuente de información imprescindible para los terceros (bancos y fuentes de financiación). Por lo que deben ser cumplidos casi de manera obligatoria, para asegurarse el acceso a préstamos futuros.

En cuanto a la perspectiva financiera relacionada con los índices de rentabilidad, se considera que el punto de partida a la hora de analizar los costos a los que se va a enfrentar la empresa la próxima campaña es el rendimiento de indiferencia y el precio dolor. El rendimiento de indiferencia es el nivel de producción que se debe alcanzar para cubrir el 100% de los costos. Por su parte, el precio dolor se refiere al precio de venta que de lograrse para, también, alcanzar a cubrir los gastos de producción. Una vez definidas ambas variables se determina un margen de rentabilidad deseado, y, luego, se analiza el margen bruto obtenido.

En lo que se refiere a la perspectiva del sector externo, como ya se ha mencionado deberá ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las situaciones reinantes en el país año a año. Sin embargo, dado el contexto actual, se han definido dos objetivos empresariales puntuales. Por un lado licuar las deudas en moneda extranjera por el solo efecto del paso del tiempo y el inevitable aumento del tipo de cambio. Y, por otro, lograr precios de venta superiores a los precios de mercado mediante distintas herramientas de venta y cobertura.

Por último, en lo que refiere a la perspectiva de procesos internos, y en línea directa con los objetivos de largo plazo de la empresa. Se han definido como índices mantener en ciertos niveles la diversificación de zonas productivas y modalidades de contratación, la tasa de

crecimiento de hectáreas y los porcentajes de ahorro de insumos agrícolas mediante la incorporación constante en agricultura de precisión.

Aplicación práctica

Factores generador de valor/Factor crítico	Indicador	Formula	Objetivo/Meta	Resultado	Desvío
Análisis de Estados Contables	Capital de trabajo neto	Activo Corriente-Pasivo Corriente	Mayor a 1.000.000	\$ 1,264,097.79	Ok
	Ratio corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Mayor a 1	1.03	Ok
	Prueba del acido	(Caja y Bancos+Inversiones+Creditos por Ventas+Bienes de Cambio)/Pasivo Corriente	Mayor a 1	0.82	0.18
	Edeudamiento	Pasivo/Activo	Menor 0,70	0.77	Ok
	Apalancamiento	Pasivo/Patrimonio Neto	Menor a 3	3.37	0.37
Rentabilidad	Rendimiento de indiferencia	Costos Produccion/Ventas+Stock+Sementeras	Mayor a cero	0.42	Ok
	Precio dolor	Costos Produccion/Kg de Produccion	Mayor a cero	5.55	Ok
	Margen Bruto	Utilidad/Ventas	Mayor 10%	29%	Ok
Sector Externo	Tasa de disminucion de costos por efecto de licuacion de deuda en USD	(Deuda pagada en pesos/TC al Vencimiento)/(Deuda de origen en USD)	Mayor al 30%	25.52%	4.48%
	Precio de venta logrado	Precio promedio obtenido total (Incluyendo coberturas, fowars, futuros, etc)	Maiz USD140 Soja USD240	USD 135.07 USD 237.80	USD 4.93 USD 2.20
Procesos Internos	Diversificacion de zonas y ambientes productivos	Conteo simple	Al menos 4 zonas geograficas	4	Ok
	Diversificacion de tipos de contratos	Conteo simple	Al menos 3 tipos de contratos	3	Ok
	Tasa de crecimiento en hectareas	(Has al cierre/Has al inicio)-1	10% anual	6.38%	3.62%
	Porcentaje de ahorro de agroquimicos por zona ambientada	Lt caldo/126/Has recorridas	Mayor a 70%	78%	Ok

Figura 4: Aplicación del cuadro de mando en Agroservicios Don José S.R.L.

Como se observa en la columna Resultado, algunos de los índices no llegan a cumplirse, sin embargo no se observan grandes desvíos. De todas maneras, estos resultados constituyen una importantísima fuente de información. No solo porque permite ver el desempeño pasado de la empresa en las áreas que son claves, sino porque permite visualizar aquellas áreas sobre las que se debe trabajar en profundidad.

Conclusiones

La definición de los objetivos empresariales, la estrategia y las acciones que se llevarán a cabo en una empresa, se considerarán el punto de partida necesario y obligatorio en la planificación financiera. Planificar significa tener un curso de acción a seguir claro y suficiente. Implica saber precisamente hacia dónde dirigir las acciones ejecutivas y operativas en todas las áreas de la empresa. Siendo las áreas más importantes en las empresas agropecuarias la producción y la administración. Sin dejar de considerar, a la hora de definir los lineamientos estratégicos, la etapa en el ciclo de vida en la que se encuentran tanto la empresa como la persona a cargo de ella.

El concepto de contabilidad gerencial se ha instalado desde hace un tiempo, ayudando en todas las etapas de la planificación estratégica, desde el diagnóstico, la implementación y control del mismo. Ha venido a atenuar las falencias que posee la contabilidad tradicional si se la utiliza como generadora de información para la gestión. Por su parte, el análisis de estados contables es una herramienta complementaria de la planificación y gestión de las empresas. Brinda información sobre la posición financiera y los resultados de la empresa, como así también trata del estudio de sus variables, su interacción y tendencias con el objeto de determinar si los resultados obtenidos son satisfactorios o no. Permite entender el sistema económico de una empresa, identificando los generadores de ganancias y riesgos

Por su parte, los sistemas de información son una herramienta de planificación y de toma de decisiones. Son un conjunto integrado de componentes, que tiene el objetivo de recolectar, almacenar, procesar y proporcionar datos y cualquier otro tipo de información a los tomadores de decisiones. Los sistemas de información aportan datos financieros y no financieros.

Tanto el análisis de estados contables, como los sistemas de información son perfectamente complementarios. De allí, la importancia de trabajar continuamente con las dos fuentes de información. Los datos que proporciona el análisis de estados contables, es nutrido puramente de la contabilidad. Y, por otro lado, el análisis de la información proveniente de los sistemas de información, es nutrido de información de gestión. Por ello, se ha definido un modelo de gestión que albergue ambos sistemas, sentando sus premisas en el Cuadro de Mando Integral.

En el caso de Agroservicios Don José S.R.L., para poder alcanzar los objetivos ejecutivos que se proyectan a largo plazo y ser más competitivos en el mercado se debe potenciar el uso que la información financiera, gerencial y las prácticas de control interno y externo. Ello se puede lograr en la medida en que la información contable busque resolver necesidades y no sólo sea una obligación legal, jurídica o tributaria. Para enfrentar exitosamente el mercado de hoy se deben adoptar una serie de competencias organizacionales, que la contabilidad puede contribuir a formar y desarrollar. La integración y la simplificación de esa información son de suma importancia para las empresas como Agroservicios Don José S.R.L.

Por lo expuesto en el apartado anterior, se propuso un modelo de gestión adaptado a la realidad económica de Agroservicios Don José S.R.L. Se concluye el presente trabajo con la seguridad de haber alcanzado la propuesta inicial, ofreciendo un modelo de gestión de sistema de información que sea un soporte para identificar los factores claves de éxito o factores críticos de Agroservicios Don José S.R.L. A su vez, se han propuesto índices que miden y cuantifican los factores críticos de la empresa. La información obtenida, luego de implementar cada parte del sistema da como resultado una fuente fiable de información para la toma de decisiones. Y, como se muestra en el apartado del estudio descriptivo, ha podido

ser implementado con facilidad por parte de la empresa, mostrando de manera clara cuáles objetivos se han cumplido y sobre cuáles se debe poner énfasis a futuro.

Bibliografía

Albanese D., Boland L., Rivera, C. (2002) El análisis e interpretación de Estados Contables como herramienta de gestión de organización. *Escritos Contables*. **43** : s/p

Alvarado Ledesma, M. (2007) *Agronegocios, empresa y emprendimientos*. (2da. Edición). Buenos Aires. El Ateneo.

Arreiza Pusma, E., Gavidia Mamani, J. (2019) *Gestión del Capital de Trabajo como estrategia financiera para el desarrollo empresarial*. Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión. s/p

Baldo de Faveri, D., Da Cunha, P., Dos Santos, V., Leandro, D. (2014) Relación del Ciclo de Vida Organizacional con la Planificación: Un Estudio con Empresas Prestadoras de Servicios Contables del Estado de Santa Catarina. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. **8** (4) : 383/403

Braghini, M. (2019). Algunas reflexiones críticas sobre el ajuste por inflación. *Errepar*.

Cárdenas Saravia, T. (2009) Diseño de un Cuadro de Mando Integral. *Revista Perspectivas*. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba (23) : 101/114

Bravo Cobeña, C., Valdivieso Guerra, P., Arregui Pozo, R. (2018) Los sistemas de información en la Toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo. *Revista ECA Sinergia Universidad Técnica de Manabí, Ecuador*.. **9** (2) : 45/54

Carrillo de Albornoz y Serra, J. M. (2005) *Manual de autodiagnóstico estratégico*. Madrid. ESIC.

Dapena Fernández, J. L. (2004) Información estratégica para la toma de decisiones en la empresa. Temas de Management. Universidad CEMA. **2** : 24/31.

Dapena Fernández, J. L. (2019) Finanzas de la empresa (3ra. Edición). Córdoba. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C.

Diaz Llanes, M. (2010) El análisis de los estados contables en un entorno dinámico y gerencial de la empresa. Revista Universo Contábil. **6** (2) : 121/140

Fontana, P. (2011). Diagnóstico y reestructuración de una empresa agraria. Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, Argentina.

Franklin Fincowsky, E. (2011) Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina. Contabilidad y Negocios **6** (11) : 113/120

García, N., Quadro, M. y Werbin, E. (2018) Fundamentos de contabilidad II. Córdoba. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C.

García López, E. (2012) Problemáticas en el sistema- mundo de la contabilidad. Programa de Contaduría Pública - Universidad de Manizales. **13** : 30/46

Gómez, G. (2001). La contabilidad y sus deficiencias estructurales. Sitio: <https://www.gestiopolis.com/contabilidad-deficiencias-estructurales/> [30/08/2020]

González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019) Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos. **21** (1) : s/p

Govea Cortés, A., Cabral M., Aguilar Valdés, A., Cruz Hernández, M., López Trujillo, R., García Elizondo, R. (2016) Aplicación de la planeación estratégica y fundamento

normativo en una empresa procesadora de carne. Revista Mexicana de Agronegocios. **39** : 389/398

Morillo, M. (2004) Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico Actualidad Contable Faces. Universidad de los Andes Venezuela **7** (8) : 70/84

Nava Rosillón, M. (2009) Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia **14** (48) : 606/628

Peñaloza Palomeque, M. (2008) Administración del Capital de Trabajo. Revista Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba (21) : 161/172

Porporato, M., García, N. (2011) Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional Academia. Revista Latinoamericana de Administración. (47) : 61/77

Proaño, C., Orellana Contreras, S., Martillo Pazmiño, I. (2019) Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. **39** (3) : 3/7

Sánchez, C. (2015). Planificación Estratégica de Empresas Agropecuarias. Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas Universidad Nacional de La Pampa Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Suarez Kimura, E., De Marco, M., Prat, M. (2015) Sistemas de Información: Cuadro de Mando Integral en una empresa eléctrica integrada. Cuadernos del Cimbage. Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires. (17) : 19/35

Steiner, G. (2007) Planeación estratégica. (14ta. Edición). México. Grupo editorial Patria.

Rueda Delgado, G., Arias Bello, M. (2009) Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. Vicerrectoría Académica de la Pontificia Universidad Javeriana **10** (27) : 247/268

Vega Pérez, C., Grajales Lombana, H., Montoya Restrepo, L. (2017) Sistemas de información: definiciones, usos y limitantes al caso de la producción ovina colombiana. Revista Orinoquia. Universidad de los Llanos Meta, Colombia. **21** (1) : 64/72

Villegas Valladares, E. (2002) Análisis Financiero en los Agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios. **6** (10) : s/p

Yunier Rodríguez, C. (2015) Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. Bibliotecas anales de investigación (11) : 150/163

Zuin Secco, F., França da Cunha, C., Spers, E., Galeano R., Ragazzo Corrêa da Silva, R. (2016) Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio de una empresa de gestión familiar. Invenio. **19** (36) : 65/87

Anexos

AGROSERVICIOS DON JOSÉ S.R.L.					
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL					
Por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019, comparativo con el ejercicio anterior expresado en moneda de cierre.					
ACTIVO	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>	PASIVO	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y bancos (nota 3.1)	2,337,160.48	2,478,982.41	Deudas comerciales (nota 3.5)	22,920,344.48	9,774,675.94
Créditos por ventas (nota 3.2)	4,350.11	3,138,460.21	Deudas bancarias y financieras (nota 3.6)	16,152,858.04	11,274,300.53
Créditos fiscales (nota 3.3)	9,274,833.00	5,373,824.69	Deudas sociales (nota 3.7)	223,953.89	103,931.60
Bienes de cambio (nota 3.4)	33,786,739.19	15,960,101.51	Deudas fiscales (nota 3.8)	1,539,228.58	51,950.50
			Anticipos de clientes (nota 3.9)	3,302,600.00	5,550,833.01
Total del activo corriente	<u>45,403,082.78</u>	<u>26,951,368.82</u>	Total del pasivo corriente	<u>44,138,984.99</u>	<u>26,755,691.58</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Bienes de uso (nota 2.3.2 y anexo I)	<u>58,307,412.80</u>	<u>24,444,295.66</u>	Deudas bancarias y financieras (nota 3.6)	35,583,480.70	16,871,171.96
Total del activo no corriente	<u>58,307,412.80</u>	<u>24,444,295.66</u>	Deudas fiscales (nota 3.8)	249,675.40	-
			Total del pasivo no corriente	<u>35,833,156.10</u>	<u>16,871,171.96</u>
			Total del pasivo	<u>79,972,141.09</u>	<u>43,626,863.54</u>
			PATRIMONIO NETO (s/Estado respectivo)	<u>23,738,354.49</u>	<u>7,768,800.94</u>
Total del activo	<u>103,710,495.58</u>	<u>51,395,664.48</u>	Total del pasivo y patrimonio neto	<u>103,710,495.58</u>	<u>51,395,664.48</u>
Las notas y anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados contables.					
Véase mi informe de fecha 06.04.2020					

Figura 5: Estado de Situación Patrimonial

AGROSERVICIOS DON JOSÉ S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS

Por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019, comparativo con el ejercicio anterior expresado en moneda de cierre.

	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
Resultado por producción		
Ingresos por producción de cereales	52,852,269.48	8,362,019.36
Costo de producción de cereales (anexo III)	(38,314,476.72)	(18,960,674.06)
Resultado de producción agropecuaria	14,537,792.76	(10,598,654.70)
Resultado por ventas		
Ventas netas de cereal	56,776,434.16	15,980,111.95
Costo de ventas de cereal (anexo II)	(56,776,434.16)	(15,980,111.95)
Resultado de ventas	-	-
Servicios prestados	15,622,226.11	7,031,718.36
Ganancia Bruta	30,160,018.87	(3,566,936.34)
Resultado de medición de bienes de cambio a VNR		
Ganancias por tenencia de cereal (nota 4.1)	4,409,730.15	7,841,247.89
Gastos de comercialización (anexo IV)	(6,719,997.21)	(1,536,801.66)
Gastos de administración (anexo IV)	(2,696,635.71)	(2,469,231.65)
Resultados financieros y por tenencia, incluido RECPAM (nota 4.1)	(7,181,940.91)	(6,059,318.63)
Otros ingresos y egresos netos (nota 4.2)	74,635.50	2,845,297.00
Resultado antes de impuesto a las ganancias	18,045,810.69	(2,945,743.39)
Impuesto a las ganancias	(1,363,295.22)	-
Ganancia del ejercicio	16,682,515.47	(2,945,743.39)

Las notas y anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados contables.

Véase mi informe de fecha 06.04.2020

Figura 6: Estado de Resultados

AGROSERVICIOS DON JOSÉ S.R.L.

COSTO DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

Por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019, comparativo con el ejercicio anterior expresado en moneda de cierre.

	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
<u>Costo de producción de cereal</u>		
Existencias iniciales de bs. a ser consumidos en el proceso de producción	12,109,596.49	1,714,052.99
MÁS:		
Compras del ejercicio	13,050,784.46	10,890,692.81
Servicios y gastos aplicados a la producción (anexo IV)	42,604,764.48	22,103,360.92
MENOS:		
Existencias finales de bs. a ser consumidos en el proceso de producción (nota 3.4)	(29,450,668.71)	(12,109,596.49)
Costo de producción de cereal	<u>38,314,476.72</u>	<u>22,598,510.23</u>
Véase mi informe de fecha 06.04.2020		

Figura 7: Costos de Producción