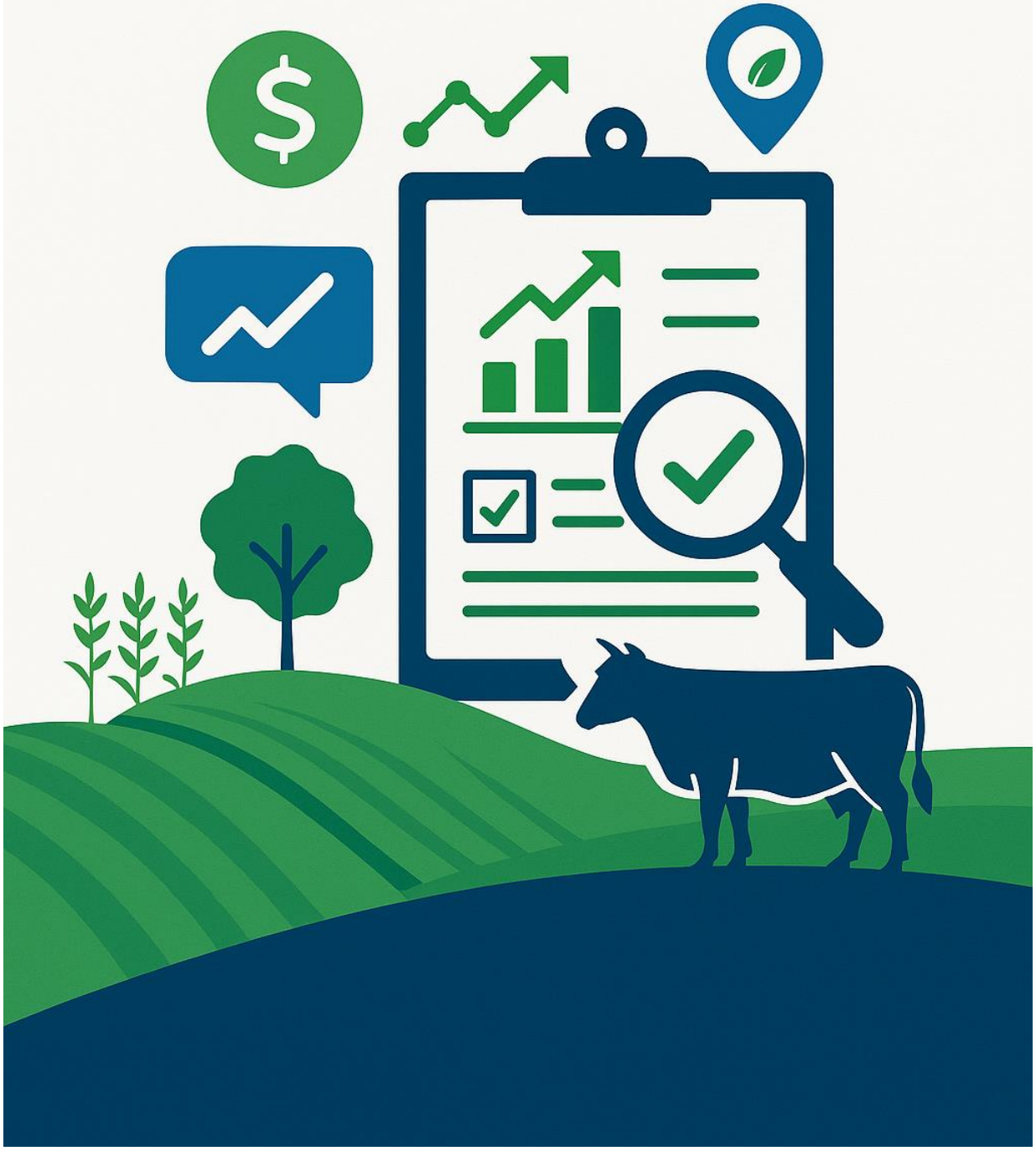
Normas de Gestión Empresaria CREA



ÍNDICE

Contenido

Contenido

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LAS NORMAS DE GESTIÓN CREA 4

1. Introducción 4
2. Contabilidad de Gestión: Definición y Alcances 6
3. Los pilares de la gestión empresarial: análisis patrimonial y análisis económico 7

CAPÍTULO 2: NIVELES DE GESTIÓN, UN MODELO ADAPTADO A CADA EMPRESA 9

1. Presentación de los Niveles 9
2. Mejorar la gestión es posible: cómo y por dónde empezar 12

CAPÍTULO 3: GESTIÓN PATRIMONIAL 16

1. Introducción a la Gestión Patrimonial. 16
2. Activo 17

2.1 Activo Corriente y No Corriente 17

2.2. Composición del Activo 18

2.3 Cuadro resumen de Activos 28

2.4. Tratamiento de bienes de uso 28

3. Pasivo 42
4. Análisis patrimonial 46

CAPÍTULO 4: GESTIÓN ECONÓMICA A PARTIR DEL ESTADO DE RESULTADOS 51

1. Estado de Resultados: definición y alcance 51
2. Estructura y Aplicación del Estado de Resultados CREA 59
3. Actividades de las empresas 75

3.1 Agricultura 75

3.2 Ganadería. 99

3.3 Servicios 132

3.4 Inmobiliario 149

4. Generales: Tenencia, Amortización, Administración, Interés y diferencia de tipo de cambio e Impuestos. 158

4.1 Tenencia 158

4.2 Amortización 159

4.3 Administración 159

4.4 Intereses y diferencia de tipo de cambio 166

4.5 Impuestos 166
CAPÍTULO 5: ÓRGANOS DE GOBIERNO 174
5.1 La sostenibilidad de las empresas 174
5.2 Roles: accionista, directorio y gerente 176
5.3 Familia empresaria 184
CAPÍTULO 6: ANEXOS 190

*El Área Empresa de CREA se encuentra desarrollando un proceso continuo de **revisión, actualización y enriquecimiento técnico** de las Normas de Gestión. En esta instancia, y dada la dinámica propia de la gestión empresarial, la versión publicada se actualizará periódicamente en la web, reflejando avances metodológicos y criterios consolidados.*

*Con el propósito de promover un documento robusto, representativo y consistente con la práctica profesional del Movimiento, se invita a los lectores a **contribuir con sugerencias fundamentadas, observaciones y propuestas de mejora** que permitan fortalecer su contenido. Dichas contribuciones serán consideradas en el marco del proceso formal de revisión.*

*Las propuestas podrán enviarse **hasta julio de 2026** al correo institucional: **empresa@crea.org.ar***

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LAS NORMAS DE GESTIÓN CREA

1. Introducción

1.1. Las Normas de Gestión Empresarial CREA: ¿Qué son y para qué sirven?

Las Normas de Gestión CREA constituyen un conjunto de **criterios** y **procedimientos comunes** que buscan **ordenar y estandarizar** para **hacer comparable** la gestión económica **y analizar** la gestión patrimonial de las empresas agropecuarias.

Su propósito no es limitar el análisis, sino ser el marco que lo posibilita, asegurando que las mediciones sean consistentes y comparables entre actividades, empresas y regiones.

Estas normas promueven tres principios fundamentales:

- Sencillez: los criterios deben ser prácticos, comprensibles y aplicables por cualquier empresa, independientemente de su tamaño o nivel de complejidad.
- Criterios comunes: la información se genera bajo un mismo marco conceptual, permitiendo comparar empresas y detectar oportunidades de mejora.
- Universalidad: los criterios se basan en principios contables y económicos aceptados internacionalmente, lo que garantiza su validez y coherencia.

En palabras simples, “las Normas CREA son el lenguaje común que permite a las empresas agropecuarias hablar con claridad sobre su gestión”.

1.2. Criterios básicos de las Normas CREA

Anteriormente se mencionaron los criterios básicos en los que se soportan las Normas CREA. A continuación se ampliará este concepto:

i. Criterios sencillos: La medición debe ser realizada con criterios sencillos y replicables. La complejidad del sistema no debe ser una barrera para la gestión: lo importante es poder explicar las causas del resultado.

Desde esta óptica, si una empresa agrega una nueva unidad de negocios, podrá medirla siguiendo el mismo camino, sin necesidad de hacer una descripción particular.

ii. Criterios comunes: En las Normas CREA, el principio central es que cada recurso se valoriza de acuerdo a su **costo de oportunidad**. Esto significa que, independientemente de si hablamos de insumos, productos terminados o incluso cesiones internas dentro de la empresa, todo tiene un valor reflejado en el mercado. Este valor puede determinarse de distintas maneras: en algunos casos se utiliza el Valor Neto de Realización (VNR), en otros un costo de producción (CP), y en otros un costo de reposición (CR). Lo importante es que siempre asignamos un valor económico a los recursos, lo que permite comparabilidad y coherencia entre empresas y actividades.

Además, las Normas CREA hacen hincapié en la distinción entre **costos fijos** y **costos variables.** Esta diferenciación es crucial para la gestión, porque permite comprender cómo se comportan los costos ante cambios en el nivel de actividad. Los costos fijos no varían con el volumen de producción a corto plazo, mientras que los costos variables sí lo hacen.

Entender qué parte de nuestros costos es fija y cuál es variable nos permite calcular con precisión la contribución marginal de cada unidad producida, evaluar el punto de equilibrio y tomar decisiones estratégicas más informadas sobre cómo ajustar la producción o los precios. En definitiva, nos ayuda a entender mejor la estructura de costos de la empresa y a optimizar la rentabilidad.

iii. Universalidad: Las Normas CREA se basan en los principios de la contabilidad de gestión, cuyos fundamentos se remontan a Luca Pacioli en 1494. Esto permite justificar todas las variaciones patrimoniales de forma coherente. Sin embargo, su alcance va mucho más allá del ámbito fiscal: tienen un enfoque empresarial que aporta información confiable para la toma de decisiones estratégicas.

Además, y en línea con la necesidad de poder comparar resultados a nivel global, las Normas CREA respetan las Normas Internacionales de Contabilidad y las Resoluciones Técnicas Contables Nacionales. Esto garantiza que una empresa agropecuaria pueda medir sus resultados con los mismos parámetros que una fábrica de automóviles o cualquier otro negocio en el mundo. En otras palabras, permite que todos hablemos el mismo idioma contable, haciendo posible la comparabilidad y la coherencia en cualquier sector.

En resumen:
Las Normas de Gestión Empresarial CREA deben cumplir con criterios de contabilidad:

- Porque permiten auditar los procesos y procedimientos de registro de información.
- Porque generan información consistente que permite explicar todas las causas que generan variaciones patrimoniales.

1.3. Antecedentes

A principios de la década del 60, precisamente en el año 1962 comienzan las primeras mediciones dentro del Movimiento, en este caso para conocer el impacto de la tecnología.

En 1966 se forma la Comisión Técnica Inter CREA de Gestión y Análisis Económico con el objetivo de adosar cálculos económicos a las actividades productivas de las empresas.

En ese momento fue necesario encontrar una **metodología simple y de fácil** implementación, ya que aún no existían las computadoras personales. Algunas décadas después, la complejidad productiva hizo necesario revisar esa metodología.

También fue el origen de las comparaciones entre las actividades que desarrollaban las empresas, teniendo en cuenta que las mismas tenían actividades similares, se encontraban en cercanía geográfica y sus portfolios no eran muy distintos.

La evolución continúa y en 1983 surge el Análisis Patrimonial, separando los resultados por producción, tenencia y comercialización.

Pocos años después se dejaron el papel y la calculadora para comenzar a utilizar las primeras computadoras y planillas de cálculo tan rudimentarias como útiles, diseñadas sobre Lotus 123 y Quattro.

A fines de 1980 se escribió la primera versión de las Normas de Gestión Agropecuaria después de una consulta general al Movimiento, miembros y asesores delegados de cada zona aportaron su experiencia para homogeneizar criterios en aquellos aspectos en los cuales existían discrepancias metodológicas.

Este relevamiento y elaboración de las Normas se publicó finalmente en 1990.

Las Normas tenían como objetivo ser guías estructuradas y consensuadas para ayudar a los productores a medir la eficiencia y la sostenibilidad en la producción agropecuaria estableciendo criterios uniformes de registro, facilitando el análisis técnico-económico, permitiendo la comparación de los resultados de las empresas de forma objetiva mejorando la toma de decisiones.

En 1998 llegó uno de los primeros softwares de gestión agropecuaria que se usaron en el país, el GEST 98. Éste tenía muchas ventajas sobre las antiguas planillas de cálculos. Ofrecía una solución más estructurada, específica y segura para el productor agropecuario, mejorando la eficiencia, comparabilidad y confiabilidad de los datos. Se tenía una herramienta que estandarizaba los reportes.

En este software se incorporan algunos conceptos nuevos, por lo que fue necesario una actualización de las Normas que finalmente se publicaron en un cuadernillo en julio de 2007.

Durante todo este tiempo la mayoría de las empresas tenían sistemas de producción primaria, mayormente sobre campos propios, dentro de la misma zona, el esquema de financiamiento era básico, los proveedores eran pocos y locales, el esquema fiscal era simple.

La evolución de la actividad agropecuaria y la irrupción de nuevos actores en el negocio hizo que aparecieran los esquemas asociativos, las actividades “sin tierra”, los límites zonales se volvieron difusos ya que las empresas expandieron sus localizaciones productivas, los sistemas de producción se integraron, aparecieron múltiples formas de financiamientos, y el esquema fiscal se hizo muy complejo.

Esto provocó la necesidad de adecuar las Normas para poder comparar las actividades y analizar las empresas en igualdad de condiciones que lo hacía el resto del mundo empresarial.

En 2019 se actualizaron las Normas de Gestión Empresarial CREA, donde la principal diferencia consiste en proponer registrar la información con **metodología contable de partida doble**, lo cual promovió la incorporación de sistemas más evolucionados.

En 2021 se llevó a cabo un relevamiento para segmentar las empresas CREA en función del grado de sistematización de la información, el tipo de herramientas utilizadas y la adopción de normas para la gestión empresarial. Esta encuesta, realizada por los asesores, logró recopilar información del 80 % de las empresas CREA, sentó las bases para el desarrollo de una metodología que permite a las empresas mejorar sistemáticamente la calidad de su gestión económica y patrimonial.

2. Contabilidad de Gestión: Definición y Alcances

La palabra **contabilidad** proviene del latín *computare*, que significa contar o calcular. En tanto, **gestión** deriva de *gestionis*, que alude a la acción de dirigir o administrar.

De su unión surge la contabilidad de gestión, entendida como la disciplina que registra, mide y analiza los hechos económicos con el propósito de apoyar la toma de decisiones empresariales.

Es común que se confunda a la contabilidad de gestión con la contabilidad fiscal, que es otro ámbito de la contabilidad cuyas normas tienen como finalidad la liquidación de impuestos.

Aspecto	**Contabilidad de Gestión**	**Contabilidad Fiscal**
Finalidad	Brindar información para decidir y gestionar.	Cumplir con obligaciones impositivas.
Destinatarios	Empresarios, asesores, socios, inversores.	Estado (AFIP, fiscos provinciales).
Criterios de valuación	Valores de mercado o de realización.	Valores históricos ajustados por criterio fiscal.
Metodología	Costo fijo y variable.	Reglas fiscales y legales.

En este contexto, es importante señalar que las **normas de gestión CREA** se basan en principios de contabilidad universalmente aceptados y corresponden a la **contabilidad de gestión**. No son de contabilidad fiscal.

Un registro contable puede recibir un tratamiento determinado cuando se hace contabilidad fiscal, que será distinto del que recibirá cuando se realice contabilidad de gestión; sin embargo ambos serán correctos. Lo incorrecto es utilizar criterios de contabilidad fiscal cuando se hace contabilidad de gestión y viceversa.

La contabilidad de gestión CREA tiene como meta generar información consistente, comparable y oportuna que permita evaluar resultados, eficiencia y crecimiento.

Por eso, las Normas CREA buscan que los datos reflejen de manera fiel la realidad del negocio y sirvan para tomar decisiones.

3. Los pilares de la gestión empresarial: análisis patrimonial y análisis económico

Para construir un proceso sólido de gestión empresarial, es imprescindible comprender que existen **dos grandes pilares** que lo sustentan: el **análisis patrimonial** y el **análisis económico**. Ambos son complementarios, y juntos ofrecen una visión integral del desempeño y la salud de la empresa.

Gestionar eficazmente una empresa requiere integrar ambos enfoques: conocer el resultado del negocio y entender su impacto sobre el patrimonio. Uno muestra el flujo y la dinámica operativa; el otro, la acumulación y solidez estructural. Esta integración no es solo deseable, sino necesaria para avanzar en el camino de la profesionalización y maduración de la gestión.

3.1 ¿Por qué y para qué hacer análisis patrimonial?

El análisis patrimonial permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado, evaluando la relación entre sus activos (lo que tiene), sus pasivos (lo que debe) y su patrimonio neto (lo que realmente le pertenece). Esta fotografía contable es fundamental para comprender la solidez financiera de la empresa y su evolución en el tiempo.

Entre sus principales aportes, el análisis patrimonial permite:

- Evaluar la estructura del capital: conocer cuánto del activo está financiado con recursos propios y cuánto con deuda, y entender si la empresa crece con capital genuino o apalancamiento externo.
- Analizar la composición del activo: distinguir qué parte está invertida en bienes de uso (como maquinaria o instalaciones) y qué parte corresponde a activos circulantes (como mercadería, cuentas por cobrar o caja).
- Medir la capacidad de pago: identificar qué proporción de la deuda es de corto plazo y cuál de largo plazo, clave para planificar obligaciones financieras.
- Calcular el capital de trabajo: estimar los recursos disponibles para llevar adelante las operaciones a corto plazo e identificar necesidad de financiamiento para cubrir la totalidad del capital operativo.

Uno de los conceptos más importantes es la variación patrimonial, que refleja los cambios en el patrimonio neto entre dos períodos. Esta variación puede deberse a resultados económicos (ganancia o pérdida operativa), pero también a movimientos no operativos como:

- Aportes de capital de los socios.
- Retiros o distribución de utilidades.
- Revaluaciones o ajustes contables.

El seguimiento de esta evolución a lo largo del tiempo permite detectar si la empresa está creciendo, manteniéndose estable o deteriorando su patrimonio.

Más allá de la foto contable, el análisis patrimonial permite responder una pregunta clave: ¿es coherente el rumbo que plantea la empresa con la manera en que está estructurado su capital?

Una empresa puede tener metas ambiciosas —crecer, diversificarse, invertir en tecnología, exportar—, pero si su estructura patrimonial no lo permite, esas metas no son sostenibles. Evaluar la coherencia entre la visión de la empresa y la forma en que están aplicados y financiados los recursos es esencial para anticipar problemas y evitar frustraciones. Por ejemplo:

- ¿La empresa quiere expandirse, pero todo su capital está inmovilizado en activos poco líquidos?
- ¿Busca estabilidad, pero opera con altos niveles de deuda de corto plazo?
- ¿Proyecta inversiones importantes, pero no tiene un plan realista de origen de fondos?

En este sentido, el análisis patrimonial también es una herramienta de planificación estratégica. Permite identificar si los fondos se están asignando adecuadamente, si el endeudamiento es razonable en función del flujo operativo, y si existe margen para sostener nuevas inversiones o enfrentar contingencias.

Una visión clara de origen y aplicación de fondos, cruzada con los objetivos empresariales, aporta un criterio de factibilidad. Ayuda a alinear el “deseo” con el “poder hacer”, y a construir un crecimiento genuino, sólido y sostenible.

3.2 ¿Por qué y para qué hacer gestión económica?

Gestionar económicamente no es simplemente llevar un registro de ingresos y egresos: es entender qué está funcionando en el negocio, qué no, y por qué. En el contexto agropecuario, donde los márgenes son ajustados y los factores externos altamente variables —como precios, clima, costos e impuestos—, contar con información económica precisa marca la diferencia entre producir y ser rentable.

La gestión económica convierte la intuición en datos, y los datos en decisiones. Incluso un excelente manejo técnico pierde valor si no se comprende su impacto económico. Por eso, una gestión rigurosa permite:

- Detectar ineficiencias: identificar gastos innecesarios, cuellos de botella o actividades que están subsidiando a otras sin saberlo.
- Comparar campañas y actividades: evaluar rendimientos y resultados, mejorando la toma de decisiones en base a tendencias verificadas.
- Construir previsibilidad: establecer presupuestos, calcular márgenes y anticipar resultados.
- Minimizar riesgos: anticiparse a escenarios adversos con información real y actualizada.

En términos prácticos, una gestión económica eficaz permite:

- Armar presupuestos por campaña.
- Calcular el punto de equilibrio.
- Medir márgenes brutos y netos.
- Analizar el costo de producción por kilo o por hectárea.
- Estimar la rentabilidad esperada.
- Justificar decisiones frente a terceros (socios, bancos, asesores).

La gestión económica también facilita la comunicación y la transparencia, algo cada vez más valorado por aliados estratégicos como inversores, financiadores o socios.

Lo más importante es que se puede empezar de forma simple: una planilla bien diseñada es suficiente para dar los primeros pasos. Lo fundamental es comenzar, aunque sea con registros mínimos, e ir profesionalizando el sistema a medida que la empresa evoluciona en su gestión.

CAPÍTULO 2: NIVELES DE GESTIÓN, UN MODELO ADAPTADO A CADA EMPRESA

1. Presentación de los Niveles

No todas las empresas agropecuarias están en el mismo punto de desarrollo de una gestión empresarial. Algunas apenas comienzan a registrar sus datos, mientras que otras ya cuentan con sistemas complejos de gestión y análisis. Tampoco todas tienen los mismos recursos, capacidades o necesidades. Sin embargo, todas pueden mejorar.

Por eso, CREA propone una ruta de mejora progresiva: un modelo de gestión en niveles que permite a cada empresa avanzar paso a paso, desde lo más básico hasta un sistema integral de gestión empresarial. Esta propuesta reconoce que la mejora es un proceso continuo, con etapas claras, objetivos intermedios, herramientas específicas y beneficios concretos en cada escalón del camino.

Pensar la gestión de la información en niveles de madurez es una forma de ordenar el trabajo, alinear expectativas, y adaptar la metodología a la realidad de cada empresa. No se trata de "etiquetar" a las empresas, sino de ofrecer una guía realista y útil para avanzar, enfocarse y profesionalizarse.

Los niveles de gestión son 4: inicial, intermedio, intermedio avanzado y avanzado.

El **Nivel Inicial** representa el punto de partida para muchas empresas. Aquí el objetivo es claro: sentar las bases culturales del registro y comenzar a observar el negocio con mayor sistematicidad. El desafío no es tecnológico, sino conceptual: comprender que registrar es aprender, y que aunque los datos sean pocos o desordenados, el solo hecho de sistematizarlos es un paso adelante. En este nivel, el análisis económico es limitado, no se calculan tenencia de bienes de cambio ni de uso, ni se diferencian intereses o impuestos. Las decisiones suelen apoyarse más en la intuición que en información concreta. Las herramientas utilizadas son simples (como planillas Excel básicas). Dar este primer paso requiere de una participación activa del empresario, donde el acompañamiento del asesor CREA es fundamental.

Por la escasa capacidad que ofrece este nivel para sustentar decisiones relevantes, se recomienda que su permanencia no se extienda más allá de dos años. Superarlo debe ser un objetivo explícito en toda estrategia de mejora de la gestión.

A medida que se avanza hacia el **Nivel Intermedio**, el foco se traslada hacia estructurar la información. La empresa comienza a registrar con mayor detalle y frecuencia, utilizando herramientas más organizadas (como apps o planillas con estructura definida). Se aplica el criterio del devengado, se mejora el cálculo de márgenes brutos y se incorporan resultados operativos que permiten comparar campañas o actividades. Aquí el desafío radica en procesar los datos en tiempo y forma para tomar decisiones. Se modifica la participación de los actores: el empresario se apoya más activamente en su soporte administrativo, el asesor CREA asume un rol creciente en el análisis y control de la información, y se inician las articulaciones con el estudio contable con foco en la gestión. Si bien aún hay errores de imputación, se accede a una primera mirada analítica del negocio que habilita decisiones más informadas.

Tanto el nivel **Inicial** como el nivel **Intermedio** pueden gestionarse utilizando contabilidad de partida simple, ya sea a través de planillas de cálculo o de softwares específicos diseñados para registros básicos. Sin embargo, esta modalidad presenta una limitación estructural: no permite evitar la aparición del **resultado no explicado**, una diferencia entre la **variación patrimonial** y el **resultado económico** que carece de una justificación documentada. Este desvío puede ser positivo o negativo y refleja un desacople entre lo que la empresa cree haber ganado o perdido (gestión económica) y lo que efectivamente muestran sus activos y pasivos (variación patrimonial).

Técnicamente, se calcula como: Resultado no explicado = Variación patrimonial − Resultado económico

Es importante destacar que la magnitud del resultado no explicado no guarda relación directa con los desvíos puntuales del negocio.

Su presencia indica que el sistema aún no logra conectar de forma sólida lo económico con lo patrimonial, dificultando la generación de información confiable para la toma de decisiones.

Por eso, avanzar hacia una contabilidad más integrada y sistematizada no es solo una mejora técnica, sino una condición necesaria para comprender verdaderamente los resultados del negocio.

En el **Nivel Intermedio Avanzado**, la empresa ya transita un proceso de profesionalización. La contabilidad adopta partida doble, el registro se realiza mensualmente y los sistemas (aunque aún no completamente integrados) ya permiten construir estado de resultados, calcular beneficios netos y analizar indicadores financieros con mayor rigor. Se instala una cultura contable en la empresa: los datos son parte de la operación cotidiana y el equipo que los gestiona se vuelve multidisciplinario. El desafío es sostener esta calidad de información en el tiempo y dar el salto hacia una interpretación estratégica. Aparecen herramientas más robustas, con integración parcial entre sistemas, y los análisis abarcan tenencia, tipo de cambio e intereses, aunque todavía puede haber desvíos por diferencias en criterios de imputación.

En este nivel, los roles dentro de la empresa atraviesan una transformación profunda que requiere liderazgo y compromiso. La consolidación de una cultura contable no es solo un cambio técnico: implica salir de la zona de confort, reorganizar rutinas y construir nuevas capacidades. El empresario debe asumir el desafío de conformar un equipo administrativo con competencias sólidas, capaz de sostener información precisa y oportuna. El asesor CREA cobra mayor protagonismo en el análisis y el control de la gestión, aportando mirada estratégica. A su vez, el estudio contable debe involucrarse activamente en el desarrollo de competencias internas y en una imputación completa (ajustes contables).

Además, es clave vincular lo productivo con lo administrativo: mejorar la calidad de la información requiere adaptar procesos de campo y asegurar su flujo hacia la gestión.

Finalmente, en el **Nivel Avanzado**, la gestión de la información se convierte en una capacidad estratégica de la empresa. Todos los sistemas (contables, fiscales, productivos, económicos) están integrados. Los datos se consolidan en tiempo real, se trabaja en doble moneda y con criterios ajustados por interés devengado. Se dispone de tableros de control, modelos predictivos y análisis de escenarios. El objetivo ya no es solo analizar lo que ocurrió, sino anticipar lo que puede ocurrir. Las decisiones son dinámicas, basadas en evidencia, y el equipo actúa con un enfoque analítico consolidado. El principal desafío en este nivel es mantener una estructura de datos de alta calidad y continuar desarrollando capacidades para transformar información en conocimiento y estrategia. Aquí, las limitaciones ya no son estructurales, sino analíticas o tecnológicas.

Este modelo escalonado no solo facilita la planificación del crecimiento interno, sino que también permite comparar, priorizar y construir procesos de mejora continua. Cada nivel propone un conjunto de objetivos concretos, expone sus desafíos reales, delimita su alcance técnico y advierte sobre sus limitaciones estructurales. Así, cada empresa puede ubicarse con claridad en su punto actual y definir un rumbo de evolución que respete su contexto y potencie sus capacidades.

A continuación se presentan las principales características de cada uno en un cuadro comparativo:

Nivel	Inicial	Intermedio	Intermedio Avanzado	Avanzado
Objetivo	Sentar las bases para una gestión futura más ordenada.	Recopilar datos estructurados y de buena calidad.	Apropiar los datos económicos y financieros para la toma de decisiones.	Integrar completamente la contabilidad fiscal y de gestión en ciclos mensuales.
Características	Inicio del proceso, primeras prácticas y uso de herramientas básicas.	Estructura incipiente con algunos puntos ciegos. Herramientas simples y algo sofisticadas.	Información más consistente y sistemática, con herramientas complejas parcialmente integradas.	Información sólida y consolidada, base para decisiones estratégicas.
Descripción	Registro mínimo, manual, desordenado,	Parte de la información se sistematiza. Existe organización y trazabilidad.	Integración entre áreas de información. Generación de indicadores, comparaciones, aplicación de mejoras	Análisis estratégicos profundos con tableros, modelos predictivos y cultura de datos.
Gestión Patrimonial	Dos fotos anuales, con detalle mínimo y probablemente incompleto.	Dos fotos detalladas, conciliadas.	Basado en Estado de Resultados.	Basado en Estado de Resultados con cálculo de intereses devengados.
Gestión Económica	Margen Bruto y Resultado Operativo poco precisos.	Margen Bruto y EBIT .	Beneficio Neto, Estado de Resultados perfectible.	Beneficio Neto, Estados Contables completos.
Desafíos	Iniciar la cultura del registro.	Procesar los datos en tiempo y forma para tomar decisiones	Construir cultura contable.	Lograr un circuito contable eficiente e integrado.
Limitaciones	Resultado no Explicado, dificultad para comparar campañas o actividades. Decisiones basadas en datos incompletos.	Resultado no Explicado, baja frecuencia en consolidación de la información, las comparaciones son posibles pero con desvíos. Decisiones con información parcial o poco consistente.	Diferencias por imputación de los registros (intereses, devengamientos, impuestos, etc.). Mejor calidad de análisis con sesgos que afectan la precisión de los resultados.	Sin limitaciones estructurales. Los límites dependen de la capacidad analítica o la integración de sistemas.
Contabilidad	Partida simple.		Partida doble.	
Herramientas	Planillas Excel simples.	Apps y planillas integradas, software simple.	Software específico, integración con apps y Excel.	Software específico robusto, apps, tableros.
Capacidades	Manejo de Excel.	Manejo de apps y Excel o software específico	Manejo de gestión contable básica.	Manejo de gestión contable y fiscal.
Actores	Asesor, Empresario, Estudio Contable.	Empresario, Soporte Administrativo, Asesor, Estudio Contable.	Estudio Contable, Equipo Administrativo, Asesor.	Equipo Administrativo, Estudio Contable, Asesor.
Frecuencia mínima de registro	Mensual	Mensual	Diaria	Diaria
Frecuencia mínima de consolidación	No definida	Anual	Semestral	Trimestral

El **asesor CREA** cumple un **rol relevante en la gestión de la información** y su aporte no se limita a una sola función. En términos generales, se lo asocia con ordenar y sistematizar la información, homogeneizar criterios, sostener comparabilidad, validar calidad y transformar datos en análisis útil para la toma de decisiones. **No se trata de un rol estático** sino que cambia según el nivel de gestión de la empresa. En empresas de nivel inicial, el foco está puesto en acompañar el arranque del proceso y dar orden. En niveles intermedios, gana peso la estructuración de la información y la comparabilidad. En niveles más avanzados, el asesor se desplaza hacia una función más estratégica, ligada a lectura, control, interpretación, anticipación y mejora continua. Lo mencionado anteriormente podría visualizarse de la siguiente manera:

Nivel	Ordenar	Homogeneizar	Validar	Analizar
Inicial	Foco principal	Presente	Menor	Menor
Intermedio	Presente	Foco principal	Presente	Menor
Intermedio avanzado	Presente	Presente	Foco principal	Presente
Avanzado	Menor	Menor	Presente	Foco principal

2. Mejorar la gestión es posible: cómo y por dónde empezar

Una vez comprendido el modelo de niveles y sus implicancias, el siguiente paso es convertir ese marco conceptual en una hoja de ruta concreta para cada empresa. En otras palabras: ¿cómo se sigue? ¿Qué debería hacer un empresario agropecuario que quiere profesionalizar su gestión?

CREA propone una metodología clara, práctica y progresiva, basada en tres momentos encadenados que orientan el recorrido de mejora: el diagnóstico del punto de partida, el trabajo estructurado dentro del nivel actual, y la preparación para avanzar al siguiente.

1. Autodiagnóstico: saber dónde estamos

El punto de partida es reconocer con objetividad el nivel de madurez en que se encuentra la empresa. Para ello, se ha diseñado una herramienta de autodiagnóstico accesible pero precisa, que el empresario puede aplicar junto con su asesor. El objetivo no es solo etiquetar, sino visibilizar fortalezas actuales y brechas prioritarias para la mejora.

El diagnóstico posiciona a la empresa en uno de los cuatro niveles propuestos (Inicial, Intermedio, Intermedio Avanzado, Avanzado) y sirve como base para trazar una estrategia de gestión de la información alineada con su realidad. También brinda un marco para evaluar el negocio frente a empresas de distinto nivel.

2. Recomendaciones adaptadas: trabajar dentro del nivel

Una vez identificado el nivel, comienza el trabajo concreto. La propuesta se traduce en recomendaciones específicas, organizadas en torno a las cuatro etapas clave del proceso de gestión de la información, que funcionan como pilares de mejora continua:

a. Recolección de datos: saber qué mirar

En esta etapa se define qué información necesita la empresa para tomar decisiones acertadas. Se trata de priorizar los datos relevantes, establecer protocolos, periodicidades y responsables. En niveles iniciales

puede bastar con captar variables simples; en niveles más avanzados, se incorporan fuentes externas y datos de mayor complejidad.

b. Registro: transformar el dato en información útil

El registro convierte los datos recolectados en insumos ordenados para el análisis. Esto requiere herramientas adecuadas (desde planillas hasta software contable) y criterios de consistencia y trazabilidad. La calidad del registro impacta directamente en la confianza de los reportes y en la toma de decisiones.

c. Conciliación: validar lo registrado

Aquí se contrasta lo que la empresa registró con lo que informan terceros: bancos, AFIP, proveedores, acopios, etc. Esta validación es clave para detectar desvíos, evitar errores y mejorar la confiabilidad del sistema. En niveles iniciales puede hacerse de forma básica; en niveles avanzados, se vuelve una práctica sistemática con protocolos definidos.

d. Control: asegurar la calidad y la completitud

El control cierra el circuito. Revisa que la información esté completa, sea coherente y cumpla con los criterios establecidos. Esto habilita la elaboración de reportes sólidos y comparables. Puede realizarse con listas de chequeo o herramientas más sofisticadas, según el nivel de madurez.

A continuación, se detalla cuáles son los objetivos para cada etapa según el nivel en el que se encuentre la empresa:

Etapa	Inicial	Intermedio	Intermedio Avanzado	Avanzado
1. Recopilación	Comenzar a registrar los datos clave del negocio, en forma determinada, aunque sea manual.	Estructurar la recolección de datos relevantes, con periodicidad definida y responsables asignados, cubriendo todas las áreas del negocio.	Obtener información confiable, en tiempo y forma, mediante un proceso ajustado, trazable y articulado entre el área productiva y administrativa.	Integrar automáticamente múltiples fuentes de datos (campo, contabilidad, sensores, apps), consolidando un flujo continuo, validado y sin fricción.
2. Registro	Organizar mensualmente los datos económicos y productivos básicos, asegurando su disponibilidad en algún soporte accesible.	Estandarizar el registro en herramientas replicables, con criterios consistentes de nomenclatura, unidad y frecuencia.	Registrar la información en tiempo real o casi real, con validaciones internas que aseguren la coherencia entre áreas y minimicen errores.	Unificar la carga contable, fiscal y de gestión en sistemas integrados, garantizando supervisión continua, consistencia entre módulos y disponibilidad inmediata de la información.

3. Conciliación	Identificar inconsistencias groseras entre lo registrado y lo real, apoyándose principalmente en la memoria o la intuición del equipo.	Contrastar periódicamente los registros con fuentes externas (AFIP, bancos, proveedores) para validar su veracidad y corregir desvíos.	Asegurar la consistencia entre la información productiva y contable, mediante procedimientos de conciliación definidos y regulares que permitan detectar y corregir desvíos.	Automatizar la conciliación con alertas y ajustes en tiempo real, asegurando trazabilidad y consistencia continua.
4. Control	Confirmar que los datos estén cargados y tengan lógica básica.	Consolidar la información para elaborar reportes mensuales confiables.	Validar los principales indicadores económicos y patrimoniales, utilizando tableros o informes periódicos para la toma de decisiones.	Auditar de forma continua el desempeño del negocio con foco en eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad, a través de tableros integrados y predictivos.

CREA pone a disposición una **lista de verificación** (checklist) que identifica las tareas clave que una empresa debe implementar en cada etapa del proceso de gestión. Estas tareas están alineadas con los objetivos definidos y permiten evaluar el grado de avance dentro del nivel actual.

Para cada tarea no realizada, el sistema brinda una recomendación concreta que orienta al empresario en la elaboración de un **plan de trabajo adaptado**, con el propósito de avanzar en forma ordenada y eficiente.

Se recomienda completar este checklist **antes del inicio del nuevo ejercicio**, ya que su valor reside en anticipar oportunidades de mejora y orientar el funcionamiento futuro, más que en corregir errores del pasado. Esta herramienta también puede utilizarse de forma periódica para **revisar avances, ajustar prioridades y reforzar compromisos** dentro del equipo.

Una vez que se hayan abordado todas las tareas del nivel actual, el sistema invitará a la empresa a explorar los requisitos y desafíos del siguiente nivel, si desea continuar su camino de profesionalización de la gestión.

3. Prepararse para el próximo nivel

El modelo de niveles no es una fotografía estática, sino una escalera de evolución. Por eso, el tercer paso consiste en preparar a la empresa para avanzar. Esto implica identificar qué capacidades necesita desarrollar, qué sistemas debe fortalecer y qué prácticas debe incorporar para subir un escalón.

Este enfoque permite a cada empresa transitar su propio camino de mejora, a su ritmo, pero con una lógica clara y un marco que la contiene y orienta. No se trata de avanzar por avanzar, sino de crecer con sentido, consolidando cada etapa antes de pasar a la siguiente.

Este camino no es obligatorio ni uniforme. Cada empresa puede recorrerlo de acuerdo con su contexto, prioridades y capacidades. Pero tener una hoja de ruta clara (un modelo de niveles, un diagnóstico de base, una guía de trabajo estructurada y una visión de futuro) marca una gran diferencia.

Porque lo importante no es en qué nivel se encuentra hoy una empresa, sino que tenga una dirección definida y los medios para seguir avanzando. Ese es el verdadero valor de esta propuesta.

Nivel Actual	Para pasar al siguiente	Que se necesita implementar o fortalecer

Inicial → Intermedio	Ordenar datos, registrar la tenencia y sistematizar la información en formatos replicables	• Uso de plantillas estructuradas y compartidas • Capacitación básica en Excel (tablas, filtros, validaciones) • Introducción al concepto de “Tenencia” y cierre de campaña • Rol activo del asesor como facilitador del cambio
Intermedio → Intermedio Avanzado	Integrar información y validar con terceros: conciliación sistemática, doble partida, trazabilidad	• Capacitación en principios de contabilidad agropecuaria • Adopción de un software contable o de gestión adaptado al agro • Procedimientos de conciliación documentados (AFIP, proveedores, bancos) • Responsables internos asignados al registro y control
Intermedio Avanzado → Avanzado	Consolidar un circuito de gestión contable-fiscal con integración de tableros, automatismos e indicadores	• Sincronización entre sistema contable, fiscal y productivo • Capacitación en herramientas BI • Establecimiento de métricas de control económico-patrimonial • Articulación fluida con estudio contable y equipo administrativo

CAPÍTULO 3: GESTIÓN PATRIMONIAL

1. Introducción a la Gestión Patrimonial.

Uno de los errores más comunes al analizar los resultados de una empresa es medir únicamente la evolución del valor total de los **bienes administrados** (Activo), sin distinguir cuántos de esos **bienes** son realmente **propios** (Patrimonio Neto). La diferencia entre ambos constituye el Pasivo: los **bienes** que la empresa utiliza para producir pero que todavía no le pertenecen, porque están **financiados con deuda**.

Esta diferencia es clave, aumentar el Activo es relativamente sencillo (alcanza con endeudarse), sin embargo los empresarios saben que lo que realmente importa es incrementar el Patrimonio Neto, la riqueza genuina de la empresa.

El relevamiento y la imputación de los valores que componen el Activo y el Pasivo al inicio y al cierre del ejercicio contable es una tarea relativamente simple. Basta con registrar en los rubros del estado patrimonial los valores económicos correspondientes a la situación inicial y a la situación de cierre. Pero para que ese análisis sea una verdadera herramienta de gestión, se deben seguir algunas buenas prácticas que aseguren consistencia y fidelidad respecto a la realidad económica del negocio.

Buenas Prácticas para una Gestión Patrimonial Precisa

A continuación, se detallan algunas recomendaciones prácticas, basadas en las consultas más frecuentes y sistematizadas por CREA:

1. Momento adecuado para realizar un patrimonial

El patrimonial debe confeccionarse en una fecha que coincida con el cierre del ejercicio fiscal de la empresa. Dado que representa una "foto" de la situación económico-financiera, cuanto más tiempo transcurra desde esa fecha, más difícil será reconstruir la información y menor será su utilidad para la toma de decisiones.

Se recomienda **anticiparse y coordinar los procesos** contables y administrativos para tener los datos disponibles y ordenados al momento del cierre.

En el **primer año** de implementación, solo se podrá realizar un **análisis estático**. **A partir del segundo año**, con dos ejercicios comparables, será posible avanzar hacia un **análisis dinámico,** incluyendo la variación patrimonial y el estado de origen y aplicación de fondos. Esto debe entenderse como un **proceso progresivo** dentro de la profesionalización empresarial.

2. Definición de moneda

Independientemente de la moneda en la que se presente el análisis final, es fundamental que cada partida **se registre inicialmente en la moneda original** del hecho económico. Esto garantiza trazabilidad y evita distorsiones por diferencias cambiarias. Por ejemplo:

- La hacienda, en pesos argentinos.
- Los granos cosechados, en dólares divisa compra.
- La tierra, en dólares billete físico.

En la práctica, esto implica **reconvertir todos los valores a la moneda elegida para el análisis**, sin perder la referencia al origen. CREA recomienda que todas las empresas tengan su patrimonial en pesos y en dólar divisa venta, más allá que pueda haber otras seleccionadas por las mismas.

Esta identificación del origen monetario es especialmente importante en partidas como los créditos financieros, donde pueden coexistir deudas en moneda local y extranjera.

Una gestión patrimonial precisa exige no sólo una conversión correcta, sino también coherencia contable y respeto por el origen económico de los datos.

3. Actualización por efecto inflacionario

La inflación impacta directamente en los estados contables: **los valores patrimoniales del inicio y cierre del ejercicio no son comparables directamente**. Un aumento en los valores al cierre puede deberse simplemente a una pérdida del poder adquisitivo de la moneda, y no a un crecimiento real del patrimonio.

Por esta razón, es recomendable ajustar por inflación los valores del inicio del ejercicio, llevándolos a moneda constante al cierre. Esto se logra aplicando un coeficiente de actualización, calculado a partir de los índices de precios oficiales correspondientes a ambos períodos. De este modo, se logra una comparación entre valores expresados en la misma unidad de medida económica (ya sea pesos o dólares actualizados). Para el ajuste de la moneda peso se recomienda utilizar el IPIM, mientras que para el dólar el PPI, ambos pueden encontrarse en el archivo "lo ayudamos a cerrar gestión".

4. Empresas con múltiples figuras jurídicas

Cuando una misma unidad productiva está compuesta por varias sociedades que actúan de forma coordinada (por ejemplo, compartiendo recursos, personal y dirección), conviene realizar un análisis patrimonial consolidado que incluya a todas esas entidades, **siempre y cuando los accionistas sean los mismos y en proporciones equivalentes**.

En estos casos, se sugiere **elegir una única fecha de cierre** (preferentemente la de la sociedad principal) **y confeccionar los estados patrimoniales** de todas las sociedades a esa fecha, sin importar sus cierres fiscales o económicos particulares.

Por el contrario, si las sociedades tienen accionistas distintos o en proporciones diferentes, se debe evitar la consolidación para no distorsionar la representación patrimonial de cada entidad.

5. Incorporación de la tierra al Patrimonial

En muchas empresas familiares, la tierra no figura en el activo del balance patrimonial, especialmente cuando pertenece a los socios y no a la sociedad. Sin embargo, en la práctica, la tierra representa un activo clave, que frecuentemente opera como garantía ante terceros o respaldo financiero.

Por eso, **cuando la tierra es propiedad de los mismos accionistas y en proporciones similares a la sociedad, y se encuentra al servicio de la operación** (aunque no se prevea su venta), se recomienda incluirla en el análisis patrimonial. Su incorporación mejora la representación económica del patrimonio de la empresa y permite una evaluación más realista de su capacidad operativa y financiera.

2. Activo

El activo representa la suma total de los **bienes y derechos que una empresa posee y controla**. Constituye el **capital total con el que cuenta para operar**, sin distinguir si se pagó o se adeuda. Por ejemplo, dentro del inventario de maquinaria puede figurar un tractor adquirido con un crédito bancario. Ese tractor se incorpora en su totalidad dentro del Activo, mientras que la deuda pendiente se registra en el Pasivo.

2.1 Activo Corriente y No Corriente

Dentro del Activo es fundamental distinguir:

i. Activo Corriente

Al cierre del ejercicio, se considera como corriente **todo activo cuyo vencimiento u utilización ocurra dentro del ejercicio siguiente** (es decir, en los siguientes 12 meses).

Este tipo de activo funciona como el combustible operativo de la empresa: es el capital que permite sostener el funcionamiento cotidiano, atender pagos, cubrir gastos y asegurar la continuidad de la producción.

ii. Activo No Corriente

Comprende aquellos **bienes y derechos** que no se transforman rápidamente en dinero y que están **destinados a ser utilizados durante varios ciclos productivos.**

Son inversiones de mediano y largo plazo, que no sirven directamente para financiar el día a día, pero que sostienen la capacidad productiva en el tiempo. Son fundamentales para garantizar la continuidad y el crecimiento del negocio.

2.2. Composición del Activo

Los principales componentes del activo de una empresa agropecuaria son:

a. Disponibilidades

Las disponibilidades están constituidas por los **fondos líquidos** con los que cuenta la empresa de forma inmediata. Incluyen:

- El dinero en caja (efectivo físico),
- Los saldos positivos en cuentas bancarias, y
- Cheques en cartera, es decir, cheques recibidos y aún no depositados.

Estas partidas representan los recursos más líquidos dentro del activo, y son esenciales para hacer frente a los compromisos operativos del día a día.

Es frecuente encontrar balances en los que se incluyen saldos bancarios negativos dentro del rubro "Disponibilidades", cuando en realidad se trata de descubiertos bancarios. Este es un error conceptual: un saldo negativo en cuenta corriente bancaria no representa dinero disponible, sino una deuda contraída con el banco. Por lo tanto, no debe registrarse dentro del Activo, sino como una deuda financiera dentro del Pasivo. Registrar correctamente estas situaciones permite reflejar con mayor fidelidad la realidad financiera de la empresa y evitar distorsiones en los análisis de liquidez.

b. Inversiones transitorias

Este rubro incluye todas aquellas **colocaciones de fondos** que la empresa realiza a corto plazo, con el objetivo de **preservar valor** o **generar una renta financiera sin comprometer la liquidez**.

Dentro de las inversiones transitorias se consideran, por ejemplo:

- Plazos fijos
- Títulos públicos (bonos, letras, etc.)
- Acciones
- Reservas en moneda extranjera
- Otras inversiones financieras similares

También se incluyen en este rubro las **coberturas de precios** utilizadas como herramientas de gestión del riesgo, tales como: Contratos de futuros y Opciones

Todas estas inversiones deben valuarse al valor de mercado al cierre del ejercicio, ya que su disponibilidad y precio pueden cambiar en plazos muy breves. Esto permite reflejar con mayor precisión su valor real y su impacto en la situación financiera de la empresa.

c. Créditos

Este rubro del activo agrupa todas las **cuentas por cobrar** que tiene la empresa al momento del cierre del ejercicio. Los créditos representan derechos de cobro que pueden surgir de actividades comerciales, operaciones fiscales o relaciones con socios y empleados. A continuación, se detallan sus principales tipos:

i. Créditos comerciales

Son deudas de terceros con la empresa, originadas en operaciones comerciales.

Entre los ejemplos típicos de deudas comerciales se encuentran:

- Ventas de granos, hacienda o leche ya entregados y vendidos pero aún no cobrados.
- Labores o servicios realizados a terceros pendientes de facturación o cobro.
- Adelantos a contratistas, proveedores y arrendadores.

- Honorarios pendientes de cobro.

Estos créditos deben valuarse a su valor neto realizable, lo que implica registrar:

- El monto del capital adeudado, más
- Los intereses devengados hasta la fecha de cierre del ejercicio (es decir, los ya generados por el paso del tiempo).

Ejemplo práctico:

Si la empresa otorga un préstamo de $500 a un tercero, tres meses antes del cierre del ejercicio, con una tasa anual del 24%, y el pago final será dentro de un año, no se deben registrar los $620 que el deudor pagará al final del plazo. En cambio, se debe registrar:

- Capital: $500
- Intereses devengados al cierre: 24% anual / 12 meses × 3 meses = 6% → $30
- Total a registrar: $530

Los intereses futuros pendientes (los restantes $90) no deben incluirse, salvo que esté expresamente establecido en el contrato que, ante una cancelación anticipada, el deudor igualmente deba pagar todos los intereses acordados.

ii. Créditos fiscales

Son **saldos a favor de la empresa frente al Estado**, en cualquiera de sus niveles (nacional, provincial o municipal). Pueden provenir de:

- Saldo positivo de IVA (de libre disponibilidad o técnico).
- Saldos a favor en Ingresos Brutos, Impuesto al combustible o Impuesto a las transferencias financieras.
- Retenciones, percepciones o anticipos realizados en el marco del Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos u otros tributos.

Estos créditos deben estar correctamente documentados para su recupero o aplicación futura, y valorizados conforme a su posibilidad real de ser utilizados.

iii. Retiros a cuenta de dividendos

En muchas empresas agropecuarias, es habitual que los **socios** realicen **retiros de fondos antes de que se aprueben formalmente los dividendos**. En estos casos, **no se trata aún** de una **distribución de utilidades,** sino de **anticipos sujetos a aprobación**.

Contablemente, estos retiros constituyen un crédito de la empresa frente al socio, y deben registrarse como activos. Es importante que estén claramente identificados y no se confundan con otros créditos comerciales o fiscales.

Una vez aprobada la distribución de utilidades por parte de la asamblea, el retiro puede compensarse total o parcialmente con los dividendos asignados.

Si el retiro fue mayor al dividendo aprobado, el socio mantiene una deuda con la empresa que deberá restituir en ejercicios futuros, pudiendo aplicarse intereses si así lo establece el acuerdo societario.

iv. Otros créditos

En este apartado se incluyen todos los créditos no contemplados en las categorías anteriores. Algunos ejemplos comunes son:

- Adelantos a empleados.
- Reintegros por gastos a cobrar.
- Créditos por seguros a cobrar, etc.

d. Bienes de cambio.

Los bienes de cambio son aquellos **bienes tangibles** que la empresa **produce, transforma o adquiere con el objetivo de comercializarlos directamente o utilizarlos en el proceso productivo de bienes que luego serán comercializados.** Este rubro es especialmente relevante en las empresas agropecuarias, por su impacto directo en los resultados y en la valuación patrimonial.

Se consideran bienes de cambio tanto los productos listos para la venta como los bienes en proceso y los insumos necesarios para su elaboración. Algunos ejemplos habituales son:

- Bienes adquiridos o desarrollados para su posterior comercialización: son ejemplos granos en stock, hacienda de invernada.
- Bienes en proceso de producción: son ejemplos las sementeras agrícolas, cultivos implantados aún no cosechados.
- Bienes que se consumen en el proceso de producción de otros bienes: son ejemplos los alimentos balanceados, fertilizantes, insumos veterinarios.

En resumen, si un bien está destinado a la venta directa o a ser consumido para generar productos que luego serán vendidos, forma parte del rubro Bienes de Cambio.

En las empresas agropecuarias, que suelen desarrollar múltiples actividades productivas (agricultura, ganadería, lechería, etc.), es común que existan cesiones internas de bienes entre unidades de negocio. Por ejemplo granos cosechados utilizados para alimentar la hacienda, rollos o silajes producidos para consumo en el tambo.

Estas cesiones deben registrarse adecuadamente, y su correcta valorización es clave para reflejar resultados reales en cada actividad.

Criterio de valorización de bienes de cambio

Las **Normas de Gestión Empresarial CREA** recomiendan aplicar un **criterio único de valorización** para todos los bienes de cambio, tanto al momento de su inclusión en el **estado patrimonial** como en las **cesiones internas** entre actividades o unidades de negocio.

El criterio a aplicar depende de la existencia o no de un mercado activo (líquido y transparente) para el bien en cuestión, cuyo valor a registrar no debe incluir el IVA:

Situación	Criterio de Valorización
El bien tiene valor de mercado	Utilizar el **Valor Neto de Realización (VNR)** o el **Costo de Reposición (CR)**, según corresponda.
El bien no tiene mercado de referencia	Valuar según **Costo de Producción (CP)** acumulado.

- **Valor Neto de Realización (VNR):** Precio de venta estimado en condiciones normales de mercado, menos los costos directos necesarios para concretar esa venta (fletes, comisiones, impuestos, etc.).

Ejemplo: para la hacienda, se toma el precio bruto de mercado menos los fletes y gastos necesarios para llegar al destino de venta.

- **Costo de Reposición (CR):** Costo actualizado de adquirir nuevamente el bien en el mercado. Se utiliza para bienes cuya reposición es relevante. Es el precio de compra más los gastos directos de adquisición y logística.
  Ejemplo: para un insumo, se suma el precio de compra con los gastos de transporte y comercialización hasta el lugar de uso.
- **Costo de Producción (CP):** Suma de todos los costos efectivamente incurridos para desarrollar el bien (mano de obra, insumos, servicios, costo de oportunidad,etc.).Ejemplo: en un silo de maíz, se incluyen el costo del cultivo, la tierra, la confección y el almacenaje.

Este criterio uniforme garantiza consistencia y comparabilidad entre ejercicios y entre distintas unidades de negocio.

La forma en que se valoran los bienes de cambio es especialmente importante en las empresas agropecuarias, debido a la diversidad de actividades y al uso cruzado de insumos y productos entre áreas (por ejemplo, granos que se destinan a la alimentación animal). Estas situaciones requieren criterios homogéneos y precisos para garantizar un análisis patrimonial correcto y comparaciones válidas entre ejercicios.

Cuadro: Criterio de valorización para los principales bienes.

Activo	Actividad	Valor Neto de Realización	Costo de Reposición	Costo de producción
Hacienda	Ganadería - Lechería	X		
Granos	Activo. Bienes de cambio	X		
Insumos	Activo. Bienes de cambio		X	
Semilla propia	Semillas	X		
Silajes	Silo			X
Rollos	Rollos	X		
Verdeo de verano	Ganadería - Lechería			X
Verdeo de invierno	Ganadería - Lechería			X
Costo de oportunidad de la tierra	Inmobiliaria	X		
Pastoreo de rastrojos	Inmobiliaria	X		
Pastoreo de cultivos de cobertura	Inmobiliaria	X		
Riego	Riego	X		
Planta de silos	Planta de silos	X		
Camiones	Camiones	X		
Labores	Maquinaria	X		
Gerenciamiento	Gerenciamiento	X		
Sementera	Agricultura		X	

Tipos de bienes de cambio

Los bienes de cambio más comunes en las empresas agropecuarias son:

A. Stock de productos agrícolas

Incluye los granos o productos almacenados al cierre del ejercicio, que serán comercializados posteriormente.

B. Stock de insumos

Abarca todos los insumos agrícolas o pecuarios existentes en stock. Son ejemplos: herbicidas, semillas, fertilizantes, silaje, rollos/henos, alimentos balanceados, productos veterinarios, elementos de sanidad y reproducción.

C. Sementeras

Son los cultivos implantados que aún no han sido cosechados o utilizados.

Se valúan al costo de realización, es decir, la suma de todos los gastos incurridos hasta la fecha de cierre, incluido los alquileres ya pagados.

Se consideran sementeras al inicio del ejercicio tanto los cultivos como los verdeos existentes que serán utilizados total o parcialmente durante el ejercicio analizado, incluso si algunos gastos se hicieron en el ejercicio anterior.

También deben valuarse como bienes de cambio los barbechos químicos y los cultivos de servicio realizados a la fecha de cierre, usando el valor de realización (gastos ya incurridos).

Tratamiento patrimonial de los alquileres rurales

En la gestión patrimonial, los alquileres rurales se registran con **criterio de devengado**. Esto significa que el alquiler se reconoce según el **uso efectivo de la tierra** por parte de la empresa, y no según la fecha de pago ni por la sola firma del contrato. Este criterio es consistente con el tratamiento de la sementera, que incorpora los costos a medida que el cultivo efectivamente utiliza los recursos, y con el pasivo comercial, que reconoce las obligaciones nacidas por bienes o servicios ya recibidos. Por lo tanto, el alquiler no “entra completo” a sementera al inicio del contrato. Se incorpora progresivamente, en la medida en que la tierra es efectivamente utilizada por el proceso productivo.

Cuando el cultivo ya utilizó la tierra al cierre, el alquiler correspondiente a ese período debe incorporarse a la **sementera**, aun cuando todavía no se haya pagado. Si el pago está pendiente, la contrapartida será un **pasivo comercial por arrendamiento a pagar**. El fundamento es que la sementera ya incorporó valor económico por el uso de la tierra hasta ese momento. Por lo tanto, si esa sementera debiera valuarse, transferirse o venderse, ese valor ya forma parte del activo. No registrarlo implicaría subvaluar la inversión en curso. A su vez, como ese uso ya ocurrió, también existe una obligación asociada que debe exponerse en el pasivo. Este enfoque es coherente con las Normas, que incluyen el arrendamiento dentro de la sementera y reconocen expresamente los **arrendamientos devengados** como pasivo comercial.

En cambio, si el alquiler fue pagado por anticipado pero la tierra todavía no comenzó a utilizarse, no corresponde activarlo en sementera. En ese caso, el importe debe registrarse como un **crédito o anticipo**, ya que todavía no hubo consumo económico de ese recurso.

Del mismo modo, si existen contratos firmados para alquilar en el futuro, pero al cierre todavía no comenzó la campaña ni se usó el campo, **no corresponde registrar un pasivo ni activar importe alguno en la sementera**. La sola firma del contrato no genera, por sí misma, un costo devengado ni una obligación patrimonial exigible vinculada al ejercicio en curso. Mientras la tierra no haya sido efectivamente utilizada, la empresa aún no incorporó ese valor a su proceso productivo y, por lo tanto, no corresponde reconocerlo ni como activo ni como deuda. Recién cuando el uso de la tierra comienza, ese valor pasa a integrar la sementera y, si no fue pagado, nace también el pasivo asociado. Antes de ese momento, lo que existe es un compromiso hacia adelante, pero no una obligación devengada en términos patrimoniales. Incluso, según las condiciones del contrato, pueden existir alternativas como subalquilar, ceder o rescindir, lo que refuerza que, hasta que el uso no se concrete, no corresponde reconocer ni costo ni deuda. Solo si hubo un pago anticipado deberá registrarse un crédito.

En síntesis, la **sementera** refleja el valor de la tierra ya utilizada por el cultivo; el **pasivo** refleja la obligación nacida por ese uso cuando aún no fue pagado; y el **crédito** refleja los pagos anticipados de un servicio todavía no consumido.

Cuadro práctico de registración del alquiler rural como arrendatario

Uso de la tierra / Pago	Se pagó	No se pagó
La tierra se usó (se devengó)	Sementera	1- cultivo en sementera: sementera contra pasivo comercial 2- cultivo cosechado: pasivo comercial.
La tierra no se usó (no se devengó)	Crédito Comercial	No se registra

En la gestión patrimonial, cuando la empresa actúa como arrendadora, la registración se realiza con criterio de devengado, reconociendo derechos y obligaciones según el uso efectivo de la tierra.

- Si al cierre la tierra ya fue utilizada por el tercero, corresponde registrar un **crédito por arrendamiento a cobrar**, aun cuando no se haya percibido.
- Si el alquiler fue cobrado por anticipado y la tierra aún no fue utilizada, debe registrarse un **pasivo por alquileres cobrados por adelantado**, ya que el servicio no fue prestado.
- Si no hubo uso de la tierra ni cobros anticipados, no corresponde registrar activos ni pasivos.

El crédito refleja el uso de la tierra ya cedido y el pasivo los cobros anticipados por un uso aún no otorgado.

Cuadro práctico de registración del alquiler rural como arrendador

Uso de la tierra / Cobró	Se cobró	No se cobró
La tierra se usó (se devengó)	Ingreso UN inmobiliario	Crédito Comercial
La tierra no se usó (no se devengó)	Pasivo (alquiler cobrado por adelantado)	No se registra

Ejemplo práctico

1) **Valor en moneda definida:**

Supóngase un arrendamiento agrícola de **USD 360/ha** por una campaña de julio a junio. A efectos del ejemplo, el uso de la tierra se distribuye linealmente durante doce meses, por lo que el alquiler se devenga a razón de **USD 30/ha por mes**.

El contrato se paga en dos momentos: **USD 180/ha en julio** y **USD 180/ha en junio**.

A medida que avanza la campaña, el valor devengado del alquiler se acumula en sementera de la siguiente manera:

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Uso del suelo	Barbecho		Siembra	Desarrollo del cultivo							Cosecha	
Valor sementera (usd/ha)	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360

El criterio de registración consiste en comparar, a la fecha de cierre, el **alquiler devengado por uso de la tierra** con el **alquiler efectivamente pagado**.

Proponemos 4 fechas diferentes de cierre de ejercicio a modo de ejemplo:

Fecha de cierre	Alquiler devengado al cierre	Pagado al momento del cierre	AC: Sementera	AC: Crédito comercial	PC: Pasivo comercial
31-ago	60	180	60	120	0
31-dic	180	180	180	0	0
30-abr	300	180	300	0	120
30-jun	360	360	0	0	0

Lectura de cada corte 1:

- **Cierre al 31 de agosto.** Se utilizaron dos meses de tierra, por lo que corresponde activar **USD 60/ha** en sementera. Como ya se pagaron **USD 180/ha**, la diferencia de **USD 120/ha** se registra como crédito comercial, dado que corresponde a tierra todavía no utilizada.
- **Cierre al 31 de diciembre.** Se utilizaron seis meses de tierra. El alquiler devengado asciende a **USD 180/ha**, coincidiendo con el importe ya pagado. No existe anticipo ni pasivo. Todo lo pagado forma parte de la sementera.
- **Cierre al 30 de abril.** Se utilizaron diez meses de tierra. El alquiler devengado asciende a **USD 300/ha**. Como solo se pagaron **USD 180/ha**, la diferencia de **USD 120/ha** se registra como pasivo comercial por arrendamiento devengado y no pagado.

Dado que al 30 de abril el cultivo aún no fue cosechado, el valor devengado permanece activado en **sementera**. La sementera debe reflejar el total del uso económico ya incorporado al cultivo, independientemente de que una parte del alquiler se encuentre pendiente de pago.

- **Cierre al 30 de junio.** Al cierre de campaña, el alquiler se encuentra totalmente devengado y pagado. No queda crédito ni pasivo pendiente. La sementera queda en cero porque el cultivo fue cosechado.

El valor activado durante el proceso productivo se traslada al producto cosechado o al resultado, según el destino del grano.

2) **Valor en producto (qq de soja, kg de carne, litros de leche):**

Supóngase un arrendamiento agrícola de **12 qq de soja/ha** por una campaña de julio a junio. A efectos del ejemplo, el uso de la tierra se distribuye linealmente durante doce meses, por lo que el alquiler se devenga a razón de **1 qq de soja/ha por mes**.

El contrato se paga en dos momentos: **6 qq de soja/ha en julio** y **6 qq de soja/ha en junio**.

Cuando se realiza el primer pago en julio, el valor económico de esos **6 qq de soja/ha** queda definido. Supóngase, para este ejemplo, que el valor de referencia al momento del pago es de **USD 30/qq**, por lo que el primer pago equivale a **USD 180/ha**.

Ese importe se registra inicialmente como **crédito comercial**, en la medida en que corresponde a un uso de la tierra todavía no devengado. A medida que la tierra se utiliza, dicho crédito se va consumiendo y se activa en sementera al valor ya definido, es decir, **USD 30/ha por mes** durante los primeros seis meses.

Una vez agotado ese crédito, los meses siguientes continúan devengándose en función del producto pactado. Como esa parte todavía no fue pagada ni liquidada, su valor se determina según el valor de mercado del producto a la fecha de medición.

A modo de ejemplo, se supone que al **30 de abril** la soja tiene un valor de referencia de **USD 34/qq**.

Fecha de cierre	Alquiler devengado al cierre	Criterio de valuación	AC: Sementera	AC: Crédito comercial	PC: Pasivo comercial
31-ago	2 qq/ha	2 qq × USD 30	60	120	0
31-dic	6 qq/ha	6 qq × USD 30	180	0	0
30-abr	10 qq/ha	6 qq × USD 30 + 4 qq × USD 34	316	0	136
30-jun	12 qq/ha	Alquiler totalmente devengado y pagado	0	0	0

Lectura de cada corte 2:

- **Cierre al 31 de agosto.**

Se utilizaron dos meses de tierra, por lo que corresponde activar **2 qq de soja/ha** en sementera. Como esos quintales forman parte del pago ya realizado en julio, se valúan al precio definido en ese momento: **USD 30/qq**. Por lo tanto, se activan **USD 60/ha** en sementera.

Como el pago realizado fue equivalente a **USD 180/ha**, queda un saldo de **USD 120/ha** como crédito comercial, correspondiente a tierra todavía no utilizada.

- **Cierre al 31 de diciembre.** Se utilizaron seis meses de tierra. El alquiler devengado asciende a **6 qq de soja/ha**, que coinciden con el tramo ya pagado en julio. Como ese pago ya tenía precio definido, la sementera acumula **USD 180/ha**.

A esta fecha, el crédito comercial se agotó completamente. No existe anticipo pendiente ni pasivo

comercial.

- **Cierre al 30 de abril.** Se utilizaron diez meses de tierra. Los primeros **6 qq de soja/ha** ya fueron pagados y valuados a **USD 30/qq**, por un total de **USD 180/ha**.

Los cuatro meses adicionales, de enero a abril, todavía no fueron pagados. Por lo tanto, se devengan en función del producto pactado y se valúan al precio de mercado de la soja a la fecha de cierre. Si al 30 de abril el valor de referencia es de **USD 34/qq**, corresponde activar adicionalmente:

4 qq/ha × USD 34/qq = USD 136/ha

En consecuencia, la sementera total al 30 de abril asciende a:

USD 180/ha + USD 136/ha = USD 316/ha

Como esos **4 qq/ha** aún no fueron pagados, se registra un **pasivo comercial** por **USD 136/ha**.

Dado que al 30 de abril el cultivo aún no fue cosechado, el valor devengado permanece activado en sementera.

- **Cierre al 30 de junio.** Al cierre de campaña, el alquiler se encuentra totalmente devengado y pagado. No queda crédito ni pasivo pendiente. La sementera queda en cero porque el cultivo fue cosechado. El valor activado durante el proceso productivo se traslada al producto cosechado o al resultado, según el destino del grano.

Cuando el alquiler se pacta en producto, debe distinguirse entre la parte ya pagada o liquidada y la parte pendiente de pago.

La parte ya pagada tiene precio definido y se va activando en sementera a ese valor, a medida que se devenga el uso de la tierra.

La parte no pagada se sigue devengando en la unidad física pactada —qq de soja, kg de carne, litros de leche u otra— y se valúa según el valor de mercado del producto a la fecha de medición.

Por lo tanto, el alquiler en producto combina dos criterios: primero se consume el crédito generado por el pago anticipado, al valor ya definido; luego, una vez agotado ese crédito, se reconoce la sementera y el pasivo correspondiente al valor de mercado del producto pendiente de pago.

Si luego del cierre cambia el valor del producto, no se modifica la sementera ya registrada. La sementera refleja el valor del uso de la tierra devengado hasta la fecha de medición. Lo que se ajusta es el pasivo pendiente, porque la obligación sigue expresada en producto hasta su cancelación. La diferencia entre el valor del pasivo registrado al cierre y el valor de cancelación posterior se reconoce en el ejercicio posterior, como resultado financiero por valuación o cancelación de pasivos en producto.

D. Stock de hacienda

El tratamiento contable del stock de hacienda depende de la **finalidad productiva** y la **duración del ciclo:**

Bienes de cambio corrientes:

Incluye los animales que la empresa tiene con intención de venta o transformación en el corto plazo, aunque en la práctica su comercialización pueda extenderse más allá del cierre.

- Ejemplo típico: **hacienda de invernada.**
- Se valúa a **precio neto de venta** (precio de mercado menos gastos de comercialización, flete y desbaste).
- En el Análisis de Gestión CREA, incluso cuando los animales se venderán más allá del cierre del ejercicio (por ejemplo, una invernada larga), **se incluyen como Bienes de Cambio Corrientes** por representar stock disponible para venta futura.

Bienes de cambio no corrientes

En la contabilidad fiscal **se incluyen todos los animales de cría, invernada y tambo** que cumple un rol productivo de largo plazo y no está destinada a la venta inmediata. Si estos animales son de cabaña (con registro de pedigree), corresponden a un Bien de Uso

La hacienda de cría o tambo no se amortiza si existe un sistema de reposición interna que mantenga estable la edad promedio del rodeo. En este caso:

- Las bajas se reponen con vaquillonas de producción propia.
- La edad media del rodeo se mantiene constante, aunque los animales envejezcan individualmente.
- La hacienda no pierde valor de manera acumulativa y no corresponde registrar depreciación.

Este criterio también aplica cuando la reposición se hace comprando vaquillonas nuevas todos los años.

Sin embargo, si el esquema de reposición no garantiza estabilidad en la edad media (por ejemplo, si se reemplazan vientres con vacas viejas), el rodeo pierde valor con el tiempo.

e. Bienes de Uso

Los bienes de uso son **activos tangibles** que la empresa posee y utiliza de **forma continua** en el desarrollo de su **actividad económica**, ya sea para la producción de bienes o la prestación de servicios. Estos activos no están destinados a la venta en el curso normal del negocio.

Características clave de los bienes de uso:

- **No forman parte del inventario:** su finalidad no es la comercialización, por lo tanto, no se incluyen como bienes de cambio.
- **Tienen uso prolongado:** su vida útil excede un ejercicio económico.
- **Participan en el proceso productivo:** ya sea de forma directa (maquinaria) o indirecta (instalaciones, vehículos, pasturas).
- **Se amortizan:** su valor se distribuye contablemente en función del desgaste por uso o paso del tiempo.

Entre los principales bienes de uso se encuentran:

i. Pasturas implantadas: incluyen cultivos forrajeros de ciclo largo como alfalfa, festuca o consociaciones, utilizadas para la producción de heno o el pastoreo directo del rodeo.

ii. Maquinaria agrícola y ganadera: comprende sembradoras directas, pulverizadoras autopropulsadas, tractores, mixers y rotoenfardadoras. Estas máquinas permiten llevar adelante tareas clave como la siembra, la protección de cultivos, la alimentación de hacienda y la confección de reservas.

iii. Vehículos: incluye vehículos utilizados por la empresa, así como camiones para el traslado de hacienda, granos, insumos o alimentos balanceados.

iv. Instalaciones productivas: abarcan galpones de maquinaria, depósitos de insumos, mangas, corrales de encierre, plantas de silos, sistemas de riego y bombas, todos ellos necesarios para sostener las actividades agrícolas o ganaderas.

v. Tierras y mejoras: la tierra rural productiva forma parte del activo estructural. Las mejoras incluyen alambrados, bebederos, aguadas, caminos internos, viviendas rurales y oficinas, que permiten dar funcionalidad y habitabilidad a los establecimientos.

Para la valuación de los Bienes de Uso, dirigirse a la Sección “Tratamiento de Bienes de Uso” que se encuentra en la página 24 (página siguiente).

Tratamiento especial

La Tierra es un Bien de Uso que no se amortiza. Bajo buenas prácticas agrícolas y criterios conservacionistas, se asume que su capacidad productiva se mantiene en el tiempo, más allá de las variaciones del mercado inmobiliario.

La tierra debe valuarse siguiendo el criterio de Valor Neto de Realización, considerando tanto su valor productivo como su valor de mercado.

2.3 Cuadro resumen de Activos

Activos		Tipo	Descripción	Ejemplos
Disponibilidades		**C**	Efectivo en caja y bancos de disponibilidad inmediata.	Caja para gastos rurales, cuentas corrientes en pesos o dólares.
Inversiones Temporarias		**C**	Fondos comunes de inversión, plazos fijos de corto plazo.	Plazos fijos campaña, fondos comunes de inversión para disponibilidad inmediata.
Créditos	**Comerciales**	**C**	Saldos a cobrar por ventas realizadas o servicios prestados, facturados o devengados.	Venta de soja a fijar, venta de terneros, servicio de siembra a terceros.
	Fiscales	**C**	Impuestos a favor de la empresa aún no devueltos ni compensados.	Saldo a favor en IVA, percepciones de ingresos brutos, retenciones generadas y no pagadas
	Retiros a cuenta de dividendos	**C**	Distribuciones parciales de utilidades a accionistas realizadas antes del cierre del ejercicio.	Pagos anticipados a socios en concepto de utilidades futuras a distribuir.
Bienes de cambio	**Productos Agrícolas**	**C**	Bienes cosechados pendientes de venta o comercialización.	Granos cosechados almacenados en silos bolsa o acopio (soja, trigo, maíz).
	Insumos	**C**	Bienes adquiridos para ser consumidos en la producción o vendidos.	Stock de semillas de soja, fertilizantes para campaña gruesa, herbicidas.
	Sementeras	**C**	Cultivos en crecimiento hasta la cosecha.	Trigo en estado vegetativo, maíz en floración, cultivos de servicios.
	Hacienda (Invernada)	**C**	Ganado en engorde para su posterior venta.	Novillos de invernada en feedlot o pasturas.
	Hacienda (Cría o Tambo)	**NC**	Ganado de cría o tambo mantenido para producción de terneros o leche, destinado al ciclo productivo prolongado.	Vacas madre en rodeo de cría, vacas en ordeñe, terneras de reposición.
Bienes de uso	**Pasturas**	**NC**	Implantaciones forrajeras de ciclo plurianual.	Pastura implantada de alfalfa perenne para producción de heno.
	Maquinaria	**NC**	Maquinaria utilizada en las tareas productivas.	Sembradora directa, pulverizadora autopropulsada, tractor, mixer
	Vehículos	**NC**	Vehículos de uso productivo o logístico.	Camioneta 4x4 para uso rural, camión para traslado de hacienda.
	Instalaciones	**NC**	Infraestructura fija para actividades productivas.	Planta de almacenamiento de granos, corral de engorde, riego, galpones
	Tierras y Mejoras	**NC**	Tierras con mejoras permanentes.	Campo agrícola, alambrados perimetrales, perforaciones, aguadas, viviendas

2.4. Tratamiento de bienes de uso

2.4.1 Introducción

Los bienes de uso son aquellos **activos tangibles** que la empresa utiliza de manera continua para desarrollar su actividad productiva, sin que estén destinados a la venta en el curso normal de la operación.

La valuación de los **bienes de uso cumple una doble función dentro de la gestión empresarial**. Por un lado, permite **reflejar** en el estado patrimonial **un valor consistente y actualizado de los activos** que la empresa utiliza **para producir**. Por otro, **permite reconocer** en el estado de resultados el **consumo económico de ese capital** a medida que dichos bienes se usan, se desgastan o pierden vigencia. En consecuencia, su

tratamiento no debe leerse únicamente como una cuestión de valuación patrimonial, ni únicamente como un criterio de imputación de costos, sino como un proceso que vincula ambas dimensiones del análisis. Una correcta medición de los bienes de uso mejora, al mismo tiempo, la calidad de la información sobre la estructura patrimonial de la empresa y la precisión con la que se determinan sus resultados económicos.

Se clasifican en dos grandes tipos, de acuerdo con su función y el tratamiento de su valuación:

1. **Bienes de uso con mercado activo:** cuyo ciclo de recambio es relativamente rápido. Un ejemplo típico son las maquinarias, vehículos y herramientas. Dado que en estos casos el valor de mercado puede fluctuar significativamente, al proceso de valuación se le suma un revalúo para reflejar esos cambios de mercado.
2. **Bienes de uso sin mercado activo:** ligados al sistema productivo, cuyo propósito no es la venta y que permanecen por muchos años. Ejemplos son alambrados, corrales, galpones o instalaciones de uso prolongado. En estos bienes, la valuación se centra en la inversión inicial, y no se realiza un revalúo de mercado, ya que el objetivo no es reflejar un valor de realización, sino reconocer su amortización por el uso a lo largo de su vida útil.

Unidad de negocio	Bienes de uso con mercado activo	Bienes de uso sin mercado activo directo
Agricultura		Confección de terrazas, fertilizaciones de reposiciones importantes
Maquinaria	Tractores, sembradoras, pulverizadoras, cosechadoras	Galpón de maquinaria, playón de lavado.
Ganadería	Tractores, mixers, balanzas móviles, carros forrajeros	Alambrados, corrales, mangas fijas, cargadores, bebederos, aguadas, silos de autoconsumo, mantenimiento de montes, pasturas.
Lechería	Tractores, mixers, carros mezcladores, tanques de frío trasladables	Sala de ordeñe, fosa, bretes, corrales de espera, comederos fijos, instalaciones de efluentes, pasturas.
Transporte	Camiones, acoplados, utilitarios	Tinglado para guarda, playa de carga, fosa de servicio
Riego	Motores, bombas, equipos móviles de riego, generadores	Perforaciones, cañerías fijas, represas, obras civiles,
Hotelería / Feedlot	Mixer, tractor afectado al corral, balanza móvil, carro de arrastre	Corrales, comederos, manga, cargador, bebederos

Gerenciamiento	Vehículos asignados a la actividad, notebooks, celulares corporativos	Oficina, sala de reuniones, instalaciones administrativas fijas.
Planta de silo	Norias, extractoras, sinfines, auto elevadores, equipos móviles de carga	Silos, bases de hormigón, galpón, instalación eléctrica
Administración	Computadoras, impresoras, vehículos administrativos,	Edificio administrativo, cableado estructural, mejoras de oficina
Inmobiliario	Inmuebles urbanos	Viviendas rurales, galpones, alambrados, caminos internos, molinos, confeccion de picadas

2.4.2 Procedimiento de Valuación

La valuación de los bienes de uso requiere seguir una secuencia ordenada de pasos, con el objetivo de que el valor final refleje de la mejor manera posible la realidad económica del activo al cierre del ejercicio. No se trata solamente de mantener un valor histórico en libros, sino de lograr una medición consistente, comparable y útil tanto para el análisis patrimonial como para la determinación de resultados.

1. El primer paso consiste en **actualizar los valores de inicio a moneda homogénea de cierre**. Esta instancia es necesaria porque, en contextos inflacionarios o de variación del poder adquisitivo de la moneda, los importes de origen pierden comparabilidad a lo largo del tiempo. En términos reales, el bien continúa representando la misma capacidad productiva o la misma función dentro de la empresa, pero la unidad de medida con la que fue registrado deja de ser equivalente a la del cierre del ejercicio. Por eso, antes de avanzar con cualquier otra medición, es necesario expresar ese valor en moneda actualizada, de manera de evitar distorsiones y asegurar que la valuación parta de una base homogénea. En el caso de valuaciones expresadas en pesos, esta homogeneización debe realizarse mediante el índice IPIM; mientras que, cuando la valuación se exprese en dólares, corresponde actualizarla utilizando el índice PPI. De este modo, tanto en moneda local como en moneda extranjera, la medición conserva coherencia económica y comparabilidad entre el inicio y el cierre del ejercicio.
2. Una vez actualizado el valor del bien, corresponde calcular su **amortización.** La amortización representa la pérdida de valor derivada del uso, del desgaste y de la obsolescencia, y permite pasar a costo de una actividad el capital invertido a lo largo de la vida útil del bien. En los bienes de uso sin mercado activo directo, esta amortización se calcula sobre el valor actualizado de la inversión realizada y mantiene esa lógica hasta el final de su vida útil, salvo nuevas incorporaciones o mejoras. En los bienes de uso con mercado activo, en cambio, la amortización no necesariamente permanece constante en el tiempo, ya que la base sobre la cual se calcula puede modificarse a partir del revalúo efectuado al cierre de cada ejercicio. En estos casos, el valor revaluado se transforma en la base de amortización para los períodos siguientes, permitiendo que el cargo refleje de manera más adecuada el costo económico de la actividad. Por esta razón, en los bienes con mercado activo la amortización y el revalúo son instancias complementarias dentro del proceso de valuación.

3. Finalmente, en aquellos bienes de uso que cuentan con mercado activo, corresponde incorporar una instancia de **revalúo**. Este paso tiene por finalidad adecuar el valor del mercado del bien a su valor específico al cierre, cuando éste difiere del que surge luego de aplicar la actualización por inflación y la amortización. A diferencia del ajuste por inflación, que responde a una variación general de la moneda, el revalúo responde a cambios propios del activo en particular. Por eso se trata de un ajuste selectivo, que se analiza bien por bien y que se sustenta en referencias objetivas, como valores de mercado. En cambio, en aquellos bienes de uso que no cuentan con mercado activo directo, la valuación se mantiene sobre la base de la inversión efectivamente realizada, actualizada y depreciada según corresponda, sin incorporar una instancia posterior de revalúo.

El proceso de valuación de los bienes de uso puede resumirse en tres etapas.

1. Se reexpresan los valores de inicio en moneda homogénea de cierre.
2. Se calcula la amortización sobre esa base actualizada.
3. Finalmente, en los bienes que cuentan con mercado activo, puede corresponder un revalúo para adecuar su valor contable al valor específico del activo. El siguiente cuadro resume el objetivo y el alcance de cada una de estas etapas.

Etapa	¿Qué corrige?	Finalidad	Base de cálculo	Alcance	Ejemplo
Ajuste por inflación	La unidad de medida	Expresar los valores en moneda homogénea de cierre y hacerlos comparables en términos reales	Índice general de precios. En pesos, **IPIM**; en dólares, **PPI**	Se aplica, en general, a todas las partidas no monetarias alcanzadas	Una máquina registrada en 100 pasa a expresarse en 150 por efecto de la inflación.
Amortización	El consumo, desgaste u obsolescencia del bien a lo largo del tiempo	Reconocer la porción del capital invertido que fue consumida durante el ejercicio	Valor del bien ya reexpresado. En bienes sin mercado activo, sobre la inversión actualizada; en bienes con mercado activo.	Se aplica a los bienes amortizables	Si una máquina vale 150 y su vida útil remanente es de 5 años, la amortización anual será de 30.

Revalúo	El valor específico del bien	Adecuar el valor contable al valor económico del activo cuando difiere del valor en libros (último registrado)	Valor de mercado, valor de reposición o valor recuperable, según corresponda	Se aplica sólo a bienes con mercado activo y se analiza bien por bien	Una máquina con valor contable de 150 puede revaluarse a 170 o a 130 según su valor de mercado

2.4.3 Desarrollo de cada etapa: reexpresión, amortización y revalúo

a. Actualización por inflación:

El primer paso en la valuación de los bienes de uso consiste en reexpresar sus **valores de inicio en moneda homogénea de cierre**. Esto es necesario porque, en contextos inflacionarios o de variación del poder adquisitivo de la moneda, los importes históricos dejan de ser comparables entre sí. Por lo tanto, antes de avanzar con las etapas siguientes del procedimiento, corresponde homogeneizar la unidad de medida.

La actualización por inflación no implica que el bien haya ganado o perdido valor específico. Su función es corregir la moneda en la que el activo está expresado. El bien sigue siendo el mismo y conserva la misma función dentro de la empresa; lo que cambia es la unidad de medida con la que se lo representa al cierre del ejercicio. Por eso, **este ajuste no debe interpretarse como una ganancia del bien, sino como una condición previa para medirlo correctamente.**

Cuando la medición se realiza en pesos, la actualización debe efectuarse utilizando el índice IPIM. Cuando la valuación se realiza en dólares, corresponde utilizar el índice PPI. En ambos casos, el objetivo es el mismo: expresar los valores de inicio en una moneda homogénea de cierre que permita compararlos correctamente dentro del ejercicio.

Desde la perspectiva de la gestión, este p105aso evita atribuir al bien una variación de valor que en realidad responde solo al cambio en el poder adquisitivo de la moneda. Por eso, el ajuste por inflación no reemplaza al revalúo ni modifica el valor específico del activo: simplemente establece una base homogénea para aplicar correctamente las etapas siguientes del procedimiento.

Ejemplo de cálculo. Supóngase una máquina comprada en $1.000.000 al inicio del ejercicio. Si al cierre el coeficiente de actualización por IPIM es 1,50, el valor reexpresado será:
Valor actualizado = Valor de origen × coeficiente de actualización
Valor actualizado = $1.000.000 × 1,50 = $1.500.000
En este ejemplo, la máquina no cambió su valor específico por mercado. Simplemente pasó a expresarse en moneda homogénea de cierre. Ese valor actualizado será la base sobre la cual se continuará con el procedimiento de valuación.

b. Amortización

La amortización representa **la pérdida de valor** que experimentan los bienes de uso **por efecto del uso, el desgaste y la obsolescencia**. En términos de gestión, la amortización permite completar el costo del capital y mejorar la lectura económica de cada actividad. Hasta ese momento, el análisis puede mostrar adecuadamente los gastos operativos del período, pero todavía no refleja cuánto cuesta sostener los bienes

de uso que hacen posible esa operación. Al incorporar amortizaciones, el análisis gana profundidad: permite ver si el parque de bienes realmente se sostiene con el nivel de trabajo que tiene, si hay subutilización o sobredimensionamiento y cómo cambia el resultado unitario cuando se modifica la escala. Por eso, una correcta determinación de la amortización no solo mejora la valuación patrimonial del bien, sino también la calidad del análisis económico posterior.

Ahora bien, su aplicación difiere según se trate de bienes con o sin mercado activo. En los bienes de uso **sin mercado activo directo**, la amortización se calcula sobre el **valor de la inversión reexpresado en moneda homogénea** y mantiene esa lógica a lo largo de su vida útil, salvo mejoras o nuevas incorporaciones. En los bienes de uso **con mercado activo**, en cambio, la amortización debe leerse junto con el revalúo: primero se actualiza el valor, luego se amortiza y finalmente se revalúa al cierre. Como consecuencia, **la amortización del ejercicio siguiente** no dependerá solo de la reexpresión por inflación, sino también del **valor revaluado que surja al cierre del ejercicio anterior.**

Para calcular la amortización de un bien deben definirse tres elementos: **el valor a nuevo, el valor residual y la vida útil.**

A. El **valor a nuevo** representa el **valor de mercado o costo de reposición de un bien equivalente** al cierre del ejercicio.

B. El **valor residual** es el **valor estimado que tendrá el bien al finalizar su vida útil.** Es muy importante tener en cuenta, que a pesar de que alguno de los bienes de uso existentes en la empresa ya han cumplido su vida útil (están amortizados), estos tienen un valor residual por su sola existencia. **El valor residual suele obtenerse a partir de un porcentaje de su valor nuevo** según tablas de referencia.

C. **La vida útil** es el **período durante el cual el bien pierde valor económico por efecto de su uso, desgaste u obsolescencia.** No necesariamente coincide con su duración física máxima, sino con el tiempo en que resulta **económicamente productivo** dentro del sistema. A partir de ese punto, el bien puede seguir funcionando, pero su depreciación se detiene y continúa valuado a su valor residual. No debe confundirse este valor con el utilizado para los cálculos fiscales, a los fines de estandarizar, se sugiere utilizar las tablas CREA.

La fórmula general de cálculo es:

$$\textbf{Cuota de amortización} = \frac{\textbf{Valor a nuevo } (a) - \textbf{Valor residual } (b)}{\textbf{Vida útil } (c)}$$

Ejemplo de cálculo. Un tractor tiene un valor a nuevo de USD 230.000, un valor residual de USD 69.000 y una vida útil de 10 años, la amortización anual será:
(230.000 – 69.000) / 10 = USD 16.100 por año

Ahora bien, antes de aplicar la fórmula, conviene resolver tres preguntas: A) **sobre qué base se amortiza**, B) con qué **criterio** se define la **vida útil** y C) cómo se resuelven las **situaciones especiales** que suelen darse en la práctica.

a) Base de amortización según la situación del bien

No todos los bienes se encuentran en la misma situación al momento de amortizar. Algunos son nuevos, otros ya estaban en uso en la empresa, otros se adquieren usados y otros ya agotaron su vida útil. Por eso, el primer paso consiste en identificar correctamente cuál es la base sobre la que corresponde calcular la amortización, en caso de que el bien se encuentre dentro de la vida útil.

Situación	Criterio de resolución	Comentario práctico
Bien nuevo comprado durante el período	Se amortiza sobre el valor de compra, considerando el valor residual y la vida útil definida	La amortización comienza desde que el bien queda disponible para uso operativo
Bien existente dentro de su vida útil	Se continúa amortizando según el criterio ya adoptado	Debe mantenerse consistencia entre ejercicios
Bien usado comprado durante el período	Se amortiza considerando la vida útil remanente, no una vida útil nueva completa	El valor residual debe estimarse con referencia al valor a nuevo, no sobre el precio pagado por el usado
Bien ya totalmente amortizado	No corresponde seguir amortizando	El bien puede seguir en uso y mantenerse valuado a su valor residual

En los bienes usados, el punto más importante es que la vida útil no vuelve a empezar por el hecho de que el bien cambie de dueño. Si una camioneta tiene una vida útil total de 5 años y se compra con 2 años de uso, corresponderá amortizarla por los 3 años remanentes. Del mismo modo, el valor residual debe estimarse con referencia al valor a nuevo o al valor de reposición del modelo, y no como un porcentaje del precio pagado por el bien usado. Cuando el bien ya está completamente amortizado al momento de la compra, no corresponde calcular nuevas amortizaciones: el importe abonado pasa a considerarse valor residual.

b) Definición de la vida útil: por tiempo o por uso

Una vez definida la base, corresponde establecer cómo se distribuirá esa pérdida de valor en el tiempo. En términos generales, la vida útil puede definirse por años o por unidades de uso. La elección depende de qué explique mejor el desgaste económico del bien.

Si la pérdida de valor depende principalmente de...	Método recomendado	Unidad de referencia

El paso del tiempo y la obsolescencia	Amortización lineal **por tiempo**	Años
La intensidad de utilización real	Amortización lineal **por unidades o por tiempo acotado**	Horas, hectáreas, kilómetros, litros u otra unidad pertinente o menos años

Cuando el desgaste está más asociado **al paso del tiempo**, corresponde utilizar una vida útil **expresada en años**. Esto suele ocurrir en equipos donde pesa más la obsolescencia que el uso intensivo. Cuando, en cambio, el desgaste se relaciona principalmente con la **utilización efectiva del bien**, resulta más representativo definir la vida útil en **unidades de uso** o puede ser por años pero acortando los plazos. Así, una sembradora de uso propio puede amortizarse razonablemente por años, mientras que una sembradora utilizada en un esquema de contratista probablemente deba amortizarse por hectáreas trabajadas. Del mismo modo, una camioneta o un camión pueden requerir un criterio por kilómetros cuando su desgaste económico está determinado por la intensidad del uso.

Ambos métodos **son lineales en su lógica de reparto**: en el método por tiempo la cuota es constante por año; en el método por unidades la cuota es constante por unidad. En consecuencia, cuando se amortiza por unidades, el cargo anual podrá variar entre ejercicios en función del uso.

Sea cual fuere el criterio adoptado, **debe mantenerse en el tiempo**. Esta **regla de consistencia** es importante porque preserva la comparabilidad entre ejercicios. No corresponde amortizar un año por tiempo y al siguiente por unidades de uso para un mismo bien, salvo que exista un cambio estructural y permanente en su destino o en su intensidad de utilización. Si eso ocurre, deberá reestimarse la vida útil remanente y documentar el nuevo criterio hacia adelante.

c) Situaciones especiales de amortización

En la práctica, la amortización rara vez se limita a un bien estable, afectado a una sola actividad y sin modificaciones durante todo el ejercicio. Con frecuencia aparecen recambios, mejoras, uso compartido entre actividades o bienes que ya agotaron su vida útil. Por eso, conviene explicitar cómo se resuelven esas situaciones.

Situación especial	Tratamiento recomendado	Comentario
Recambio de un equipo por otro	El equipo viejo se amortiza hasta que deja de utilizarse y el nuevo desde que entra en servicio	No debe haber periodo sin amortización ni con doble amortización para la misma función
Un mismo bien participa en más de una actividad	La amortización se prorratea según uso real	Puede distribuirse por horas, hectáreas, kilómetros u otro criterio objetivo y verificable

Mejora o reparación mayor activable	Se capitalizan como mayor valor del bien	Luego debe incorporarse al cuadro de amortizaciones
Bien ya amortizado, pero todavía en uso	Se mantiene a valor residual	No corresponde seguir amortizando

Cuando hay recambio de equipos, la lógica es simple: **la amortización acompaña el momento en que cada bien efectivamente presta servicios**. Si una sembradora vieja se usa hasta septiembre y es reemplazada por una nueva en octubre, la primera se amortiza hasta septiembre y la segunda desde octubre. En ningún caso debe interrumpirse el reconocimiento del costo del capital, pero tampoco corresponde superponer amortizaciones de dos equipos si uno de ellos ya dejó de participar en la actividad.

Cuando un mismo bien participa en varias actividades, la amortización no debe cargarse completa a una sola ni duplicarse entre todas. Lo correcto es asignarla en proporción al uso real del bien. Si un tractor se utiliza 60 % del tiempo en siembra y 40 % en cosecha, esa misma proporción debería aplicarse a su amortización anual. De ese modo, **la amortización deja de ser un cálculo meramente contable y se transforma en una herramienta útil para analizar costos por actividad, comparar eficiencia y evaluar decisiones de escala, tercerización o recambio.**

Por último, conviene distinguir entre mejoras y gastos corrientes**. Las reparaciones mayores que extienden la vida útil o incrementan la capacidad económica del bien**, como un cambio de motor o una intervención estructural relevante, no deben tratarse como gasto del año, sino como mayor valor del activo. En cambio, los mantenimientos corrientes no modifican la base amortizable y se reconocen como gasto del ejercicio.

c. Revalúo

En los **bienes de uso con mercado activo**, la valuación no concluye con la reexpresión y la amortización. Una vez cumplidas esas etapas, **corresponde analizar si el valor contable del bien continúa representando adecuadamente su valor económico al cierre del ejercicio**. Cuando ello no ocurre, debe practicarse un revalúo.

El revalúo tiene por finalidad adecuar el valor en libros del activo a un valor más representativo de su realidad económica específica. Si ambos valores difieren en forma relevante, corresponde ajustar el valor del activo. A diferencia del ajuste por inflación, que corrige una variación general de la unidad de medida, el revalúo **responde a un cambio de valor del bien en particular.** Por eso, se trata de una **instancia selectiva**, que se analiza bien por bien, y que solo corresponde cuando existen referencias objetivas de mercado o de reposición que permitan estimar su valor razonable con suficiente confiabilidad. Este es, en general, el caso de maquinarias, vehículos, camiones y otros bienes de uso móviles con mercado activo. Desde una perspectiva práctica, no es necesario aplicar este análisis todos los años sobre todos los bienes. Lo importante es identificar aquellos activos que tienen mayor peso dentro de la empresa y seguir de cerca su evolución, especialmente en ejercicios donde el mercado muestra variaciones significativas respecto de los valores contables. A estos fines, el revalúo debe apoyarse en el **valor a nuevo del bien equivalente**, y no en el precio de mercado de una unidad usada similar. Sobre esa base, y considerando el valor residual y la vida útil remanente del bien que posee la empresa, se determina el valor económico que corresponde reconocer al cierre.

De este modo, **el revalúo no reemplaza a la amortización**, sino que **la complementa**: primero se reconoce el consumo económico del bien durante el ejercicio y luego se revisa si el valor remanente así determinado sigue siendo representativo.

El revalúo constituye, entonces, una instancia de medición del valor del bien al cierre, pero no debe confundirse con el resultado por tenencia. Mientras el revalúo es el procedimiento mediante el cual se ajusta el valor contable del activo, el resultado por tenencia es el efecto económico que surge de esa variación de valor y que se analizará a continuación dentro del estado de resultados.

Ejemplo: bien adquirido nuevo

Supóngase una máquina cuyo valor contable al cierre, luego de la reexpresión y la amortización del ejercicio, asciende a USD 150.000. Si al cierre del mismo ejercicio el valor de mercado de una máquina equivalente es de USD 170.000, corresponderá reconocer un revalúo positivo de USD 20.000. Si, en cambio, el valor de mercado fuera de USD 130.000, corresponderá reconocer una desvalorización de USD 20.000. En ambos casos, la amortización ya calculada para ese ejercicio no se modifica: el nuevo valor resultante será la base sobre la cual se determinará la amortización del ejercicio siguiente.

Ejemplo: bien adquirido usado y aún dentro de su período de amortización

Supóngase un bien de uso adquirido usado, cuyo valor contable al cierre del ejercicio, luego de la reexpresión y de la amortización correspondiente, asciende a USD 36.000. Si al cierre del mismo ejercicio, tomando como referencia el valor a nuevo de un bien equivalente y ajustándolo en función del valor residual y de la vida útil remanente del bien en uso, se determina que su valor económico es de USD 42.000, corresponderá reconocer un revalúo positivo de USD 6.000. Si, en cambio, dicho valor económico fuera de USD 33.000, corresponderá reconocer una desvalorización de USD 3.000. En ambos supuestos, la amortización ya calculada para ese ejercicio no se modifica; el nuevo valor resultante constituirá la base para la determinación de la amortización del ejercicio siguiente.

2.4.4 Impacto de la valuación en el estado patrimonial y en el estado de resultados

La valuación de los bienes de uso genera efectos en dos planos que deben leerse por separado. Por un lado, define con qué valor quedará incorporado el activo al cierre del ejercicio dentro del estado patrimonial. Por otro, determina cuáles son los resultados que deben reconocerse en el **Estado de Resultados** como consecuencia del uso del bien, de la variación de su valor o de su eventual venta. La correcta interpretación exige no mezclar ambos planos: el **patrimonial** muestra **con qué valor queda el bien al cierre**; el **estado de resultados** muestra **qué efectos económicos produjo ese bien durante el ejercicio**.

En términos prácticos, el procedimiento de cálculo deja varios valores intermedios, pero no todos cumplen la misma función. Algunos sirven para construir el valor del activo al cierre y otros sirven para explicar el resultado del período. Por eso, una vez realizados la reexpresión, la amortización y, si corresponde, el revalúo, es necesario identificar con precisión cuál de estos importes se utiliza en cada estado.

a. Valores que se utilizan en el <u>estado patrimonial</u>

En el estado patrimonial, el bien de uso debe quedar valuado por su **valor al cierre**. Ese valor surge del recorrido completo de valuación del ejercicio. Si el bien no tiene mercado activo directo, el valor al cierre será el valor ajustado por inflación menos la amortización acumulada correspondiente. Si el bien tiene mercado activo y corresponde aplicar revalúo, el valor patrimonial de cierre será el valor resultante luego de

ese ajuste final. Dicho de otro modo, el estado patrimonial no toma la amortización ni el revalúo como dato aislado: toma el **valor final del activo al cierre**.

Concepto en la planilla	Uso en el patrimonial
Valor inicial actualizado (a)	Es el valor del **patrimonio de inicio**
Amortización del ejercicio (b)	No se expone en el patrimonial; se expresa a través de la reducción del valor del bien.
Revalúo (c)	No se expone en el patrimonial; se expresa a través de la reducción o aumento del valor del bien.
Valor cierre actualizado / revaluado (d)	Es el valor **patrimonial de cierre** **Bien sin mercado activo:** d = a – b **Bien con mercado activo:** d = a – b +/- c

b. Valores que se utilizan en el <u>estado de resultados</u>

Desde la perspectiva del estado de resultados, en cambio, interesa identificar los **efectos económicos producidos durante el ejercicio**. En materia de bienes de uso, esos efectos pueden ser tres: la **amortización** del período, el **resultado por tenencia** y, si el bien se hubiera vendido, el **resultado por venta**. Cada uno responde a una causa distinta y, por lo tanto, debe analizarse y exponerse en forma separada.

No son tres formas distintas de nombrar lo mismo: son tres resultados diferentes, con distinta causa económica y distinto motivo de análisis.

A continuación, se resume el tratamiento de cada uno de estos conceptos:

Concepto	Dato base de cálculo	Representa	Ubicación en el estado de resultados
Amortización del ejercicio	Valor amortizable del bien al inicio del ejercicio, considerando la base vigente para ese período, el valor residual y la vida útil remanente.	Consumo económico del bien por uso, desgaste u obsolescencia.	**Entre Resultado Operativo y Resultado por Producción**, en la línea de **Amortizaciones.**

Resultado por tenencia de bienes de uso	Diferencia entre el valor contable de cierre luego de la amortización y el valor económico reconocido al cierre mediante el revalúo	Variación de valor del activo durante el ejercicio, sin venta mientras continúa en el patrimonio	**Después de Resultado por Producción**, dentro de **Tenencia de Bienes No Corrientes**, para obtener el **BAII / EBIT**
Resultado por venta de bien de uso	Precio de venta menos valor activado del bien al momento de la venta	Resultado realizado por la baja del activo	**Después de Resultado por Producción**, dentro de **Otros Resultados**, para obtener el **BAII / EBIT**

La **amortización** representa el consumo económico del bien durante el ejercicio. Por eso, se la reconoce como costo del período y se la ubica dentro del bloque operativo del estado de resultados. Su función es mostrar cuánto del capital invertido en el bien fue utilizado en la generación del resultado del ejercicio.

El **resultado por tenencia**, en cambio, no surge del uso del bien, sino de la variación de su valor económico entre el inicio y el cierre del ejercicio. Por eso, no debe confundirse con la amortización. Mientras la amortización mide consumo, la tenencia mide cambio de valor. En el esquema del estado de resultados, este efecto debe mostrarse dentro del bloque de **Tenencia de Bienes No Corrientes**, ya que se trata de una variación patrimonial vinculada a activos que continúan en la empresa al cierre.

El **resultado por venta de bienes de uso** responde a una lógica distinta. No refleja ni el consumo del bien ni la variación de su valor mientras permanece en el patrimonio, sino el resultado efectivamente realizado al momento de su baja. Por esa razón, no conviene mezclarlo con las amortizaciones ni con la tenencia. Su presentación más clara es en una línea separada de **Otros resultados / Resultados extraordinarios**, hacia la etapa final del estado de resultados, para que su impacto se visualice en la determinación del beneficio neto.

En síntesis, el tratamiento de los bienes de uso exige distinguir con claridad entre el valor del activo al cierre y los efectos económicos generados durante el ejercicio. Al estado patrimonial va el **valor final del bien al cierre**. Al estado de resultados van, por separado, la **amortización del ejercicio**, el **resultado por tenencia** y, si existió venta, el **resultado por venta del bien**. Solo manteniendo esta separación es posible interpretar correctamente la incidencia de los bienes de uso en la gestión patrimonial y económica de la empresa.

2.4.5 Ejemplo Práctico

A continuación se presenta un ejemplo práctico con dos bienes de uso: primero un **alambrado**, como **bien sin mercado activo**, y luego una **sembradora**, como **bien con mercado activo**. El objetivo es mostrar, con un mismo criterio de lectura, qué dato del cálculo se utiliza para el estado patrimonial y cuáles se utilizan para el estado de resultados.

Alambrado: bien de uso <u>sin</u> mercado activo

Supóngase un alambrado perimetral cuya inversión original fue realizada **7 años atrás** por un importe de **$200.000**. Al cierre del ejercicio bajo análisis, ese valor de origen, reexpresado en moneda homogénea, asciende a **$500.000**. Ese será el valor inicial actualizado sobre el cual se continuará el procedimiento de valuación. Supóngase, además, que el alambrado tiene una **vida útil total de 15 años**, por lo que al inicio del ejercicio le restan **8 años de vida útil remanente**, y que su **valor residual** estimado es de **$50.000**. Como se trata de un bien sin mercado activo directo, no corresponde practicar revalúo.

En este caso, el valor a amortizar asciende a **$450.000**, que surge de restar el valor residual al valor inicial actualizado. La amortización anual correspondiente al ejercicio será, entonces:

Amortización = (Valor inicial actualizado – Valor residual) / Vida útil

Amortización = ($500.000 – $50.000) / 15 = $30.000

En consecuencia, el valor de cierre del bien al final del ejercicio será de:

Valor de cierre = Valor inicial actualizado – amortización del ejercicio

Valor de cierre = $500.000 – ($30.000*8) = $260.000

En este caso, el dato que debe llevarse al **estado patrimonial** es el **valor de cierre**, es decir, **$260.000**. En el **estado de resultados**, en cambio, el único efecto a reconocer es la **amortización del ejercicio**, por **$30.000**, que representa el consumo económico del bien durante el período. No corresponde reconocer resultado por tenencia derivado de revalúo, porque el bien no cuenta con mercado activo directo y su valuación permanece asociada a la inversión inicial reexpresada y depreciada según su vida útil.

Dato calculado	Importe	Aplicación
Inversión original (hace 7 años)	$200.000	Dato histórico
Valor inicial actualizado	$500.000	Base de cálculo del ejercicio
Amortización del ejercicio	$30.000	Estado de resultados
Valor de cierre	$260.000	Estado patrimonial
Revalúo	No corresponde	No aplica
Resultado por tenencia	No corresponde	No aplica

Sembradora: bien de uso con mercado activo

Supóngase ahora una sembradora adquirida en ejercicios anteriores, cuyo **valor inicial actualizado** al comienzo del ejercicio asciende a **$958.125**. La máquina tiene un **valor a nuevo actualizado** de **$1.050.000**, un **valor residual** equivalente al **30 %** de dicho valor, y una **vida útil total** de **10 años**. La amortización correspondiente al ejercicio es de **$73.500**. En consecuencia, luego de reconocer el consumo económico del período, el **valor de cierre actualizado** del bien asciende a **$884.625**.

Al cierre del ejercicio, se analiza si ese valor contable continúa representando adecuadamente el valor económico del bien. Tomando como referencia el **valor a nuevo de una sembradora equivalente**, y ajustándolo en función del valor residual y de la vida útil remanente del bien efectivamente utilizado por la empresa, se determina que el valor económico que corresponde reconocer al cierre es de **$927.000**. En consecuencia, corresponde practicar un **revalúo positivo de $42.375**, que surge de la diferencia entre el valor cierre actualizado y el valor actual revaluado.

Revalúo = Valor actual revaluado – Valor cierre actualizado

Revalúo = $927.000 – $884.625 = $42.375

En este caso, el dato que debe llevarse al **estado patrimonial** es el **valor actual revaluado**, es decir, **$927.000**, porque ese es el valor final del bien al cierre del ejercicio. En el **estado de resultados** deben reconocerse dos efectos distintos. Por un lado, la **amortización del ejercicio**, por **$73.500**, que refleja el consumo económico del bien por uso, desgaste y obsolescencia. Por otro, el **resultado por tenencia de bienes de uso**, por **$42.375**, que refleja la variación de valor del bien entre el valor contable de cierre y el valor económico reconocido al cierre. Ambos conceptos deben leerse por separado. La amortización mide el uso del bien; la tenencia mide la variación de su valor.

Además, el nuevo valor revaluado de **$927.000** será la base sobre la cual se calculará la amortización del ejercicio siguiente. Por eso, en los bienes con mercado activo, la amortización futura queda vinculada al último revalúo practicado y no solo a la actualización por inflación.

Dato calculado	Importe	Aplicación
Valor inicial actualizado	$958.125	Base de cálculo del ejercicio
Amortización del ejercicio	$73.500	Estado de resultados
Valor cierre actualizado	$884.625	Paso intermedio del cálculo
Revalúo / resultado por tenencia	$42.375	Estado de resultados
Valor actual revaluado	$927.000	Estado patrimonial

Si la sembradora se vendiera

Si en lugar de permanecer en la empresa, la sembradora se vendiera durante el ejercicio en **$950.000**, aparecería un tercer efecto posible en el estado de resultados: el **resultado por venta de bien de uso**. Este resultado no debe confundirse ni con la amortización ni con la tenencia. La amortización refleja el consumo económico del bien mientras presta servicios a la empresa. La tenencia refleja la variación de valor del bien mientras continúa en el patrimonio. La venta, en cambio, genera un **resultado realizado**, vinculado a la baja del activo.

Tomando como valor contable del bien al momento de la venta el último valor reconocido en libros, es decir **$927.000**, y a efectos ilustrativos, se asume que la venta ocurre una vez determinado el valor de cierre del ejercicio, el resultado por venta será:

Resultado por venta = Precio de venta – Valor contable del bien al momento de la venta
Resultado por venta = $950.000 – $927.000 = $23.000

Ese importe debe exponerse en el estado de resultados en una línea específica de **Otros resultados / Resultados extraordinarios**, en la etapa final del recorrido, para su impacto en el **Beneficio Neto**. No corresponde mostrarlo como amortización ni como resultado por tenencia.

Los dos ejemplos anteriores muestran que del cálculo de bienes de uso no surge un único dato aplicable indistintamente a ambos estados. Al **estado patrimonial** va el **valor final del bien al cierre del ejercicio**, que será el valor de cierre actualizado o el valor revaluado, según corresponda. Al **estado de resultados** van, por separado, los efectos económicos producidos durante el ejercicio: la **amortización**, el **resultado por tenencia** y, si existió venta, el **resultado por venta del bien**. Esa separación es la que permite leer correctamente la incidencia de los bienes de uso en la gestión patrimonial y económica de la empresa.

3. Pasivo

El pasivo representa todas las **obligaciones que la empresa tiene frente a terceros**: deudas financieras, compromisos comerciales, fiscales o contractuales que deberán saldarse en el futuro, ya sea en forma de dinero, bienes o servicios.

En términos simples el **pasivo** es **todo** lo que la empresa **debe pagar en algún momento**.

Los pasivos reflejan el **origen externo de los recursos** que financian las operaciones, complementando al capital propio (Patrimonio Neto).

3.1 Pasivo Corriente y No Corriente

La clasificación de los pasivos se basa en el plazo de vencimiento de las obligaciones:

i. Pasivo Corriente

Incluye todas las **deudas y obligaciones con vencimiento dentro de los próximos 12 meses**. Son compromisos de corto plazo que afectan la **liquidez operativa** y requieren una gestión financiera activa y precisa.

Ejemplos frecuentes en empresas agropecuarias:

- Proveedores de insumos (semillas, fertilizantes, fitosanitarios)
- Préstamos bancarios de corto plazo, especialmente líneas estacionales de campaña
- Sueldos y cargas sociales a pagar
- Anticipos de clientes
- Obligaciones fiscales de vencimiento inmediato (IVA, Ganancias, IIBB, etc.)

ii. Pasivo No Corriente

Comprende aquellas obligaciones cuyo **vencimiento excede los 12 meses**. Estas deudas impactan sobre la **estructura financiera** de la empresa y permiten financiar **activos de largo plazo**.

Ejemplos comunes:

- Préstamos para inversión (maquinaria, vehículos, infraestructura)
- Leasing financieros de largo plazo
- Préstamos hipotecarios para compra de tierra o instalaciones
- Planes de pago impositivos con plazos extendidos

Diferenciar entre pasivos corrientes y no corrientes permite:

- **Medir la liquidez:** Comparar los activos y pasivos corrientes ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas (por ejemplo, a través del cálculo del Capital de Trabajo).
- **Planificar financieramente:** Los pasivos no corrientes requieren un control detallado del flujo de fondos a futuro.
- **Tomar decisiones estratégicas de financiamiento:** Un adecuado diseño del endeudamiento mejora la sostenibilidad y permite acompañar el crecimiento de la empresa.

El pasivo corriente mide cuánto necesitamos para operar día a día, mientras que el pasivo no corriente nos permite financiar el crecimiento y las inversiones de largo plazo.

Una gestión inteligente del pasivo mejora la salud financiera y asegura la sostenibilidad de la empresa agropecuaria en el tiempo.

3.2. Devengamiento de intereses en pasivos

Cuando hablamos de un pasivo que posee intereses, es clave separar correctamente dos componentes:

i. Capital

- Es el **monto original** que la empresa recibió del banco y que está obligada a devolver.
- Se registra como pasivo financiero.
- **Se amortiza** (reduce) a medida que **se realizan los pagos de capital según el cronograma pactado.**
- **Refleja el** compromiso de devolver el dinero prestado.

ii. Intereses

- Son el **costo financiero** que cobra el proveedor **por prestar el dinero**.
- Los **intereses devengados** y **no pagados** al cierre del ejercicio **se registran como pasivo** acumulado (habitualmente como "intereses a pagar").
- Los **intereses futuros**, es decir, los que todavía no se han devengado, **no forman parte del pasivo** hasta que se devengan (según devengamiento contable).
- Reflejan el costo del financiamiento y van impactando los resultados financieros como gastos a medida que se devengan.

Concepto	¿Se incluye en el pasivo?	Comentario
Capital pendiente	Si	Es el **compromiso principal**. Monto de deuda que todavía no fue pagado.
Intereses devengados y no pagados	Si	Son **obligaciones que ya nacieron y deben pagarse.** Se acumulan como "intereses a pagar".
Intereses futuros no devengados	No	Son un **costo contingente** (gasto potencial que podría ocurrir en el futuro pero que depende de que se cumpla o no un evento incierto), pero **no forman parte del pasivo** hasta que corresponda su registro contable.

Ejemplo práctico

- Préstamo tomado: $10.000.000 a 5 años.

- Intereses acumulados no pagados al cierre: $200.000.

Pasivo registrado:

- Capital pendiente: $10.000.000
- Intereses devengados: $200.000
- Total pasivo bancario en balance: $10.200.000

Los intereses de los próximos años no figuran en el balance hasta que se devenguen.

3.3 Tipos de Pasivos

A continuación se detallarán la clasificación de los pasivos:

a. Pasivo Comercial

Incluye las **deudas contraídas con proveedores** por la compra de bienes o servicios, **estén o no facturados** al cierre del ejercicio.

Deben registrarse aún si no se ha recibido la factura, siempre que el bien o servicio haya sido recibido. Para mantener el equilibrio de los sistemas contables de partida doble, debe registrarse un asiento que refleje el devengado correspondiente.

Ejemplos frecuentes en agro:

- Labores agrícolas ya realizadas (siembra, cosecha, pulverización).
- Fletes de hacienda o granos ya efectuados.
- Insumos o hacienda entregados pero aún no facturados.
- Honorarios profesionales prestados.
- Arrendamientos devengados.

b. Pasivo Financiero

Son **obligaciones contraídas con entidades financieras o terceros** que incluyen el monto de capital a devolver, intereses pactados y el plazo de vencimiento definido.

Incluye:

- **Préstamos y créditos bancarios**: obtenidos para financiar inversiones o capital de trabajo.
- **Cheques emitidos**
    - Cheques comunes emitidos, con fecha de pago vigente y **aún no debitados** al cierre del ejercicio.
    - Cheques de **pago diferido** con vencimiento posterior al cierre.
- **Saldos de tarjetas de crédito** empresariales: incluye el saldo del resumen al cierre y los consumos en cuota a devengarse en el futuro.
- **Saldos negativos en cuentas bancarias**

Al momento de registrar el pasivo financiero es importante considerar si la **tasa de interés** es **variable**, o si la **moneda** es por un **índice** (ejemplo UVA, BALDAR) **o producto** (soja, carne, etc), lo cual implica considerar actualizaciones sobre los desarrollos iniciales.

c. Pasivo Social

Representan las **obligaciones de la empresa derivadas de las relaciones laborales** vigentes al cierre del ejercicio, basado en el principio del derecho al cobro por parte del trabajador ya ha nacido, independientemente de la fecha de pago. Incluyen:

- **Remuneraciones devengadas:** sueldos, aguinaldos, bonificaciones y cualquier otro concepto salarial generado hasta el cierre, aunque no esté pagado.
- **Cargas sociales:** contribuciones patronales a la seguridad social, obras sociales, gremios y sindicatos.

Son ejemplos típicos

- **Sueldos** del último **mes devengados** no pagados aún.
- **Cargas sociales** (jubilación, obra social, asignaciones familiares) a vencer después del cierre.
- **Bonificaciones y aguinaldo** proporcional devengado.
- **Contribuciones sindicales** y **cuotas de obra social** pendientes de pago.

d. Pasivo Fiscal

Representan **las obligaciones que la empresa mantiene con el Estado** nacional, provincial o municipal como consecuencia de su actividad económica.

Estas deudas comprende tanto:

- **Tributos principales:** impuestos, tasas y contribuciones.
- **Obligaciones accesorias:** multas, intereses resarcitorios y punitorios.

Son ejemplos típicos:

- Ganancias: Impuesto determinado
- IVA (Impuesto al Valor Agregado) generado por ventas realizadas.
- Ingresos Brutos (IIBB) correspondientes a facturación devengada.
- Retenciones y percepciones practicadas a terceros, aún no ingresadas (por ejemplo, retenciones de impuestos a proveedores).
- Planes de pago de deudas fiscales vigentes, como facilidades AFIP o ARBA.
- Impuestos inmobiliarios provinciales y tasas municipales de rodados y propiedades.

La jurisdicción cambia en función del tipo de tributo.

Pasivo Fiscal	Jurisdicción
IVA, Impuesto a las Ganancias	Nacional
Ingresos Brutos, Sellos	Provincial
Tasa de Seguridad e Higiene, Inmobiliario Rural	Municipal / Provincial
Patentes de rodados	Provincial / Municipal
Retenciones y percepciones	Nacional / Provincial

e. Pasivo a Accionistas

Representan **las obligaciones de la empresa con sus socios o accionistas**, originadas por:

- **Aportes realizados** por los accionistas que se documentan **como préstamos** o créditos a favor de ellos.
- **Dividendos declarados y no pagados** correspondientes a ejercicios anteriores.

f. Dividendos a Pagar

Representan l**as obligaciones asumidas por la empresa frente a sus accionistas como consecuencia de la aprobación de distribución de utilidades por parte de la asamblea.**

Está basado en el principio de que una vez que la asamblea de accionistas aprueba la distribución de dividendos, **la empresa contrae un compromiso firme de pago**, generando así una **deuda exigible**.

En general, los dividendos a pagar son **exigibles en el corto plazo** (normalmente dentro del ejercicio siguiente a su aprobación) por lo que son considerados pasivos corrientes, excepcionalmente, si la empresa pactara un pago diferido a más de 12 meses pasarían a ser no corrientes.

El **correcto reconocimiento** de los Dividendos a Pagar permite **reflejar de manera fiel la estructura patrimonial y financiera** de la empresa al cierre del ejercicio, y **evitar sobrestimar el Patrimonio Neto disponible** para futuras decisiones de inversión o financiamiento.

3.4. Cuadro Resumen de Pasivos

Pasivos	Tipo	Descripción	Ejemplos
Comerciales	**C / NC**	Deudas con proveedores de bienes o servicios recibidos.	Compras de semillas, fitosanitarios, maquinaria, fletes rurales.
Financieras	**C / NC**	Préstamos o líneas de crédito con entidades financieras.	Créditos de campaña, tarjetas rurales, leasing de maquinaria agrícola.
Sociales	**C**	Obligaciones laborales con empleados y gremios.	Sueldos devengados, cargas sociales, retenciones sindicales.
Fiscales	**C**	Obligaciones tributarias nacionales, provinciales o municipales.	IVA por ventas, Ganancias, Ingresos Brutos, tasas rurales, patentes de rodados.
Deudas a Accionistas	**C / NC**	Aportes temporarios o préstamos de socios, dividendos no pagados.	Aporte de capital de socios para campaña agrícola, dividendos de ejercicios anteriores no distribuidos.
Dividendos a Pagar	**C**	Dividendos aprobados por asamblea pendientes de pago.	Dividendos del resultado del ejercicio aprobados para distribución.

4. Análisis patrimonial

4.1 Variación Patrimonial

La Variación Patrimonial refleja la evolución del patrimonio (capital propio) de la empresa a lo largo del ejercicio. Surge de la diferencia entre el Patrimonio Neto al cierre y el Patrimonio Neto al inicio del ejercicio.

Variación Patrimonial = Patrimonio Neto Final – Patrimonio Neto Inicial

Este resultado ofrece una visión **global y objetiva** sobre el desempeño económico del período, y permite diagnosticar la salud patrimonial de la empresa en función de su **crecimiento o deterioro.**

El objetivo principal es conocer:

- Si la empresa **crece o decrece** patrimonialmente.
- Cuál es la distribución de ese capital.
- Qué factores han tenido mayor impacto en dicha variación.

La diferencia cuantitativa entre las dos cuentas de Patrimonio (cierre e inicio) permite medir la magnitud de la variación, pero **no explica sus causas.**

Para comprender qué factores intervinieron, es fundamental analizar:

- Resultado por producción (excedentes operativos): Es el excedente o déficit generado por la actividad productiva de la empresa. Incluye ingresos por ventas, costos directos, estructura y márgenes operativos.
- Resultado financiero (costos y beneficios financieros): Corresponde al impacto de intereses generados por deudas, rendimientos de inversiones y diferencias de tipo de cambio en pasivos o activos en moneda extranjera.
- Resultado por tenencia (ajustes por inflación o revaluaciones): Refleja la variación del valor de los activos (especialmente bienes de cambio y de uso) por revaluación, inflación o cambios en el mercado. Es clave en contextos económicos volátiles.
- Otros resultados (ingresos o egresos extraordinarios): Incluye ingresos o egresos extraordinarios no vinculados a la operación habitual. Por ejemplo: donaciones, indemnizaciones, ajustes contables de ejercicios anteriores

Solo desglosando estos componentes puede lograrse un diagnóstico profundo y realista de la evolución económica y patrimonial de la empresa.

4.2. Estado de Origen y Aplicación de Fondos

La **Variación Patrimonial** refleja **cuánto creció o decreció** el capital propio de la empresa.

El **Estado de Origen y Aplicación de Fondos**, en cambio, permite analizar **cómo se financió una empresa** y **en qué se invirtieron esos recursos** durante un período determinado. Este estado permite interpretar el **movimiento financiero** detrás de la variación patrimonial.

Este informe permite conocer:

- **De dónde provinieron los fondos** durante el ejercicio (**Origen de Fondos**).
- **En qué se utilizaron esos fondos** (**Aplicación de Fondos**).

Ejemplos típicos:

Orígenes	Aplicaciones
Ganancias del ejercicio	Pérdida del ejercicio
Nuevos préstamos obtenidos	Cancelación de deudas
Venta de activos no corrientes	Aumento de inventarios

Reducción de cuentas a cobrar Aumento en el stock de maquinaria

El análisis de Origen y Aplicación de Fondos es importante porque permite:

- Permite revisar la **coherencia financiera** entre lo que se **generó** y lo que se **invirtió.**
- Detecta si el **crecimiento patrimonial** fue financiado con **capital propio o ajeno.**
- **Ayuda a identificar desbalances o decisiones estratégicas** que impactan en la solidez de la empresa.

4.3. Indicadores Patrimoniales

Los **indicadores patrimoniales** son herramientas esenciales de análisis financiero que permiten evaluar la **solidez**, la **estructura** y el **equilibrio económico-financiero** de una empresa, a partir de su **Estado de Situación Patrimonial** (Balance General).

Se construyen a partir de relaciones entre cuentas contables y reflejan proporciones clave para entender:

- La **capacidad de pago** de la empresa.
- Su **nivel de endeudamiento**.
- La **calidad de los activos**.
- El **crecimiento o disminución** del capital propio.

Desde una mirada gerencial, estos indicadores permiten:

- Evaluar la liquidez: ¿la empresa puede enfrentar sus compromisos de corto plazo?
- Controlar el endeudamiento: ¿qué parte del activo o del patrimonio se financia con deuda?
- Medir el crecimiento patrimonial real: ¿El capital propio está creciendo o decreciendo?
- Diagnosticar la estructura financiera: equilibrio entre activos líquidos, inversión y financiamiento.
- Tomar decisiones estratégicas: reinversión, distribución de dividendos, planificación financiera.

Un empresario que conoce y monitorea estos indicadores puede anticiparse a problemas financieros y aprovechar oportunidades de inversión o expansión.

4.3.1 Consideración metodológica

Los indicadores patrimoniales **deben calcularse después de la aprobación de dividendos**.

Esto se debe a que, una vez que la asamblea aprueba su distribución, los dividendos dejan de formar parte del patrimonio neto y **pasan a ser una deuda exigible**.

Los indicadores **deben basarse en el Patrimonio Neto final real**, es decir, después de que se restaron los dividendos a distribuir y se registraron como deuda. El Patrimonio Neto ya no refleja la totalidad de las ganancias acumuladas, sino el capital efectivo que queda en la empresa.

Si no se descuentan los dividendos aprobados **se estaría sobreestimando la capacidad financiera real** de la empresa.

4.3.2 Principales Indicadores Patrimoniales

Los parámetros son de referencia, sin embargo **los accionistas** acordarán los ratios para su empresa en función del riesgo que desean asumir, la capacidad de gestión de sus directores y gerencias, etc. Es una responsabilidad que requiere de competencias técnicas para ser definido.

Los indicadores patrimoniales no son solo números: **son lectores estratégicos de la salud financiera** de una empresa.

Un empresario informado en estos indicadores gana **capacidad de anticipación**, **toma mejores**

decisiones, y asegura un **crecimiento sostenible**.

Indicador	Fórmula	Interpretación	Pregunta que responde	Valor de referencia	¿Qué pasa si está fuera del valor de referencia?
Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Capacidad para pagar deudas de corto plazo	¿Tengo suficientes activos líquidos para pagar las deudas que vencen pronto?	> 1.2	Si <1.2: Riesgo de iliquidez; si >>3: exceso de activos ociosos
Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	Capacidad inmediata de pago sin inventarios	¿Si vendo sólo mis activos más líquidos, puedo cubrir mis deudas de corto plazo?	> 1	Si <1: Insuficiencia de liquidez inmediata; problemas en emergencias
Endeudamiento / Activo	Pasivo Total / Activo Total	Porcentaje de activos financiados con deuda	¿Qué porcentaje de mis bienes están financiados con deudas y no con capital propio?	< 50%	Si >50%: Alto riesgo financiero, alta dependencia de deuda
Endeudamiento / Patrimonio Neto	Pasivo Total / Patrimonio Neto	Nivel de apalancamiento financiero	¿Cuántos pesos de deuda tengo por cada peso propio invertido?	< 100%	Si >100%: Capital propio insuficiente para respaldar la deuda
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Fondos disponibles para financiar operaciones	¿Me sobra dinero después de cubrir mis deudas de corto plazo?	> 0	Si <0: Deuda corriente supera activos líquidos, alerta financiera
Capital de Trabajo Neto	Capital de Trabajo / Activo Total	Proporción de activos financiados con capital de trabajo	¿Qué proporción de los activos están financiados por recursos líquidos de corto plazo?	> 20%	Si <20%: Capital de trabajo muy bajo, riesgo operativo
ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio Neto)	Resultado Neto / Patrimonio Neto Inicial	Rentabilidad para los accionistas	¿Qué retorno generó la empresa sobre el capital propio invertido?	> 15%	Si <15%: Rentabilidad insuficiente para el capital invertido
Variación Patrimonial	(Patrimonio Neto Final - Patrimonio Neto Inicial) /	Crecimiento o decrecimiento del patrimonio	¿Creció mi capital propio durante el ejercicio? ¿Cuánto y por qué?	Crecimiento positivo	Si negativo: Reducción patrimonial, posible descapitalización

	Patrimonio Neto Inicial				
Autonomía Financiera	Patrimonio Neto / Activo Total	Dependencia de financiamiento propio	¿Qué tan independiente es la empresa del financiamiento ajeno?	> 50%	Si <50%: Demasiada dependencia de deuda externa
Solidez Patrimonial	Activo No Corriente / Patrimonio Neto	Capacidad patrimonial de respaldo	¿Cuánto respaldo tangible tiene el capital propio?	1.5 - 2	Si fuera de 1.5-2: Riesgo de sobreinversión o descapitalización
Inmovilización de Activo	Activo No Corriente / Activo Total	Grado de inversión en activos fijos	¿Qué porcentaje de mis activos está "atado" en activos fijos o de largo plazo?	< 70%	Si >70%: Excesiva inmovilización, rigidez financiera

CAPÍTULO 4: GESTIÓN ECONÓMICA A PARTIR DEL ESTADO DE RESULTADOS

1. Estado de Resultados: definición y alcance

1.1 Estado de Resultados: La herramienta central de la Gestión Económica

El **Estado de Resultados** —también conocido como Estado de Ganancias y Pérdidas— es una herramienta de gestión que permite **mostrar la performance económica de la empresa durante un ejercicio y explicar las causas** de la variación patrimonial.

Mientras que el análisis patrimonial indica si la empresa crece o no, **el Estado de Resultados explica el por qué.**

Este análisis responde preguntas claves como:

- ¿Para quién trabajó la empresa durante el ejercicio?
- El resultado operativo ¿alcanza para remunerar al capital, al fisco y al financiamiento?
- ¿La escala de producción es adecuada?
- ¿La eficiencia operativa puede mejorar?

En resumen, permite determinar los interesados en que puede distribuirse el resultado final:

- Sistema financiero
- El fisco
- Los accionistas
- La propia empresa

Ejemplo: Supongamos que una empresa agropecuaria, al cerrar su ejercicio, obtiene un resultado operativo de $100. De ese resultado, destina $50 al pago de impuestos y otros $30 al pago de intereses de deudas. En este escenario, podemos ver que la empresa está trabajando en gran medida para el fisco y para el sistema financiero, ya que la mayor parte de sus ganancias se va en impuestos e intereses.

1.2 Principios Generales

1.2.1 Unidad de Negocio y Actividades

Una unidad de negocio es una dimensión que agrupa diferentes actividades que comparten cuentas contables, procesos o recursos

Por ejemplo: Agricultura agrupa actividades como soja, maíz y girasol, las cuales comparten “cuentas contables” propias de negocios agrícolas, tales como el costo de labores, herbicidas y fletes.

Dentro de cada unidad de negocio es posible diferenciar actividades que interesa medir de manera diferente, ya sea porque producen bienes y servicios distintos o porque compiten o pueden competir por recursos. En muchos casos, la elección de una actividad excluye otras actividades. Por ejemplo, maíz de primera y soja de primera o invernada y recría.

Tabla: Actividades principales en las diferentes unidades de Negocio

Unidad de Negocio	Actividades principales
Agricultura	Trigo · Cebada · Soja 1° · Soja 2° · Maíz 1° · Maíz 2° · Sorgo · Girasol · Arroz · Semilla · Silaje · Henos

Producción de Carne (Ganadería)	**Bovina:** Cría · Recría · Invernada · Feed-lot · Cabaña · Producción de embriones y semen **Porcina:** Gestación y maternidad · Recría · Desarrollo y terminación **Aviar:** Ponedoras · Carne
Producción de Leche	Tambo · Recría · Crianza
Regionales	Forestales · Caña de Azúcar · Yerbateros · Limón · Frutícolas · Hortícolas · Vid
Servicios	**Maquinaria:** Siembra · Pulverización · Cosecha · Confección de reservas **Ganadería:** Hotelería Transporte Riego Gerenciamiento Administración a terceros
Inmobiliario	Bienes rurales · Bienes urbanos

1.2.2 Ejercicio y Campaña

El ejercicio contable tiene una duración fija de 12 meses y mide la evolución patrimonial total.

La campaña refleja el ciclo biológico o comercial de cada actividad, que puede superar o no ese período.

Ambos conceptos son complementarios, no equivalentes. Mientras el ejercicio sirve para analizar empresas, la campaña permite comparar negocios.

Un problema habitual se suscita cuando se busca que la campaña coincida con el ejercicio. En muchos casos esta intención genera inconsistencias en la información y demanda un gran esfuerzo de parte del área administrativa. Es importante entender que ambos conceptos son compatibles, aunque tienen alcances diferentes.

Ejercicio Contable

Uno de los objetivos centrales de las **Normas de Gestión Empresarial CREA** es **medir los resultados de las empresas bajo criterios universalmente** aceptados, de modo que puedan ser analizadas y comparadas entre sí.

En este contexto, el **ejercicio contable** constituye la unidad de tiempo sobre la cual se evalúa la **performance integral de la empresa**. A través de él, se busca determinar qué ocurrió durante ese período, tanto en términos de evolución patrimonial como de resultados económicos.

Durante el ejercicio, se comparan los **estados patrimoniales inicial y final,** con el propósito de explicar, en primer lugar, **qué cambió en la estructura patrimonial de la empresa** y, en segundo término, **cuáles fueron las causas** que originaron esa variación, analizadas mediante los distintos estados de resultados.

A partir de esta información, es posible **construir un diagnóstico completo de la situación empresarial**, combinando indicadores **patrimoniales, económicos y financieros** que permiten identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión.

Campaña de Negocios

Otro de los objetivos fundamentales de las Normas de Gestión Empresarial CREA es **evaluar la performance de los negocios de forma comparable**, permitiendo mejorar los procesos y resultados en un marco de aprendizaje colaborativo.

La campaña de negocios representa **el ciclo productivo de una actividad determinada**. Su duración no siempre coincide con el año calendario ni con el ejercicio contable, ya que depende de los tiempos biológicos o comerciales propios de cada sistema.

Existen campañas que se extienden por más de un año —como una rotación agrícola plurianual— y otras más breves, como el ciclo de engorde de un feedlot. En algunos casos, incluso puede producirse una superposición de campañas, cuando una nueva se inicia antes de que finalice la anterior.

Como referencia general, **la campaña CREA se extiende desde el 1º de julio de un año hasta el 30 de junio del siguiente**, aunque este período puede adaptarse a la naturaleza y dinámica de cada negocio.

En la mayoría de los sistemas de registro de información contable, basta con imputar un movimiento determinado de un negocio a una campaña determinada.

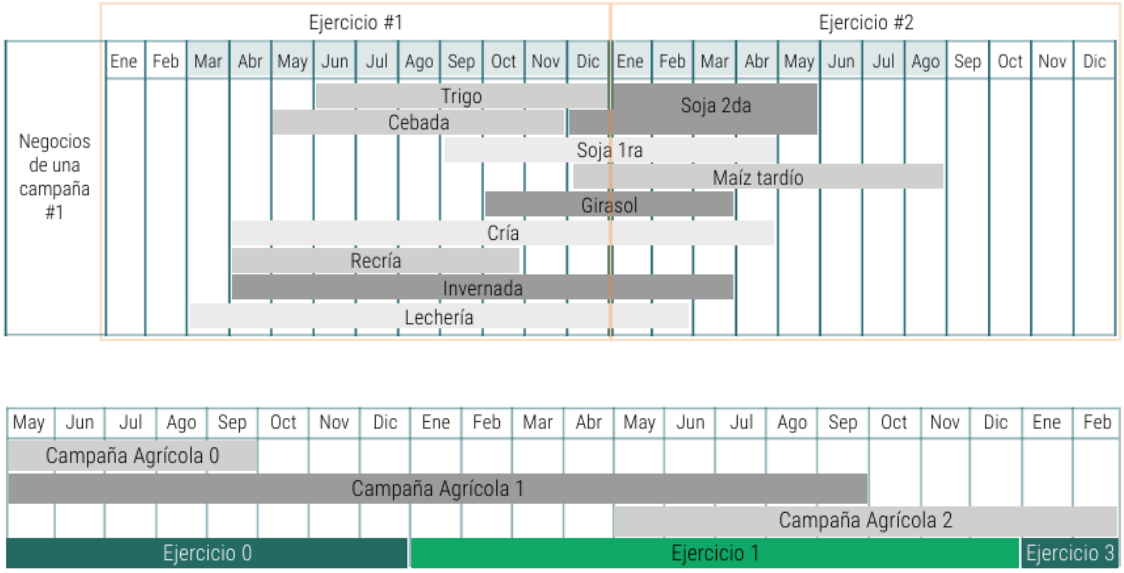
Compatibilidad de las Dimensiones Temporales

Las dimensiones **Ejercicio y Campaña** responden a objetivos distintos, pero complementarios.

Mientras que el **Ejercicio contable** busca **evaluar el resultado global de la empresa** como sistema, la **Campaña** se enfoca en analizar la **performance de los negocios** específicos para optimizar procesos y decisiones operativas.

Si bien ambos períodos pueden no coincidir temporalmente, son plenamente compatibles y se integran dentro del mismo marco de gestión.

Por ejemplo, el Cuadro 1 muestra el caso de una empresa agropecuaria cuyo ejercicio contable se extiende del 1° de enero al 31 de diciembre. En ese escenario, al cierre del Ejercicio N°1, los negocios correspondientes a la Campaña N°1 pueden encontrarse aún en desarrollo; por lo tanto, sus resultados se reflejarán mayormente en el Estado de Resultados del Ejercicio N°2.



Una de las principales ventajas de utilizar ambos enfoques radica en la posibilidad de **asignar correctamente los resultados económicos y fiscales,** incluyendo el **Impuesto a las Ganancias**, dentro del ejercicio contable correspondiente, sin perder el análisis detallado de cada campaña. De esta forma, se

garantiza **coherencia contable y trazabilidad económica,** manteniendo la capacidad de evaluar simultáneamente el desempeño del sistema empresarial y de cada negocio individual.

1.2.3 Moneda de realización del Estado de Resultado

El registro de la información contable se realiza en **moneda de curso legal**, ya sea local o extranjera. Al cierre de cada ejercicio contable, y conforme a las normativas fiscales vigentes, los resultados deben expresarse en **moneda local constante**.

Durante muchos años, el **Movimiento CREA** midió los resultados de sus empresas y negocios en **pesos constantes**, garantizando comparabilidad y análisis histórico.

Sin embargo, en la actualidad, los empresarios y asesores **prefieren expresar los resultados en dólares estadounidenses**, por ser una referencia más estable y útil para la toma de decisiones económicas.

Con el fin de mantener la información histórica en pesos constantes, respetar las Resoluciones Técnicas Contables y, al mismo tiempo, generar información en la moneda que los empresarios utilizan habitualmente para decidir, las Normas CREA establecen que **los resultados deben calcularse y presentarse tanto en pesos constantes como en dólares estadounidenses.**

A los efectos de **comparar empresas, actividades y campañas** dentro del Movimiento, los resultados se normalizan en dólar **divisa venta del Banco Nación (BNA).**

No obstante, cada empresa puede optar adicionalmente por medir sus resultados en la moneda que considere más representativa para sus accionistas, siempre que mantenga la coherencia metodológica y asegure la trazabilidad de la información.

1.2.4 Partida Simple y Partida Doble: Entendiendo las Diferencias en la Contabilidad de Gestión

La **partida simple** es un método contable básico que registra **cada transacción solo una vez, ya sea como un ingreso o un egreso**. En su origen, se usaba en sistemas sencillos, permitiendo asignar ingresos y gastos a distintas cuentas para obtener resultados por actividad. Sin embargo, este enfoque tiene limitaciones: al final del ejercicio, al comparar activos y pasivos, pueden quedar **resultados no explicados** por omisiones o errores.

La **partida doble**, en cambio, es una técnica más robusta. **Cada transacción se registra dos veces:** una en el debe y otra en el haber, asegurando que **toda aplicación de fondos tenga un origen** de igual valor. De esta manera, la contabilidad se equilibra (debe = haber) y se ordena sistemáticamente en un plan de cuentas que incluye activos, pasivos, patrimonio y resultados.

CUENTAS CONTABLE	DEBE Aplicación	HABER Origen
ACTIVO	Aumenta	Disminuye
PASIVO	Disminuye	Aumenta
PATR. NETO - RESULTADO	Egresos	Ingresos

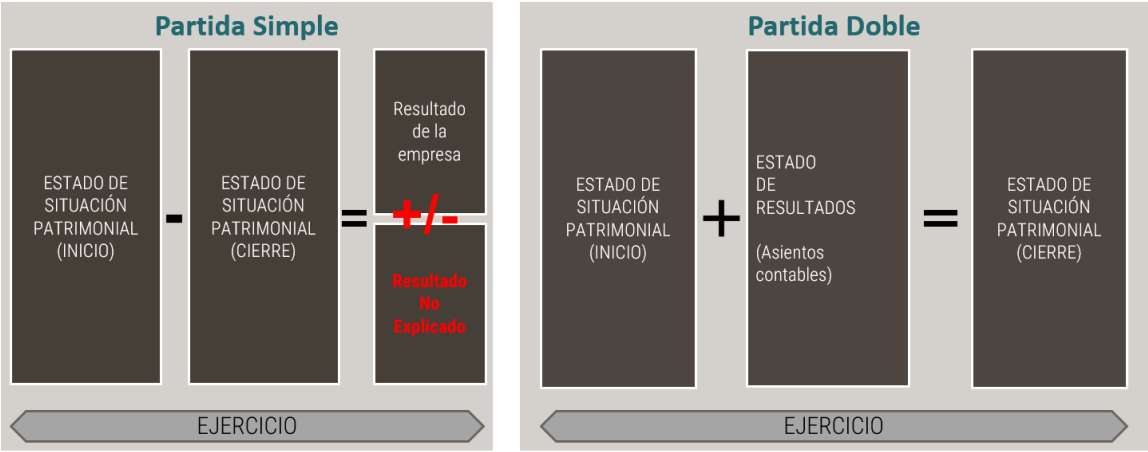
Partida Doble

Partida Simple

Al utilizar partida simple en la contabilidad de gestión, es posible que no se reflejen todas las causas de variación patrimonial, dando lugar a diferencias no explicadas. Esto puede generar inconsistencias y dificultades para justificar ciertos cambios en el patrimonio. Por el contrario, la partida doble permite un registro más detallado y preciso, donde cada variación patrimonial está justificada y documentada.

La diferencia clave es que con la partida simple puede surgir un **resultado no explicado**, que es la parte de la variación patrimonial que no se puede atribuir a una causa concreta por falta de un registro doble. En

cambio, con la partida doble, cada movimiento queda debidamente justificado, eliminando esos resultados no explicados y brindando una imagen fiel y completa de la situación de la empresa.



En los **niveles iniciales de gestión**, las empresas pueden comenzar con un sistema de **partida simple**, ya que es una forma accesible de iniciarse en la contabilidad de gestión. Sin embargo, a medida que la empresa avanza hacia **niveles de gestión más elevados**, es fundamental adoptar el enfoque de **partida doble**.

Lo importante no es la herramienta específica, sino la forma en que se registra la contabilidad: la partida doble asegura que cada transacción se refleje de manera completa y balanceada. De este modo, la empresa puede profundizar su análisis y obtener una visión más integral de su gestión a medida que progresa.

La transición hacia partida doble marca el salto hacia una **gestión profesional y auditable**.

1.2.5 Criterio devengado y percibido

El criterio **devengado** reconoce ingresos y gastos cuando se generan, independientemente de su cobro o pago.

El **percibido** los reconoce solo cuando hay movimiento de fondos.

Las Normas CREA adoptan el **devengado**, el criterio de devengado es el que se utiliza en contabilidad para imputar gastos e ingresos. Ambos deben ser asignados cuando se producen, independientemente de que sean efectivamente pagados o cobrados (criterio de percibido).

Ejemplo: compra de fertilizantes a crédito

Una empresa agropecuaria compra fertilizantes en **septiembre** para aplicarlos en la campaña gruesa. El proveedor entrega los insumos en ese mes, pero la factura tiene vencimiento a **enero del año siguiente**.

- **Según el criterio devengado:** el **gasto se reconoce en septiembre**, porque en ese momento se produjo el hecho económico: los fertilizantes fueron entregados y comenzaron a formar parte del proceso productivo.
- **Según el criterio percibido:** el **gasto se registraría recién en enero** cuando efectivamente se pague la factura.

En la contabilidad de gestión CREA se utiliza el criterio devengado, ya que refleja el momento en que se genera el compromiso económico y el costo real de la producción, independientemente del pago.

1.2.6 Costo de oportunidad

En la actualidad, el negocio agropecuario se tornó mucho más complejo: está integrado por esquemas asociativos de producción que se desarrollan tanto en tierra propia como arrendada, con gerenciamiento propio o por terceros, con maquinaria propia o contratada, múltiples vías de financiamiento y un esquema fiscal cada vez más exigente. Por esta razón, la metodología utilizada en el pasado puede conducir a inconsistencias en los resultados de las actividades que dificultan su comparación.

En la gestión empresarial agropecuaria, **el costo de oportunidad es el valor económico del mejor uso alternativo al que la empresa renuncia cuando decide usar un recurso de una determinada manera**. No implica una erogación real de dinero, pero sí representa un costo económico, porque la empresa deja de obtener un beneficio posible (un ingreso, un ahorro o un uso alternativo) al elegir una opción en lugar de otra.

En CREA, el costo de oportunidad se utiliza para que **cada actividad refleje el costo completo de los recursos que usa**, aunque no haya un pago explícito, y para que las comparaciones entre actividades sean consistentes.

A continuación se detallan los principales costos de oportunidad que suelen considerarse en la gestión empresarial CREA:

- Costo de oportunidad de la tierra

Es el más relevante en el agro. Cuando la empresa utiliza tierra propia, debe imputarse un costo equivalente al valor de arrendamiento de mercado.

Ejemplo: si el alquiler de un campo similar en la zona es de USD 400/ha, ese será el costo de oportunidad de la tierra utilizada, aunque no haya un pago efectivo. Este valor debe considerarse como una **cesión** desde la unidad inmobiliaria hacia la actividad que la utiliza (agrícola, ganadera, etc.).

- Costo de oportunidad de gerenciamiento

Representa la remuneración que la empresa debería pagar a un gerente si el empresario no realizara esa tarea con su propio tiempo.

Ejemplo: si un empresario podría ganar USD 2.500 mensuales como gerente en otra empresa, ese valor debe considerarse como costo de oportunidad de su trabajo gerencial en la propia empresa.

- Costo de oportunidad de servicios internos

En muchas empresas, ciertos servicios se prestan con recursos propios en lugar de contratarse a terceros: labores con maquinaria propia, transporte con camión propio, servicios de mantenimiento internos, entre otros.

En estos casos, el costo de oportunidad del servicio interno es **el valor que la empresa pagaría si contratara ese mismo servicio a un tercero en condiciones de mercado**. De esta forma:

- La **unidad que presta el servicio** (por ejemplo, una “unidad maquinaria” o “unidad transporte”) registra un **ingreso por cesión interna**.

- La **unidad que recibe el servicio** (agricultura, ganadería, etc.) registra un **costo por cesión interna** equivalente.

Ejemplo: si una labor de siembra realizada con maquinaria propia equivale a un servicio que en el mercado cuesta USD 80/ha, ese será el costo de oportunidad a imputar por hectárea sembrada, aunque no exista una factura de un tercero.

- Costo de oportunidad de las cesiones internas

En empresas diversificadas (agrícolas, ganaderas, lecheras, inmobiliarias), los recursos pueden cederse entre unidades de negocio. El costo de oportunidad aparece cuando un recurso se destina a otra actividad interna en lugar de aprovechar su mejor alternativa externa (por ejemplo, venderlo).

Ejemplo: cesión de granos de agricultura a ganadería

Una empresa realiza agricultura y ganadería dentro del mismo establecimiento. Parte del maíz producido por la unidad agrícola se destina al feedlot de la unidad ganadera, en lugar de venderse en el mercado.

En este caso, el maíz debe registrarse como una **cesión interna** de la unidad agrícola hacia la unidad ganadera:

- Para **agricultura**: representa un **ingreso por cesión**, valorizado al **Valor Neto de Realización (VNR)**, es decir, al precio que podría obtener si vendiera ese maíz en el mercado, menos los gastos de comercialización.
- Para **ganadería**: representa un **costo por cesión**, equivalente al mismo valor.

De esta manera, ambas actividades reflejan su desempeño real:

- La **agricultura** muestra el resultado que habría obtenido si hubiera vendido el maíz.
- La **ganadería** incorpora el **costo económico real** del alimento utilizado, aunque no exista un pago a un proveedor externo.

Definición del valor de cesión (VNR):

El VNR está vinculado a las condiciones de la zona de producción, por lo que, lo correcto es usar **el precio efectivamente operable en la región**, que surge del **precio de referencia (Rosario o disponible) ajustado por el contraflete** que aplican los compradores locales.

Ejemplo ajustado:

- Precio Rosario disponible: **200 USD/ton**
- Contraflete operado por compradores de la región: **20 USD/ton**
- **VNR agrícola realista = 200 – 20 = 180 USD/ton**

Con este criterio:

- **Agricultura** registra un **ingreso por cesión** de **180 USD/ton**.
- **Ganadería** registra un **costo por cesión** de **180 USD/ton**.

Así se evita subvaluar o sobrevaluar la cesión interna y se garantiza que ambas actividades reflejan condiciones de mercado reales.

El **beneficio de la integración** (por ejemplo, ahorros logísticos adicionales que no se capturan en el precio del mercado local) se manifiesta en las actividades que intervienen.

1.2.7 Valorización de bienes de cambio

Las **Normas de Gestión Empresarial CREA** recomiendan aplicar un **criterio único de valorización** para todos los bienes de cambio, tanto al momento de su inclusión en el **estado patrimonial** como en las **cesiones internas** entre actividades o unidades de negocio.

El criterio a aplicar depende de la existencia o no de un mercado activo (líquido y transparente) para el bien en cuestión, cuyo valor a registrar no debe incluir el IVA:

Situación	Criterio de Valorización

El bien tiene valor de mercado	Utilizar el **Valor Neto de Realización (VNR)** o el **Costo de Reposición (CR)**, según corresponda.
El bien no tiene mercado de referencia	Valuar según **Costo de Producción (CP)** acumulado.

- **Valor Neto de Realización (VNR):** Precio de venta estimado en condiciones normales de mercado, menos los costos directos necesarios para concretar esa venta (fletes, comisiones, impuestos, etc.).
  Ejemplo: para la hacienda, se toma el precio bruto de mercado menos los fletes y gastos necesarios para llegar al destino de venta.
- **Costo de Reposición (CR):** Costo actualizado de adquirir nuevamente el bien en el mercado. Se utiliza para bienes cuya reposición es relevante. Es el precio de compra más los gastos directos de adquisición y logística.
  Ejemplo: para un insumo, se suma el precio de compra con los gastos de transporte y comercialización hasta el lugar de uso.
- **Costo de Producción (CP):** Suma de todos los costos efectivamente incurridos para desarrollar el bien (mano de obra, insumos, servicios, costo de oportunidad, etc.).Ejemplo: en un silo de maíz, se incluyen el costo del cultivo, la tierra, la confección y el almacenaje.

Cuadro: Criterio de valorización para los principales bienes.

Activo	Actividad	Valor Neto de Realización	Costo de Reposición	Costo de producción
Hacienda	Ganadería - Lechería	X		
Granos	Activo. Bienes de cambio	X		
Insumos	Activo. Bienes de cambio		X	
Semilla propia	Semillas	X		
Silajes	Silo			X
Rollos	Rollos	X		
Verdeo de verano	Ganadería - Lechería			X
Verdeo de invierno	Ganadería - Lechería			X
Costo de oportunidad de la tierra	Inmobiliaria	X		
Pastoreo de rastrojos	Inmobiliaria	X		
Pastoreo de cultivos de cobertura	Inmobiliaria	X		
Riego	Riego	X		
Planta de silos	Planta de silos	X		
Camiones	Camiones	X		
Labores	Maquinaria	X		
Gerenciamiento	Gerenciamiento	X		
Sementera	Agricultura		X	

Este criterio uniforme garantiza consistencia y comparabilidad entre ejercicios y entre distintas unidades de negocio.

La forma en que se valoran los bienes de cambio es especialmente importante en las empresas agropecuarias, debido a la diversidad de actividades y al uso cruzado de insumos y productos entre áreas (por ejemplo, granos que se destinan a la alimentación animal). Estas situaciones requieren criterios homogéneos y precisos para garantizar un análisis patrimonial correcto y comparaciones válidas entre ejercicios.

2. Estructura y Aplicación del Estado de Resultados CREA

El **Estado de Resultados** es la herramienta central de la gestión económica. Permite comprender cómo la empresa transforma sus recursos y decisiones en resultados, explicando qué factores contribuyeron a la ganancia o pérdida del período.

Mientras el análisis patrimonial muestra *la foto del capital y sus variaciones*, el Estado de Resultados relata *la película del desempeño*. Juntos conforman la visión integral del negocio, donde lo productivo, lo económico, lo financiero y lo impositivo se entrelazan en un mismo relato. En las **Normas de Gestión CREA**, su propósito es estratégico: **interpretar la historia económica** para orientar decisiones, **comparar empresas y campañas** y **construir aprendizaje colectivo**.

El Estado de Resultados CREA está diseñado para **explicar los resultados de manera progresiva**, desde el nivel productivo hasta el fiscal, permitiendo analizar el aporte de cada unidad o actividad al desempeño general.
Cada nivel responde a una pregunta distinta del empresario:

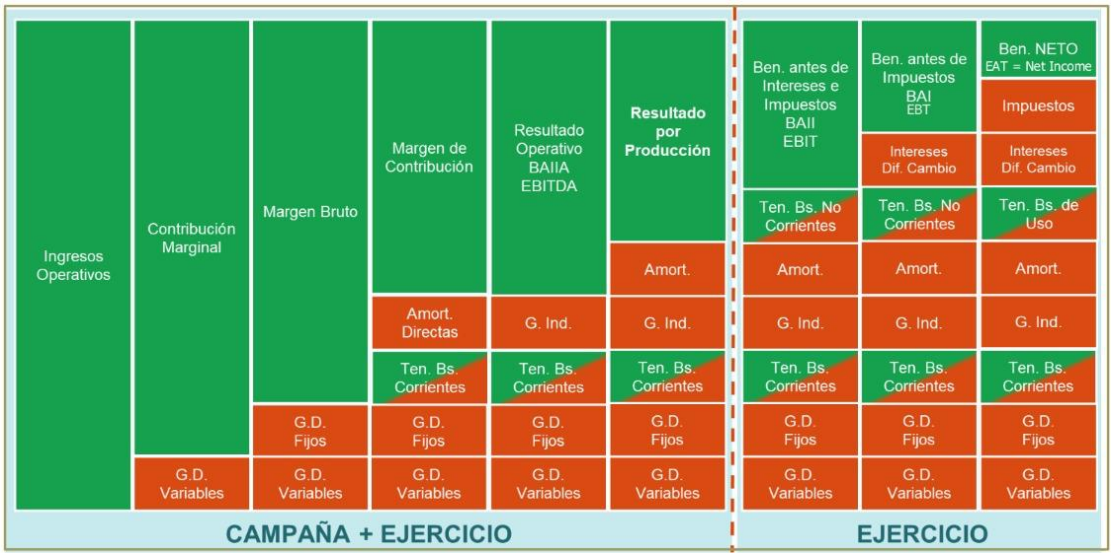
Nivel de análisis	Pregunta que responde	Categoría
Contribución Marginal (CM)	¿Qué deja cada unidad producida (ha, cabeza, litro)?	🟢 Productivo
Margen Bruto (MB)	¿Qué tan eficiente es cada **actividad** bajo su limitante (ha/hora/capital)?	🟢 Productivo
Margen de Contribución (MC)	¿Qué aporta cada **unidad de negocio** al resultado global?	🟢 Productivo
Resultado Operativo (EBITDA)	¿Qué genera la empresa solo con su operación (sin amortización, intereses, impuestos)?	🔵 Operativo
Resultado por Producción (RPP)	¿Puede la empresa **sostener y renovar** su estructura de capital (después de amort.)?	🔵 Operativo
BAII	¿Cuál es la **rentabilidad económica** antes del financiamiento e impuestos?	🔵 Operativo

BAI	¿Cómo incide el **financiamiento** (intereses, moneda) en la rentabilidad?	Financiero
Beneficio Neto (BN)	¿Qué queda **finalmente disponible** para crecer o distribuir?	Final/Fiscal

Niveles productivos · Niveles operativos · Niveles financieros · Nivel fiscal

2.1 Estructura del Estado de Resultados

Los resultados se calculan siguiendo una secuencia determinada cuyo objetivo es medir **eficiencias parciales** para optimizar factores estructurales de la empresa como así también operativos o coyunturales en los negocios y los procesos. La siguiente figura muestra la secuencia de cálculo de resultados propuesta en estas Normas de Gestión Empresarial CREA.



Concepto	Descripción	Aplicación
Ingresos operativos	Provenientes de la producción y venta de bienes de cambio, bienes de uso y servicios.	Indican la entrada de dinero generada por la operación principal.
Contribución marginal	Aporte de cada unidad producida o vendida.	Mide la contribución de cada unidad adicional producida y/o vendida.
Margen bruto	Diferencia entre ingresos operativos y costos directos (variables y fijos).	Evalúa la performance económica de diferentes unidades de negocio.
Margen de contribución	Aporte de cada unidad de negocio incluyendo tenencia y amortizaciones inherentes a la misma.	Permite analizar la contribución de cada unidad de negocio a los resultados de la empresa.

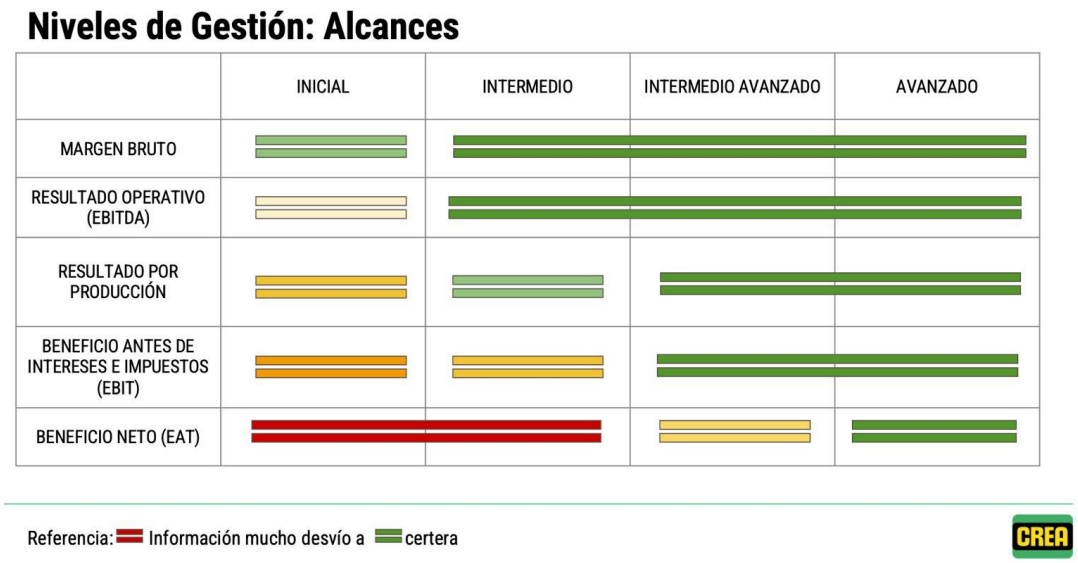
Resultado operativo (EBITDA)	Resultado operativo antes de amortizaciones.	Refleja la rentabilidad operativa "pura", sin estructura financiera, fiscal ni amortizaciones.
Resultado por producción	Resultado específico de la actividad productiva contemplando la infraestructura de las mismas	Muestra la rentabilidad de producir, separada de efectos financieros o fiscales.
Beneficios Antes de intereses e impuestos (EBIT)	Resultado incluyendo las tenencias de bienes no corrientes.	Refleja el peso que tienen las amortizaciones y las tenencias de bienes de uso sobre el resultado operativo. Es importante en empresas que poseen muchos bienes no corrientes.
Beneficio antes de impuestos (BAI)	Resultado después de intereses pero antes de impuestos.	Indica la rentabilidad sin considerar la carga fiscal.
Beneficio neto	Resultado final luego de impuestos.	Representa la ganancia total disponible para los accionistas y/o reinversión.

El análisis de cada resultado permite comprender la estructura del resultado y orientar las decisiones de gestión y de inversión.

2.2 Indicadores Económicos por Nivel de Gestión

En el Estado de Resultados, es fundamental que cada empresa siga un plan de carrera acorde a su nivel de gestión. Esto significa que, en los niveles iniciales, se enfoquen en indicadores más ligados a la actividad productiva y al conocimiento cotidiano del empresario. Sin embargo, es igualmente crucial que este camino no se detenga ahí. El objetivo final es que el empresario avance hacia una comprensión sistémica de su empresa, incorporando progresivamente indicadores más integrales, como el beneficio neto.

De esta forma, respetando los tiempos y las etapas de cada empresa, se promueve que el empresario no solo se quede en los indicadores operativos que le resultan familiares, sino que aspire a ver su negocio en su conjunto. Así, el deber del empresario es ir más allá de lo inmediato y productivo, y llegar a una visión completa y estratégica de su empresa.



Los niveles de gestión son una herramienta para acompañar a cada empresa en el camino para descubrir todo su potencial de una manera ordenada y progresiva.

2.3 Detalle de principales indicadores

2.3.1 Ingresos Operativos

En las Normas de Gestión CREA, los **ingresos operativos** representan la producción y/o venta de bienes y servicios valorados al **Valor Neto de Realización (VNR)** cuando están listos para ser vendidos.

En una empresa, estos ingresos pueden originarse en:

- Ventas de productos (granos, hacienda, leche, servicios).
- Cesiones internas entre actividades, a valor de mercado.
- Servicios prestados a terceros (por ejemplo, maquinaria o flete).

Aclaración CREA:

- La lógica es que el ingreso operativo refleje la **capacidad productiva** y no las **decisiones comerciales** posteriores. Por ejemplo, en el caso de los granos, se considera el mes de la cosecha como el momento de reconocimiento del ingreso, independientemente de que se venda o se almacene. Las **variaciones de valor** por decidir vender en otro momento se registran más adelante como **resultados por tenencia**, separando claramente la gestión productiva de la comercial.
- El ingreso operativo ya se presenta **con los gastos de comercialización descontados**. Esto significa que **refleja el valor neto** que el productor realmente percibe después de deducir costos como fletes y comisiones. De esta forma, el ingreso operativo refleja lo que efectivamente queda en la cuenta del productor, mostrando la capacidad productiva neta sin distorsiones.
- Para aquellos productos que la empresa puede mantener en stock y sobre los cuales puede definir una estrategia comercial —como los granos, por ejemplo—, el **ingreso operativo** se reconoce al momento de la producción, valuando dicha producción al **valor de mercado (VNR)** vigente en ese momento.

  Esa valorización constituye el **importe que se "activa" como stock** y servirá como base para el **cálculo posterior de los resultados por tenencia**. De este modo, se garantiza que la valuación inicial sea coherente, refleje la realidad económica del bien al momento de su disponibilidad, y permita diferenciar correctamente los efectos productivos de las decisiones comerciales futuras.

Los ingresos operativos son el **punto de partida** del análisis económico, ya que el análisis del Estado de Resultados comienza siempre desde los ingresos operativos, porque son la primera medición de **cuánto valor económico generó la empresa** durante el período. Todo lo que viene después (costos, márgenes, beneficios) se explica en función de este dato inicial.

2.3.2 Costos

Para interpretar correctamente los resultados, las Normas CREA diferencian entre **costos directos e indirectos** y entre **fijos** y **variables**.

Según el origen:

- Los **costos directos** son los costos **asignables** a una determinada **unidad de negocios o a una actividad específica**, por ejemplo la cosecha de trigo o la sanidad en la cría. **Si existe la actividad, existe el costo**; si la actividad no se realiza, el costo tampoco cuenta.
- Los **costos indirectos** son aquellos que **no son asignables** a una unidad de negocio o actividad específica. Principalmente gastos de la administración.

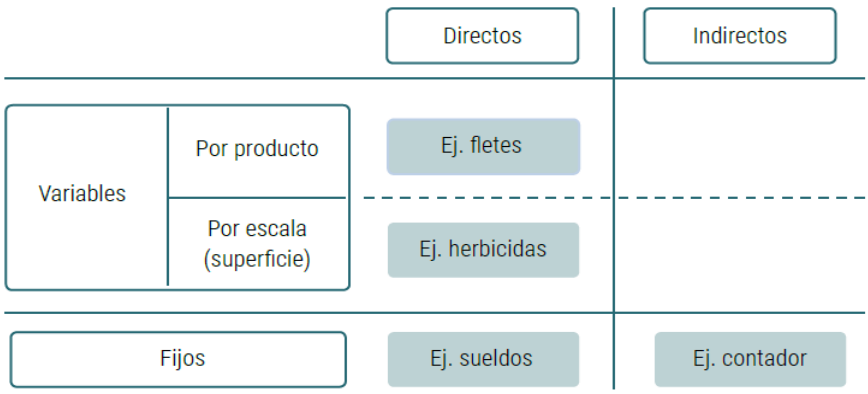
Este sistema de costeo también es de gran utilidad debido a que, por lo general, las empresas agropecuarias poseen múltiples unidades de negocio a las que es necesario asignar costos específicos.

Según su comportamiento con el nivel de actividad:

- Los **costos variables** son aquellos que **aumentan o disminuyen** en forma directamente proporcional **al volumen de producción o a la prestación de servicios.** Por ejemplo, la suplementación en un feedlot se incrementa al engordar más cabezas o al vender hacienda con mayor peso.
- Los **costos fijos** son aquellos que **se mantienen constantes,** independientemente del nivel de actividad desarrollado. Por ejemplo, en ganadería, el personal necesario para manejar un rodeo de 300 o 500 cabezas es el mismo. Dentro de una determinada escala, los costos fijos pueden ser diluidos, con un mayor nivel de producción.

Este sistema de costeo resulta de gran utilidad debido a que permite calcular las contribuciones marginales por producto adicional o por escala.

Figura 1. **Relación entre los métodos de costeo variables y fijos con los costos directos e indirectos.**



"Entender los costos no es solo saber cuánto gastamos, sino dónde se genera el valor."

Esta clasificación es fundamental para calcular correctamente los márgenes y analizar su comportamiento ante cambios en producción, precios o estructura.

Variables de análisis:

- Relación ingreso/costo variable y sensibilidad de contribución marginal: Evalúa cuánto del ingreso generado se consume en cubrir los costos variables y cómo cambia la contribución marginal ante variaciones de precios o rendimientos.

Ejemplo: Si el precio del maíz cae un 10 % y los costos variables (semilla, fertilizante, flete) se mantienen, la contribución marginal puede reducirse un 25 %. Esto alerta sobre la necesidad de revisar la estructura de costos o de cobertura de precios.

- Peso de costos fijos directos sobre márgenes brutos: Analiza qué proporción de los márgenes brutos se destina a cubrir los costos fijos de la actividad, como arrendamientos, personal permanente o seguros.

Ejemplo: Si los arrendamientos y los sueldos del personal fijo representan el 40 % del margen bruto de agricultura, la empresa tiene poca flexibilidad para absorber caídas de precios o de producción.

- Eficiencia en uso de insumos y servicios tercerizados: Mide la relación entre los insumos aplicados y los resultados obtenidos, así como la eficiencia en la contratación de servicios.

Ejemplo: En servicios, analizar si el costo por hora de maquinaria propia es menor o mayor que el costo del contratista.

2.3.3 Contribución Marginal

La **Contribución Marginal (CM)** está relacionado con la **cantidad de unidades producidas o vendidas**. Refleja la contribución de cada unidad producida y/o vendida.

Se denomina contribución marginal a la **diferencia entre ingresos y costos variables por unidad**. Normalmente esta contribución marginal se analiza a nivel de producto, pero también puede analizarse a nivel de escala de producción.

Se calcula como:

$$CM = Ingresos\ Operativos - Costos\ Directos\ Variables\ (GDV)$$

Permite medir la eficiencia productiva inmediata y comparar planteos dentro de la empresa. **Aplicación CREA:** El empresario puede usar la contribución marginal para definir estrategias: si aumentar producción, cambiar el planteo o ajustar costos.

Por ejemplo, conocer la contribución marginal por hectárea o por cabeza permite evaluar si el incremento de escala mejora la rentabilidad o si conviene reasignar recursos a otra actividad con mejor relación ingreso/costo variable.

Variables de análisis:

- **Margen por unidad física (ha, cabeza, litro):** Permite comparar el aporte económico de cada unidad de producción.

Ejemplo: En una empresa mixta, la CM por hectárea de maíz puede ser de $500, mientras que la CM por hectárea de soja es de $300. Aun si la soja tiene menor inversión, el maíz genera más margen por unidad de superficie, orientando decisiones sobre rotación o asignación de tierras.
En ganadería la comparación entre la contribución marginal de una cabeza terminada (por ejemplo, un novillo en engorde) y la de una vaca en cría busca mostrar qué etapa del sistema ganadero aporta más margen por unidad. Esto ayuda a decidir si conviene integrar la cría con el engorde, especializarse en una de ellas o ajustar los flujos entre actividades.

- **Sensibilidad ante precios y rendimientos:** Evalúa cómo impactan los cambios en el precio del producto o en los rendimientos sobre la rentabilidad marginal.

Ejemplo: Una baja del 10 % en el precio del novillo puede reducir la CM en un 20 % si el costo del alimento se mantiene fijo.
En agricultura, una sequía que reduzca el rinde de soja de 40 a 30 qq/ha puede llevar la CM a valores negativos, mostrando el nivel de vulnerabilidad del sistema ante cambios climáticos o de mercado.

- **Relación ingreso/costo variable:** Mide la proporción entre lo que la empresa ingresa y lo que gasta en costos variables directos.

Ejemplo: Si por cada $100 de ingresos la empresa destina $70 a cubrir costos variables (semilla, fertilizante, alimentación, flete), la CM es del 30 %. Este indicador permite comparar eficiencia entre planteos o campañas: un planteo con relación ingreso/costo variable de 1,4 es más eficiente que uno de 1,1.
En definitiva: la Contribución Marginal es un **termómetro** rápido de la **eficiencia productiva.** Cuanto mayor sea, más margen de maniobra tiene la empresa para cubrir su estructura y generar rentabilidad.

2.3.4 Margen Bruto

El **Margen Bruto (MB)** incorpora los **Costos Directos Fijos (GDF)** y es el **indicador que permite evaluar la performance técnico-económica de cada actividad dentro de una unidad de negocio**.

Se calcula como:

$$MB = CM - Costos\ Directos\ Fijo$$

El MB permite medir la **eficiencia de cada actividad productiva** —por ejemplo, soja, maíz o trigo dentro de la unidad de negocio agricultura, o cría, recría y terminación dentro de la unidad de negocio ganadería— y compararlas bajo una misma limitante (hectárea, hora máquina, capital o equivalente).

A partir de la comparación de los márgenes brutos, el empresario CREA puede determinar cuáles actividades son más eficientes, cuáles sostienen el sistema y cómo combinarlas para mejorar el resultado global de la **unidad de negocio**.

De este modo, el MB se convierte en el **vínculo entre el análisis técnico por actividad y el análisis económico por unidad de negocio**.

Aplicación CREA:

El MB permite comparar actividades bajo una misma limitante y orientar decisiones de asignación de recursos dentro de la unidad de negocio.

También permite evaluar la evolución interanual de la eficiencia técnica y económica de cada actividad y su consistencia con los objetivos de la empresa.

Ejemplo: Dentro de la **unidad de negocio Agricultura**, una empresa analiza tres actividades: soja de primera, maíz temprano y trigo.

Los resultados muestran:

- Soja de primera: MB de USD 420/ha.
- Maíz temprano: MB de USD 380/ha.
- Trigo: MB de USD 300/ha.

El análisis evidencia que la soja tiene el mayor margen por hectárea, sin embargo no será lo único que el empresario considere, por ejemplo la empresa puede decidir sostener el trigo por su aporte a la rotación y equilibrio del sistema, porque **el objetivo no es maximizar el resultado de una actividad, sino optimizar el resultado total de la unidad de negocio**. De esta manera podrá conocer el valor monetario de esa decisión.

Variables de análisis:

- **Margen Bruto por actividad dentro de la unidad de negocio:** Permite identificar qué actividades son más eficientes y cuáles sostienen la estabilidad del sistema.

Ejemplo: En ganadería, la recría puede tener un MB menor que la terminación, pero aporta flexibilidad en la ocupación del campo y reduce riesgos ante caídas de precios. En agricultura, la soja de segunda puede tener un MB más bajo, pero mejora la rotación y aprovecha recursos remanentes del trigo.

- **Limitante principal (superficie, capital o tiempo operativo):** El MB debe analizarse siempre respecto del recurso que limita la producción.

Ejemplo:

-Si la limitante es la superficie, se comparan los MB por hectárea.

-Si la limitante es el uso de maquinaria, se comparan MB por hora máquina.

-En una empresa de servicios, la limitante puede ser la disponibilidad de equipos o personal operativo, comparando el MB por hora trabajada o por servicio.

- **Consistencia técnica y económica entre actividades:** Evalúa la coherencia entre la eficiencia técnica (rendimiento, producción física) y el resultado económico.

Ejemplo: Una soja de primera puede mostrar rendimientos récord, pero si los costos directos fijos (arrendamientos, labores, seguros) son altos, el MB puede ser inferior al de una soja de segunda con menores costos y mejor relación ingreso/costo.

- **Relación entre MB y riesgo (climático, de precios o financiero):** Analiza la estabilidad del margen frente a diferentes escenarios.

Ejemplo: Una actividad con MB alto pero muy dependiente del clima (maíz temprano) puede ser más riesgosa que otra con MB moderado pero más estable (ganadería o trigo).

La diversificación de actividades ayuda a compensar riesgos y estabilizar el resultado global de la unidad.

- **Tendencia interanual del MB y su incidencia en el resultado de la unidad de negocio:** Permite evaluar la evolución de la eficiencia en el tiempo y detectar si los resultados son sostenibles.

Ejemplo: Si el MB de la agricultura cae tres campañas consecutivas, pero la ganadería mantiene márgenes estables, la empresa puede equilibrar el portafolio reasignando superficie o revisando costos.

El seguimiento de tendencias permite anticipar desajustes y ajustar estrategias productivas o comerciales.

En definitiva*:* El Margen Bruto es el puente entre la agronomía y la economía: traduce la eficiencia técnica de una actividad en resultados económicos comparables. No se mira una vez: se sigue en el tiempo. Su fuerza está en la comparación, no en el número aislado.

2.3.5 Margen de Contribución

El **Margen de Contribución (MC)** indica el **aporte de cada actividad al resultado de su unidad de negocio**, y de cada **unidad de negocio al resultado global de la empresa**.

A diferencia del Margen Bruto, el MC incorpora todos los componentes **directamente asociados a la unidad de negocio**, como:

- Resultados por **tenencia de bienes de cambio corriente**.
- **Amortizaciones directas** (maquinarias, equipos, instalaciones de uso exclusivo).
- **Impuestos directos o específicos** de la actividad.

Su cálculo general es:

$$MC = Margen\ Bruto + Tenencia\ de\ Bienes\ Corriente + Amortizaciones\ Directas + Impuestos\ Directos)$$

El **MC** es un indicador que gana relevancia en **empresas mixtas o diversificadas**, donde existen distintas unidades de negocio (por ejemplo, agricultura, ganadería, lechería o servicios). Permite **entender la contribución económica de cada unidad al total del resultado de la empresa**, ofreciendo una visión más integral del desempeño.

Aplicación:

El MC se utiliza para **analizar la rentabilidad de las distintas unidades de negocio**, considerando su escala, estructura y función dentro del sistema.

En empresas mixtas, este indicador es clave para definir estrategias de especialización, integración o balance productivo.

Además, facilita el seguimiento interanual del desempeño de cada unidad, ayudando a identificar cuáles sostienen el sistema y cuáles pueden requerir ajustes.

Variables de análisis:

- **Participación de cada unidad en el resultado global:** Evalúa el peso relativo de cada unidad de negocio en el total de la empresa.

Ejemplo: Si Agricultura aporta el 55 % del MC total, Ganadería el 35 % y Servicios el 10 %, la empresa puede analizar si la estructura de recursos (tierra, mano de obra, maquinaria) está alineada con esos aportes.

- **Eficiencia en rotaciones y utilización de recursos compartidos:** Mide la eficiencia con que cada unidad utiliza los recursos comunes, evitando superposiciones o ineficiencias.

Ejemplo: Una rotación agrícola-ganadera bien planificada puede mejorar la contribución global sin aumentar los costos fijos.

- **Impacto de precios y tenencias:** Analiza cómo las variaciones de precios o de valuaciones de stock afectan el resultado de cada unidad.

Ejemplo: Una suba en el precio del maíz mejora la tenencia agrícola, pero puede aumentar los costos de alimentación ganadera.

El análisis del MC permite ver **el efecto cruzado entre unidades** y anticipar decisiones comerciales o de integración (por ejemplo, definir cuánta producción agrícola destinar a autoconsumo ganadero).

- **Interacción entre unidades de negocio:** Permite analizar la sinergia o competencia interna por recursos (tierra, capital, trabajo).

Ejemplo: Si la agricultura compite con la ganadería por superficie y ambas tienen MC similares, la decisión no será solo económica, sino también estratégica (rotación, riesgo, estabilidad del flujo de fondos).

- **Tendencia interanual del MC por unidad:** Evalúa si las unidades mantienen, mejoran o reducen su contribución al total.

Ejemplo: Si en tres ejercicios consecutivos el MC de Ganadería aumenta, mientras que el de Agricultura cae por variabilidad climática, puede justificarse aumentar la participación ganadera en la empresa para estabilizar resultados.

En definitiva*:* El Margen de Contribución muestra cómo cada unidad de negocio ayuda a sostener el todo. Es el primer indicador de una mirada integral de la empresa.

2.3.6 Resultado Operativo (EBITDA o BAIIA)

El **Resultado Operativo**, también conocido como **EBITDA** (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), representa la **rentabilidad generada exclusivamente por la operación del negocio**, antes de considerar amortizaciones, intereses e impuestos.

Se calcula como:

$$EBITDA = Margen\ Bruto(*) + Tenencia\ de\ Bienes\ de\ Cambios\ Corrientes\ - Administración$$

(*) Considerar que no se desprende de Mc

En el marco de las **Normas de Gestión CREA**, este indicador muestra **la eficiencia operativa de la empresa como sistema**, aislando los efectos financieros o impositivos que pueden distorsionar la interpretación del desempeño real.

Mientras los márgenes anteriores (CM, MB, MC) analizan actividades y unidades de negocio, el **EBITDA evalúa la empresa en su conjunto**, integrando el resultado operativo total.

Aplicación:

El EBITDA es un indicador clave para **medir la sustentabilidad operativa del negocio**, ya que muestra si la empresa puede generar resultados positivos con su estructura actual, independientemente del financiamiento o del contexto fiscal.

Permite:

- Evaluar la eficiencia de la estructura administrativa y de soporte.
- Comparar el desempeño entre empresas o ejercicios.
- Estimar la capacidad de la empresa para **generar flujo de fondos operativo** y sostener su estructura en el tiempo.

Ejemplo:

Una empresa agropecuaria presenta los siguientes resultados anuales:

- Margen de Contribución total (MC): USD 1.000.000
- Administración: USD 250.000

Por lo tanto, su **EBITDA = USD 750.000**

El resultado indica que, antes de amortizaciones, intereses e impuestos, la empresa **genera flujo operativo positivo**, lo que le permite sostener su estructura, reinvertir en mantenimiento y planificar mejoras.

Si en el año siguiente los gastos indirectos (administración) suben a USD 400.000, el EBITDA caerá a USD 600.000, señalando una disminución en la eficiencia administrativa o un incremento de estructura que deberá analizarse.

Variables de análisis:

- Estructura de gastos indirectos: Analiza la proporción que representan los gastos administrativos y de soporte sobre el total del Margen de Contribución.

Ejemplo: Si los gastos indirectos equivalen al 25 % del MC, la empresa tiene una estructura liviana y eficiente. Si superan el 40 %, puede haber sobredimensión administrativa o gastos no vinculados directamente con la operación.

- **Eficiencia operativa interanual:** Evalúa cómo evoluciona el EBITDA año tras año, ajustado por inflación o tipo de cambio, para medir la mejora o deterioro operativo.

Ejemplo: Una empresa que mantiene su EBITDA estable en dólares reales, pese a la variabilidad climática o de precios, demuestra solidez en su gestión operativa.

- **Relación EBITDA/Ventas:** Mide la capacidad de transformar las ventas en rentabilidad operativa.

Ejemplo: Si la empresa factura USD 5 millones y obtiene un EBITDA de USD 750.000, su margen operativo es del 15 %. Este ratio es comparable con empresas del mismo rubro o con su propio historial, y permite detectar cambios en eficiencia.

- **Capacidad de generar flujo de fondos operativo:** Relaciona el EBITDA con las necesidades de inversión y mantenimiento.

Ejemplo: Si el EBITDA anual cubre 1,5 veces las amortizaciones promedio, la empresa está generando suficiente flujo operativo para sostener su capital de trabajo y reponer sus activos.

- **Comparación entre unidades o ejercicios:** Aunque el EBITDA se analiza a nivel empresa, puede descomponerse para evaluar qué unidad de negocio impulsa más la rentabilidad.

Ejemplo: Si la unidad Agricultura aumenta su EBITDA en un 20 % mientras Maquinaria se mantiene estable, puede concluirse que la mejora operativa proviene de una mayor eficiencia productiva o comercial del área agrícola.

En definitiva*:* El EBITDA muestra si la empresa se sostiene por sí misma. Es el resultado que refleja la salud operativa real, sin maquillaje financiero.

2.3.7 Resultado por Producción (RPP)

El **Resultado por Producción (RPP)** muestra la **eficiencia global del sistema operativo**, al incorporar la **amortización y depreciación de los bienes de uso** (maquinarias, instalaciones, mejoras, herramientas, etc.).

Mientras el EBITDA refleja la rentabilidad operativa antes de amortizaciones, el RPP permite conocer si la empresa **genera lo suficiente para sostener y reponer su estructura de capital físico**.

Se calcula como:

$$RPP = EBITDA - Amortizaciones$$

Interpretación CREA:

El RPP representa el **resultado de la empresa después de sostener su estructura operativa**.

Un RPP positivo indica que la empresa **genera valor neto** incluso después de reponer el desgaste de sus activos, mientras que un RPP negativo advierte que el negocio **no alcanza a financiar su mantenimiento o renovación**.

Aplicación:

El RPP es especialmente útil para:

- Evaluar la **sustentabilidad económica y patrimonial** del negocio a largo plazo.
- Analizar la **coherencia entre inversión, amortización y rentabilidad**.
- Comparar la capacidad de reposición de capital entre ejercicios o empresas similares.

En empresas agropecuarias, donde la inversión en bienes de uso (maquinarias, alambrados, aguadas, instalaciones ganaderas) es significativa, este indicador es fundamental para conocer la salud del capital productivo. Es por ello que es muy utilizado dentro del rubro pero no es de lenguaje universal.

Ejemplo:

Una empresa mixta obtiene un **EBITDA** de USD 750.000 y presenta **amortizaciones anuales** por USD 500.000, correspondientes a maquinarias agrícolas, equipos ganaderos e infraestructura.

$$RPP = 750.000 - 500.000 = 250.000$$

El resultado muestra que, luego de reponer el desgaste de sus activos, la empresa todavía genera un excedente operativo de USD 250.000.

Esto indica que su estructura es sustentable.

Si en otro ejercicio las amortizaciones suben (por renovación de maquinaria) y el EBITDA no crece, el RPP podría volverse nulo o negativo, mostrando que la empresa está **consumiendo capital sin regenerarlo**, y debería revisar su escala o su eficiencia de inversión.

Variables de análisis:

- **Relación RPP/EBITDA:** Mide la proporción del resultado operativo que se destina a amortizaciones.

Ejemplo: Si el RPP equivale al 30 % del EBITDA, significa que el 70 % se consume en mantener la estructura. Una empresa con un RPP/EBITDA muy bajo o negativo necesita mejorar su eficiencia o ajustar inversiones.

- **Tasa de reposición de activos:** Evalúa si la empresa está invirtiendo lo suficiente para mantener su nivel productivo.

Ejemplo: Si las amortizaciones anuales representan USD 500.000 y la inversión real en bienes de uso es de USD 250.000, la empresa está reponiendo solo la mitad del desgaste. En el largo plazo, esto genera envejecimiento de la estructura y pérdida de competitividad.

- **Amortización promedio por unidad productiva:** Permite comparar el peso del capital fijo en distintas unidades o actividades.

Ejemplo: En agricultura, puede expresarse en USD/ha; en ganadería, en USD/cabeza. Si la agricultura demanda amortizaciones de USD 150/ha y la ganadería USD 80/ha, la primera es más intensiva en capital y requiere mayor escala o rentabilidad para sostenerse.

- **Eficiencia de inversión y retorno del capital:** Relaciona el nivel de amortización con la mejora de resultados operativos.

Ejemplo: Una empresa invierte en una nueva sembradora que aumenta la eficiencia de labores y reduce costos directos, elevando el EBITDA un 10 %. Si esa mejora compensa la nueva amortización anual, la inversión es sustentable; si no, erosiona el RPP.

- **Evolución interanual del RPP:** Permite analizar la tendencia en la capacidad de autofinanciar la reposición de capital.

Ejemplo: Si el RPP cae tres años seguidos, puede deberse a inflación de costos de reposición, falta de escala o sobredimensión de activos. En este caso, la empresa debería revisar la composición de su estructura: qué maquinaria o infraestructura usa efectivamente y cuál mantiene ociosa.

En definitiva: El Resultado por Producción mide si la empresa vive de su trabajo o está consumiendo su capital. No se mide en el año que se invierte, sino en los años en que la inversión demuestra que se puede sostener."

2.3.8 Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII)

El **Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII)**, también conocido como **Resultado Operativo después de amortizaciones**, refleja la **rentabilidad económica generada por la empresa antes de considerar los efectos del financiamiento y la carga impositiva**.

Se calcula como:

$$BAII = RPR \pm Resultados\ por\ Tenencia\ de\ Bienes\ \ No\ corrientes\ (de\ cambio + de\ Uso) \pm\ Resultados\ extraordinarios$$

<u>Ejemplos de Resultados extraordinarios:</u>

- Resultado de venta de bienes de uso (venta de bien - valor del bien en el activo),
- Robos considerables y no frecuentes,
- Destrucción por eventos fortuitos, ejemplo: tornados, incendios, accidentes,
- Venta de acciones de la empresa,
- Incobrables de venta de cereales, hacienda, bienes u otros,
- Indemnizaciones por despidos o juicios,
- Etc.

Este indicador mide la **eficiencia integral de la estructura productiva**, mostrando si la empresa logra generar ganancias sostenibles **con el capital y los activos que utiliza**, sin importar cómo se financia ni cuál es su situación fiscal.

En las Normas CREA, el BAII se considera un punto de inflexión: marca el momento en que el análisis deja de ser puramente operativo para incorporar el impacto del capital invertido y de las decisiones patrimoniales.

Aplicación:

El BAII permite analizar la **rentabilidad económica real del negocio**, es decir, la capacidad de generar resultados con los recursos propios, antes de deducir intereses o impuestos.

En empresas agropecuarias con alta inversión en hacienda (vientre), maquinaria, instalaciones o infraestructura, este indicador ayuda a entender **si la escala y el nivel de inversión son consistentes con la rentabilidad que se obtiene**.

También se utiliza para comparar la eficiencia de diferentes modelos productivos o de distintas empresas, ya que elimina el efecto del financiamiento o del contexto impositivo.

"El BAII responde a una pregunta central: ¿mi empresa es rentable antes de hablar de impuestos o de deudas?"

Ejemplo CREA: Una empresa mixta presenta el siguiente resultado operativo:

- Resultado Operativo (EBITDA): USD 750.000
- Amortizaciones: USD 500.000
- Resultado por tenencia de bienes de uso: USD +50.000

$$BAII = 750.000 - 500.000 + 50.000 = 300.000$$

El resultado muestra que, descontando la amortización y sumando la mejora en el valor de los activos, la empresa genera un beneficio económico de USD 300.000 antes de impuestos y financiamiento.

Si en otro ejercicio el BAII fuese negativo, significaría que la empresa **no está cubriendo el costo de utilización de su propio capital**, es decir, que el negocio no está siendo rentable en términos económicos, aunque pueda sostenerse operativamente.

Variables de análisis:

- **Rentabilidad del capital invertido:** Evalúa si la empresa obtiene un rendimiento económico acorde al valor de sus activos.

Ejemplo: Una empresa con activos netos de USD 5 millones y un BAII de USD 300.000 tiene una rentabilidad económica del 6 %.

- **Eficiencia estructural:** Mide la relación entre el resultado operativo y la magnitud de la estructura patrimonial (maquinarias, instalaciones, inmuebles).

Ejemplo: Dos empresas agrícolas con superficies similares pueden mostrar BAII diferentes si una tiene exceso de maquinaria o instalaciones sobredimensionadas. El BAII permite identificar esas ineficiencias estructurales.

- **Impacto de las revalorizaciones o depreciaciones de bienes de uso:** Considera los cambios en el valor de los activos productivos por efecto de la inflación, el uso o la actualización de precios de mercado.

Ejemplo: Un aumento en el valor de la maquinaria puede mejorar temporalmente el BAII, mientras que la necesidad de reemplazo o reparación lo reduce. CREA recomienda analizar las revalorizaciones con cautela, priorizando la rentabilidad económica sostenida en el tiempo.

- **Relación entre BAII y RPP:** Permite verificar si la rentabilidad económica está alineada con la capacidad operativa.

Ejemplo: Si el RPP es positivo pero el BAII es negativo, puede indicar que la empresa tiene **una estructura patrimonial pesada**, que erosiona su rentabilidad económica.

- **Comparación interanual o entre empresas:** El BAII es ideal para comparar desempeño entre años o con otras empresas CREA, ya que elimina factores fiscales o financieros.

Ejemplo: Una empresa puede mostrar un BAII estable en dólares reales a lo largo de cinco años, incluso en contextos de inflación o devaluación, lo que refleja una gestión sólida y eficiente.

En definitiva: El BAII permite separar el resultado de la gestión económica del ruido financiero o fiscal. Es la radiografía de la rentabilidad estructural de la empresa.

2.3.9 Beneficio antes de Impuestos (BAI)

El **Beneficio Antes de Impuestos (BAI)** refleja el **resultado económico final de la empresa antes de considerar la carga impositiva**. Surge luego de incorporar al BAII los **resultados financieros** (intereses, diferencias de cambio, revalorizaciones monetarias, etc.), y muestra el impacto del financiamiento y de las decisiones patrimoniales sobre la rentabilidad global.

Se calcula como:

$$BAI = BAII \pm Resultados\ Financieros$$

El BAI representa el paso donde la empresa deja de analizar exclusivamente la eficiencia productiva y económica para **incorporar el efecto de la estructura financiera**, es decir, cómo se financia y cómo gestiona su deuda, capital propio y liquidez.

En las Normas CREA, este indicador permite **evaluar la coherencia entre el resultado operativo y las decisiones de financiamiento**, y comprender hasta qué punto los costos financieros afectan la rentabilidad del negocio.

Aplicación:

El BAI es clave para analizar la **salud financiera integral** de la empresa y anticipar posibles desequilibrios entre rentabilidad y endeudamiento. Permite:

- Evaluar si la empresa **genera suficiente resultado operativo para cubrir sus compromisos financieros**.
- Medir el efecto de la inflación, devaluación o tipo de moneda sobre los resultados financieros.
- Analizar si la estructura de deuda o apalancamiento contribuye a potenciar la rentabilidad o, por el contrario, la erosiona.

Ejemplo: Una empresa agropecuaria presenta:

- BAII: USD 300.000
- Intereses por préstamos bancarios: USD –180.000
- Resultado por diferencias de cambio: USD –20.000
- Resultado por ajuste por inflación (RECPAM): USD +30.000

$$BAI = 300.000 - 180.000 - 20.000 + 30.000 = 130.000$$

El resultado indica que, una vez considerados los efectos del financiamiento y de la inflación, la empresa obtiene un **beneficio económico neto antes de impuestos de USD 130.000**.

Esto implica que el 56 % del resultado económico (USD 170.000) se destinó a cubrir intereses y diferencias de cambio, una señal de **alta dependencia financiera**.

Si la empresa logra reducir su deuda o renegociar tasas, podría duplicar su beneficio sin cambiar su productividad.

Variables de análisis:

- **Estructura de financiamiento:** Analiza la proporción de capital propio y ajeno, y el costo financiero asociado.

Ejemplo: Una empresa con 60 % de su activo financiado con deuda a tasas del 10 % anual necesita generar un BAII robusto para sostener su estructura. Si el BAII no cubre los intereses, el apalancamiento deja de ser una herramienta de crecimiento y se convierte en un riesgo.

- **Cobertura de intereses (Interest Coverage Ratio):** Mide cuántas veces el resultado operativo (EBITDA o BAII) cubre los intereses a pagar.

Ejemplo: Si el BAII es de USD 300.000 y los intereses suman USD 150.000, la cobertura es de 2 veces.

- **Moneda de fondeo y de ingresos:** Evalúa el descalce entre las monedas de los ingresos (por ejemplo, dólares por exportación o venta de granos) y las de las deudas (por ejemplo, pesos ajustados por inflación).

Ejemplo: Una empresa endeudada en pesos puede verse beneficiada por la devaluación si sus ingresos son en dólares. En cambio, si ambos están en pesos pero con ajustes distintos (inflación vs. tipo de cambio), puede aparecer un resultado financiero negativo por diferencia de monedas.

- **Sensibilidad del resultado financiero:** Permite estimar cómo impactan variaciones en tasas de interés o tipo de cambio en el resultado final.

Ejemplo: Un aumento del 10 % en las tasas de interés puede reducir el BAI un 20 % en empresas muy apalancadas. Por eso, CREA recomienda proyectar escenarios con distintas tasas y tipos de cambio antes de tomar decisiones de financiamiento.

- **Integración financiera y operativa:** Analiza si el financiamiento está alineado con el ciclo operativo del negocio.

Ejemplo: Un crédito de corto plazo para financiar inversiones de largo plazo (como compra de maquinaria) puede presionar el flujo financiero y deteriorar el BAI, incluso con buenos resultados productivos.

El objetivo es que los plazos de financiamiento acompañen los plazos de retorno económico.

En definitiva: "El BAI muestra si la empresa trabaja para sí misma, para el fisco o para el sistema financiero."

2.3.10 Beneficio Neto (BN)

El **Beneficio Neto (BN)** representa el **resultado final de la empresa** después de considerar todos los costos, incluidos los financieros, los impuestos y los resultados extraordinarios.

Es el indicador que muestra **cuánto valor económico real genera la empresa para sus socios o accionistas**, y define la **rentabilidad integral del negocio**.

Se calcula como:

$$BN = BAI - Impuestos$$

El Beneficio Neto sintetiza la **eficiencia de todo el sistema empresarial**: lo productivo, lo operativo, lo financiero y lo fiscal.

No debe interpretarse como un número aislado, sino como el **resultado de una secuencia de decisiones y gestiones** que comienzan en la producción y terminan en la administración del capital.

Aplicación:

El BN permite analizar la **sustentabilidad económica de largo plazo**, ya que indica si la empresa:

- Genera excedentes suficientes para reinvertir y sostener su crecimiento.
- Está remunerando adecuadamente al capital y al trabajo de los socios.
- Logra equilibrio entre resultados productivos, financieros y fiscales.

"El Beneficio Neto no solo mide cuánto ganamos: mide cuánto nos queda para seguir creciendo."

El análisis de este indicador permite tomar decisiones sobre distribución de utilidades, reinversión, estructura patrimonial y planificación impositiva.

Ejemplo: Una empresa agropecuaria presenta el siguiente resumen de resultados:

- BAI: USD 130.000
- Impuesto a las Ganancias (30 %): USD –39.000
- Resultado extraordinario (venta de acciones, indemnizaciones de empleados, etc): USD +9.000

$$BN = 130.000 - 39.000 + 9.000 = 100.000$$

El resultado final muestra que, luego de cumplir con sus compromisos financieros e impositivos, la empresa **logra un beneficio neto de USD 100.000**.

Con este excedente, puede decidir si distribuir utilidades, fortalecer su capital de trabajo o realizar inversiones estratégicas.

El análisis interanual del BN permite evaluar la **capacidad de crecimiento, resiliencia y reinversión** de la empresa.

Variables de análisis:

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto (ROE – Return on Equity):** Mide la rentabilidad obtenida por los accionistas o socios.

Ejemplo: Si el BN es de USD 100.000 y el patrimonio neto promedio del ejercicio es de USD 1.000.000, el ROE es del 10 %.

- **Tasa efectiva de impuestos:** Evalúa la carga fiscal real en relación al beneficio económico.

Ejemplo: Una empresa puede tener una tasa teórica del 30 %, pero una tasa efectiva del 40 % si enfrenta impuestos provinciales, retenciones o tributos sobre ingresos brutos. Analizar esta variable permite planificar estrategias impositivas y revisar estructuras jurídicas.

- **Política de reinversión y distribución:** Mide la proporción del beneficio que se reinvierte respecto del total obtenido.

Ejemplo: Si de USD 100.000 de beneficio neto la empresa distribuye USD 40.000 entre socios y reinvierte USD 60.000, su tasa de reinversión es del 60 %. Una tasa alta puede fortalecer el crecimiento patrimonial, pero también requiere liquidez adecuada.

- **Crecimiento patrimonial explicado por resultados:** Relaciona el beneficio neto con el aumento del patrimonio neto total.

Ejemplo: Si el patrimonio neto creció USD 300.000 y el BN fue de USD 270.000, el 90% del crecimiento proviene de los resultados del ejercicio. El resto puede deberse a aportes o no puede explicarse.
La partida doble es la herramienta para que ese resultado no explicado no exista. Si su implementación es parcial (utilizando por ejemplo planillas de cálculo), ese resultado no explicado va a existir y son los puntos a mejorar.

- **Comparación interanual de inflación:** Permite evaluar si el beneficio mantiene su poder adquisitivo real.

Ejemplo: Un BN de USD 100.000 puede ser inferior al del año anterior en términos reales si no se considera la depreciación de la moneda en la que se hizo el cálculo de la gestión. Por eso, las Normas CREA promueven analizar el resultado en **pesos constantes y dólares constantes**, para mantener la trazabilidad del valor económico generado.

En resumen: "El Beneficio Neto no cierra el análisis; lo abre. A partir de él se construyen las decisiones sobre inversión, financiamiento y desarrollo empresarial."

2.3.11 Crecimiento y Lectura Integral del Resultado

El análisis del **Estado de Resultados CREA** no finaliza con la determinación del **Beneficio Neto**.
A partir de este punto, comienza la verdadera reflexión empresarial: comprender **cómo ese resultado se traduce en crecimiento, aprendizaje y sustentabilidad en el tiempo**.

Cada nivel de análisis —desde la **Contribución Marginal** hasta el **Beneficio Neto**— aporta una mirada distinta sobre la eficiencia y la rentabilidad.
Juntos forman una secuencia que permite pasar de una **visión productiva** a una **visión estratégica e integral** de la empresa.

"El resultado no es un número, es una historia: la historia de cómo una empresa transforma su trabajo, sus decisiones y sus recursos en valor."

Lectura CREA del resultado

1. **Del dato a la decisión:** El empresario CREA no mira los resultados como un fin, sino como un medio para aprender. El análisis de márgenes y resultados permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora dentro de cada unidad de negocio.
2. **De la actividad a la empresa:** El proceso de análisis comienza en la **actividad** (soja, maíz, cría, recría, servicios) y se integra en la **unidad de negocio** (agricultura, ganadería, servicios). Luego, las unidades se combinan en una visión de **empresa total**, donde cada parte aporta su contribución al conjunto. El **Margen de Contribución** es el primer paso hacia esa mirada integral.

3. **Del resultado operativo al crecimiento patrimonial:** El **Resultado Operativo**, el **RPP** y el **BAII** muestran si la empresa es capaz de sostener su estructura, reponer capital y generar rentabilidad económica. El **Beneficio Antes de Impuestos** y el **Beneficio Neto** completan la lectura financiera y fiscal, revelando si la empresa crece genuinamente o depende de factores externos.
4. **De la rentabilidad al desarrollo:** Un **Beneficio Neto positivo y sostenible** permite planificar el crecimiento, reinvertir, innovar y profesionalizar la gestión. El crecimiento no se mide solo en superficie o cabezas, sino en **capacidad de decidir mejor** con información confiable.
   "El crecimiento es mucho más que ganar más: es entender mejor lo que se gana y por qué."

Variables de análisis del crecimiento

- **Rentabilidad sostenida:** Analizar la tendencia interanual del Beneficio Neto y del patrimonio neto en términos reales.

Ejemplo: Una empresa que mantiene su rentabilidad del 8 % anual en dólares constantes durante cinco ejercicios demuestra un modelo sólido y previsible.

- **Tasa de reinversión y fortalecimiento patrimonial:** Observar qué proporción del beneficio neto se reinvierte cada año en capital productivo o mejoras estructurales.

Ejemplo: Si la empresa reinvierte el 60 % de su beneficio durante cinco años, estará duplicando su capacidad productiva sin depender de financiamiento externo.

- **Equilibrio entre liquidez y crecimiento:** Revisar la relación entre flujo de fondos operativo y nuevas inversiones.

Ejemplo: Si las inversiones recurrentes superan el flujo operativo, el crecimiento puede ser insostenible o depender del endeudamiento.

- **Crecimiento cualitativo:** Evaluar la mejora en procesos de gestión, planificación, capacitación del equipo y toma de decisiones.

Ejemplo: Una empresa que formaliza sus presupuestos, mide sus costos y comparte información con su equipo asesor al está creciendo, aunque su escala productiva se mantenga constante.

3. Actividades de las empresas

3.1 Agricultura

¿Qué parte de lo que obtengo es por producir, y que parte por tenencia o decisión comercial? ¿Qué actividad me aporta más? ¿Mi patrimonio creció? ¿Los márgenes agrícolas sostienen el resto de la empresa? ¿Dónde están las diferencias con otros planteos?

Guía de Lectura: Este capítulo propone trabajar como un manual para gestionar la información de la **Unidad de Negocio Agrícola**. Las secciones iniciales presentan los criterios generales en la **introducción** y **modelos de producción**, que definen cómo ordenar y leer los datos de la actividad a lo largo de la campaña.

Sobre ese marco, la construcción del **Margen Bruto** comienza con la **sementera**, que organiza sus componentes. Al incorporar la **cosecha**, se completa el circuito productivo, permitiendo calcular el **costo de producción** y los **ingresos agrícolas**, diferenciando **ingresos por producción** e **ingresos por ventas**. En los últimos pasos, se incorpora la **tenencia** como parte del valor del resultado. **Otras variables de análisis**, desarrolladas en forma transversal, aportan criterios complementarios para interpretar los resultados de la campaña, al igual que **ejemplos**, a lo largo de todo el capítulo.

4.3.1.1 Introducción

La actividad agrícola constituye una importante unidad de negocio dentro de las empresas agropecuarias. Su correcta medición y análisis permite evaluar la eficiencia técnica y económica de los cultivos, el uso de los recursos y la sostenibilidad del sistema productivo.

Al analizar gestión económica, el resultado agrícola se mide a partir de los principios generales definidos en el Capítulo 4, aplicados específicamente a la producción de cultivos extensivos e intensivos. En ese contexto, definiremos un cultivo agrícola como un conjunto de dimensiones contables a las que imputarán ingresos y gastos directos. En todos los casos las mediciones se realizan considerando la campaña productiva correspondiente, la unidad de negocio (UN) y la actividad. La referencia más difundida para el cálculo de resultados en las dimensiones mencionadas es la superficie sembrada en hectáreas (ha), que facilita analizar la **eficiencia del uso de tierra y permite comparación interna de planteos**. De manera complementaria, las normas de gestión empresarial también toman de referencia para cálculos, las toneladas (Tn), que facilita evaluar la **eficiencia por unidad producida**, aislar el efecto del **rinde,** y mejorar la lectura de costos asociados al **volumen** (logística, acondicionamiento y comercialización).

A continuación, se presentan las definiciones de las principales dimensiones utilizadas:

-Unidad de Negocio (UN): es un criterio de ordenamiento que permite separar **conjuntos de actividades** que se miden con lógicas diferentes y se registran con grupos de cuentas contables específicas (por ejemplo: Agricultura, Ganadería, Servicios/Maquinaria). En muchos casos, además, cada UN se apoya en una organización operativa propia (responsables, rutinas) y en equipos e infraestructura diferenciados.

-Una campaña es una dimensión que permite definir los meses-años en los que transcurre el ciclo biológico de una actividad (las regiones y las actividades implican variaciones). Es importante porque permite ordenar la imputación temporal de los costos e ingresos vinculados al **ciclo productivo**. Por ejemplo, el ciclo **2025/26**. La duración en meses de la campaña puede variar entre regiones, actividades y año a año.

-Las actividades, dentro de cada unidad de negocio, se realizan de manera individual, ya sea porque producen bienes y servicios distintos, o porque compiten (o pueden competir) por recursos. En muchos casos, la elección de una actividad excluye a las demás. Por ejemplo, **maíz temprano**, **soja de primera**.

La actividad constituye el nivel de análisis sobre el cual se asignan consumos directos, labores y superficie, y se calculan indicadores de resultado. La definición de actividades debe considerar diferencias relevantes de manejo o destino productivo, evitando un nivel de detalle que complique el registro sin aportar información útil.

La campaña resuelve eso con un criterio simple: todo lo que se impute al cultivo debe pertenecer al mismo ciclo productivo que se quiere medir. **Recién cuando el ciclo está cerrado, la información sirve para gestión: permite comparar campañas, discutir decisiones y entender diferencias de desempeño.**

4.3.1.2 Modelos de Producción.

Las principales modalidades del uso de la tierra, tienen cada una un tratamiento diferente para la gestión económica **de quien produce**. El rol de quien produce, el riesgo que asume (activos arriesgados para producir) y la forma de registrar, son parte de ordenar los procesos a realizar. Tener esto en cuenta desde el principio del capítulo, ayuda a interpretar y analizar la información de manera consistente.

Modalidad	Rol	Descripción	Tratamiento	Riesgo
Arrendamiento	**Productor**	Usa la tierra a cambio de un canon fijo (dinero o producto).	Gasto directo fijo imputado a la actividad agrícola a VNR.	Asume el riesgo productivo y económico. El arrendamiento forma parte del activo arriesgado.
	Propietario	**Cede** el uso de la tierra a cambio de un canon fijo.	Ingreso inmobiliario por la tierra.	No asume riesgo productivo.
Aparcería	**Productor**	Produce y entrega una proporción del resultado al propietario.	Registra el uso de la tierra como arrendamiento (costo) según porcentaje pactado (a VNR).	Riesgo compartido. El uso de la tierra **SI es costo** para margen bruto, **NO es activo arriesgado**.
	Propietario	Aporta la tierra y recibe parte del resultado.	Registra su participación en el resultado.	Riesgo compartido.
Asociación	**Productor**	Participa aportando trabajo, capital, insumos y/o gestión.	Registra su proporción de aportes y resultados.	Riesgo compartido. No se considera costo ni activo arriesgado.
	Propietario	Aporta la tierra como parte del acuerdo.	Registra su proporción de aportes y resultados.	Riesgo compartido. No se considera costo ni activo arriesgado.

Las condiciones del arrendamiento deben cumplir los siguientes criterios, para asegurar la registración económica-contable del negocio agrícola, evitando ambigüedades:

a- Cantidad y moneda (dinero o producto),

b- Precio de producto (mercados de referencia),

c- Momento de Pago; para mantener coherencia entre gestión y contabilidad.

Ejemplo: **Arrendamiento fijo en dinero**: un **productor** arrienda 100 ha por USD 45.000 anuales. Este importe se registra como costo fijo del uso de la tierra, independientemente del rendimiento. Se pueden pactar cuotas dentro de ese año. Define el modelo productor-arrendatario y su forma de pago.

Ejemplo: **Arrendamiento fijo en producto**: se pactan 12 qq/ha de soja. Se pagan cuotas equivalentes mensuales, el día 10 de cada mes, tomando de referencia para el precio de la soja el "precio Pizarra Rosario", promedio de la última semana del mes anterior.

Ejemplo: **Aparcería**: El productor realiza toda la inversión para el desarrollo del cultivo, pagando al propietario en la cosecha. No implica asociatividad, pero si riesgos para el propietario. Si la cosecha está por encima o por debajo del promedio puede favorecer o perjudicar en comparación con un arrendamiento fijo. Tiene distintas implicancias de resultados y exposición contable-fiscal que la asociación.

Ejemplo: **Asociación**: Costos compartidos. Mientras que el productor aporta los insumos y labores, el propietario aporta tierra y también aporta otros, como insumos; el acuerdo es de distintos porcentajes (ejemplos comunes 50%-50% o 40%-60%). Una vez cosechada la producción obtenida se distribuyen los ingresos en proporciones acordadas.

4.3.1.3 Ingreso Agrícola

Ingreso por Producción e Ingreso por Venta, la diferencia.

¿Cuál es la diferencia entre el Ingreso por producción y el ingreso de las ventas? ¿No son lo mismo? ¿Para qué sirve cada uno?

En la gestión económica es fundamental distinguir entre el ingreso por producción y el ingreso por venta. Para tener esta diferenciación, es importante tener los registros de cosechas y ventas pertinentes, con lo cual, a medida que se avance en los niveles de gestión el análisis es enriquecido por actividad, por tipo de cultivo, etc.

Ingreso por Producción: Es la valorización de los bienes obtenidos al momento de la cosecha, a su VNR, (en otras palabras, precios pizarra menos costos de comercialización).

Desde el punto de vista patrimonial, este ingreso se refleja en el **alta del stock de granos**, que pasa a formar parte del activo del establecimiento en la fecha de cosecha. Esto es base para conectar el resultado económico con el patrimonial y para medir los resultados por tenencia de los ejercicios contables.

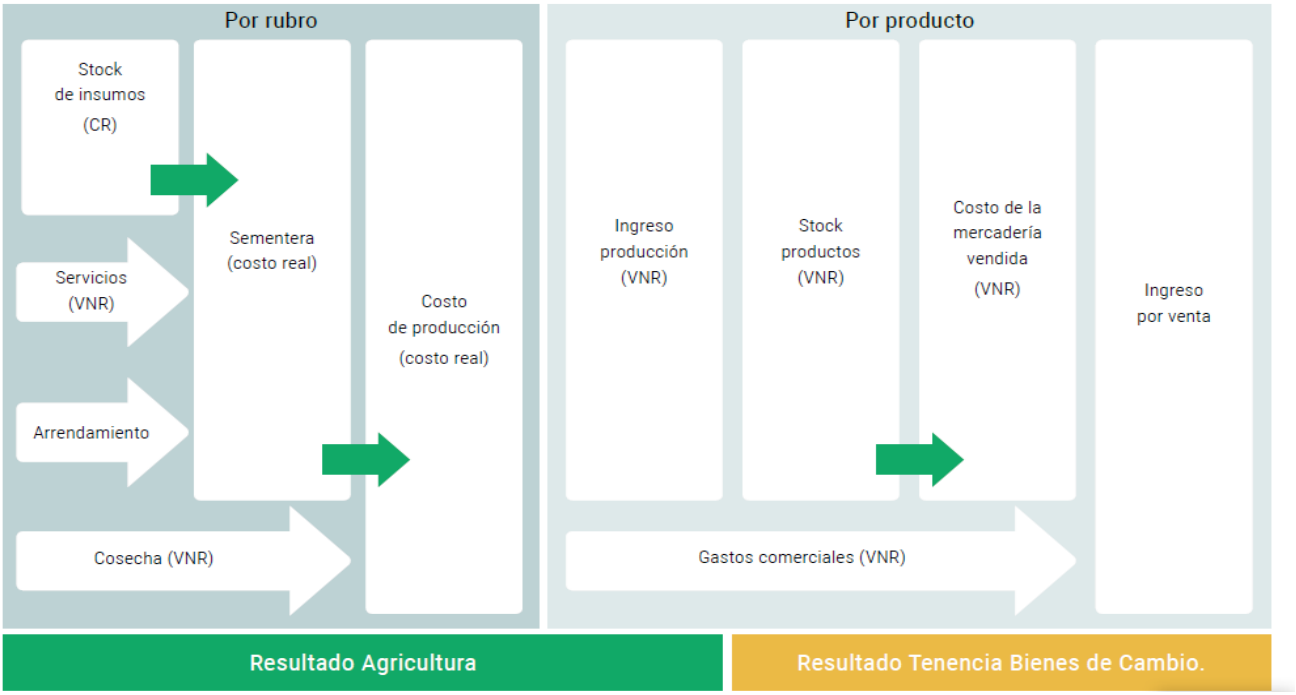
Ingreso por Venta: El ingreso por venta surge cuando los granos se ceden o venden (realizan), o se entregan a cobrar.

Representa la realización (venta/entrega) del activo (stock de granos) y genera un flujo efectivo en la empresa.

El momento de la venta puede coincidir o no con el de la producción. Por eso, el ingreso por venta puede producirse en el mismo ejercicio o en uno posterior, y a un precio distinto del registrado por producción (al cosechar).

La distinción entre ingreso por producción y por venta, facilita y permite el cálculo de tenencia, al comparar el valor del stock al cierre con el valor reconocido al momento de la cosecha. Permite separar lo que la empresa produce de lo que vende, hoy explicado en tenencia. El primero refleja eficiencia técnica y agronómica; el segundo, eficiencia comercial y financiera. En conjunto, permiten analizar la integración entre producción, comercialización y patrimonio para los correctos análisis patrimonial o de resultados."

A partir de esta lógica, el primer ingreso que se reconoce en agricultura es el ingreso por producción, que refleja el valor económico generado por el proceso productivo en el momento en que el bien queda disponible para su venta o utilización. Este ingreso constituye la base sobre la cual se explicarán posteriormente los efectos de la tenencia y de la comercialización.



3.A Ingreso por producción.

Los ingresos agrícolas permiten poner en valor la producción obtenida, se reconoce independientemente que el producto sea vendido o no dentro del ejercicio, ya que representa el valor económico generado por la producción y se incorpora simultáneamente al resultado económico y al activo patrimonial como bienes de cambio. El análisis comienza con la **producción física** (toneladas cosechadas), que se valúa a **precio de referencia de mercado al momento de la cosecha del cultivo**, determinando el "**ingreso bruto"**. Este ingreso expresa el **valor total de lo producido**.

Pero producir no alcanza para transformar ese valor en ingreso económico. **Si el grano se quiere llevar al mercado**, entonces aparecen **costos de comercialización**. Por eso, **al ingreso bruto se le descuentan esos costos**, utilizando valores de referencia del mismo mercado y momento, obteniendo el **Valor Neto de Realización (VNR).**

El VNR es el valor al que se reconoce en el "ingreso por producción agrícola" y, simultáneamente, el valor al que la producción incorpora los granos obtenidos como bienes de cambio del activo al patrimonio. De este modo, el proceso conecta de manera directa la producción física con su reconocimiento económico y constituye la base para los análisis posteriores de la actividad.

También se consideran ingresos los cobros por **seguros** agrícolas, ya que compensan pérdidas o siniestros sobre activos productivos y, por lo tanto, reponen valor económico de la producción. Es decir, una indemnización por granizo recibida durante el ejercicio forma parte de los ingresos agrícolas, porque reemplaza el valor perdido de una producción que hubiera sido ingreso por ventas.

Otro ingreso que puede haber es la confección de reservas como un **ingreso secundario** de la actividad, ejemplo: rollos de rastrojo.

Los términos del mercado de commodities plantean condiciones como premios o castigos, en función de la calidad de los productos. Estas **bonificaciones o descuentos** suman o restan al ingreso bruto, al momento de la valorización de lo cosechado.

Ejemplos: Los excesos climáticos previos a la cosecha —como lluvias abundantes, episodios de humedad prolongada, heladas tardías o golpes de calor— generan alteraciones fisiológicas en los cultivos que luego se reflejan en la **calidad de la mercadería**. Esta calidad, determinada en los análisis de recibo, define **bonificaciones o descuentos** que afectan directamente el **ingreso del productor** al momento de la comercialización. Ejemplos frecuentes en trigo, las lluvias al final del ciclo, heladas en espigazón o condiciones de estrés hídrico, impactan en proteína, peso hectolítrico y enzimas. En soja también la proteína o la humedad pueden generar descuentos importantes. En girasol bonificaciones según rinde de aceite y ácidos grasos.

A medida que se desarrollan las tareas de la actividad agrícola, las decisiones productivas van generando efectos económicos y patrimoniales que se imputan de manera ordenada a lo largo del ciclo del cultivo. Este proceso permite arribar al cierre con el resultado económico de la actividad agrícola, **reflejando exclusivamente las decisiones productivas** y no las comerciales, que se analizan por separado. El esquema que se presenta a continuación resume estos efectos y muestra cómo se valúan en cada instancia del proceso productivo. Una vez reconocido el ingreso por producción y activado el bien como stock, la empresa puede optar por venderlo de inmediato o postergar su comercialización. Esta decisión no modifica el ingreso

COMPRA		OPERACIONES: Preparación + Implantación + Protección		OPERACIONES: Cosecha	
La compra de insumos se activa como bienes de cambio		El consumo de insumos y la contratación de servicios, se activa como bien de cambio (sementera)		La sementera pasa a ser costo de producción y se activa la producción de granos	
				Ingreso Producción Agrícola (+)	
				Producción	Valor neto de realización
				Cesiones	Valor neto de realización
				Indemnizaciones Seguros	Valor de la liquidación
				Otros Ingresos	Valor de venta
Bienes de cambio (Insumos)		**Bienes de cambio (Sementera)**		**Costo de producción agrícola (-)**	
Semillas	Valor de compra	→ Semillas	Costo de reposición	→ Semillas	Costo de producción
Inoculantes	Valor de compra	→ Inoculantes	Costo de reposición	→ Inoculantes	Costo de producción
Fertilizantes	Valor de compra	→ Fertilizantes	Costo de reposición	→ Fertilizantes	Costo de producción
Herbicidas	Valor de compra	→ Herbicidas	Costo de reposición	→ Herbicidas	Costo de producción
Insecticidas	Valor de compra	→ Insecticidas	Costo de reposición	→ Insecticidas	Costo de producción
Fungicidas	Valor de compra	→ Fungicidas	Costo de reposición	→ Fungicidas	Costo de producción
		Labores	Valor de compra	→ Labores	Costo de producción
		Riego	Valor de compra	→ Riego	Costo de producción
		Seguros	Valor de compra	→ Seguros	Costo de producción
		Gerenciamiento	Valor de compra	→ Gerenciamiento	Costo de producción
		Arrendamiento	Valor de compra	→ Arrendamiento	Costo de producción
		Costo de oportunidad de la tierra	Valor neto de realización	→ Costo de oportunidad de la tierra	Costo de producción
				Aparcería	Valor neto de realización
				Cosecha	Valor de compra
				Otros gastos	Valor de compra
				Margen de contribución agrícola Margen bruto agrícola	

3.B Ingreso por ventas:

El **ingreso por venta** representa la **realización del activo** previamente incorporado al stock y registrado como ingreso por producción. Surge cuando los bienes producidos (granos) son efectivamente comercializados, ya sea mediante ventas spot, contratos a término, canjes u otros mecanismos habituales del mercado.

Desde el punto de vista de la gestión económica, la venta **no crea valor productivo nuevo**, sino que transforma un bien de cambio (stock) en un derecho de cobro o en liquidez. Por este motivo, el ingreso por venta no se incorpora nuevamente como ingreso operativo. Resulta importante para diferenciar:

El **resultado por comercializar** generado entre el momento de producción y el momento de venta (realización del activo y baja en stock).

El **resultado por tenencia** generado entre el momento de producción y el momento de valuación/cierre (activo no realizado, en stock).

La venta se registra al **precio neto efectivamente obtenido**, es decir, considerando los gastos directamente asociados a la operación comercial.

El ingreso en cesiones internas entre actividades

Cuando los productos agrícolas no venden a terceros, sino que se transfieren para su utilización en otra actividad de la empresa —por ejemplo, maíz producido por agricultura que es consumido por la ganadería—, la operación debe registrarse como una **venta interna o cesión interna entre actividades**.

Desde el punto de vista de la gestión económica, esta cesión interna se **valúa como si se tratara de una venta real a mercado (VNR),** es decir: *Precio de mercado del grano* menos *los gastos de comercialización y logística que la actividad ganadera debería afrontar si adquiere ese mismo maíz a un tercero en su propio campo*. Esto representa el costo de oportunidad del recurso utilizado. El objetivo es que cada actividad refleje su desempeño económico real, independientemente de que exista o no una transacción con terceros.

La cesión debe registrarse:

En forma mensual, acompañando el consumo efectivo del grano por parte de la actividad ganadera.

Al precio de mercado vigente en ese mes, correspondiente al grano disponible en condiciones comparables.

De esta manera:

La **actividad agrícola registra un ingreso por venta interna** equivalente al valor que habría obtenido si vendiera el grano al mercado.

La actividad **ganadera incorpora el grano como un costo** al valor económico real de reposición en su establecimiento.

Este criterio evita distorsiones en los resultados de ambas actividades, impide subsidios implícitos entre unidades de negocio y permite comparar, de forma consistente, alternativas productivas y decisiones de integración entre actividades.

3.C Gastos de Comercialización:

Los gastos de comercialización incluyen todos los costos necesarios para acondicionar, trasladar y colocar la mercadería en condiciones de venta. Estos gastos deben imputarse en la misma campaña en que se produce la venta, y no forman parte del costo de producción, ya que se originan después de la obtención del producto. Se clasifican en dos grupos principales:

A- Gastos de acondicionamiento: Comprenden zarandeo, secada, control de insectos, análisis de calidad y cualquier servicio necesario para alcanzar el estándar comercial ("condiciones cámara" o grado 2).

B- Gastos comerciales: Incluyen almacenaje, flete corto, flete largo, comisiones, impuestos, tasas, y descuentos o bonificaciones aplicadas en la liquidación formal de venta.

Embolsado de granos: Se considera un gasto de almacenaje, en alternativa a los tradicionales acopios. Es ampliamente utilizado ya que favorece en varias cuestiones, entre ellas, permite almacenamiento temporal o mediano plazo (meses) suficiente para organizar la venta o transportes mejorando condiciones comerciales o logísticas; permite flexibilidad en diferir plazos de venta y/o cesión, entre otras posibilidades.

Es común en la actualidad, que el costo del embolsado se incluye dentro del servicio de cosecha, sin embargo, en función de la escala y los recursos de cada nivel, debe separarse explícitamente e imputarse como gasto de comercialización.

Planta de silos propia: Si la empresa cuenta con infraestructura de acopio, puede determinarse un resultado de la "actividad silos", imputando:

- Como gastos: todos los costos reales de operación, personal, mantenimiento, energía, alquileres y otros.
- Como ingresos: el valor equivalente al que se hubiera pagado por un servicio de acopio externo.

De esta forma se refleja correctamente la eficiencia y rentabilidad del uso del capital instalado.

Contratos comerciales de Granos: el efecto económico de los contratos (Canjes, precios fijados, forwards, futuros u opciones, otros) debe reconocerse en el ejercicio en que se concreta la operación del tipo que sea, no cuando se firma el contrato. Se recomienda informar en notas o anexos la posición abierta al cierre

de ejercicio, como dato de gestión o exposición de riesgo, pero sin registrarla como ingreso o pasivo hasta que se materialice.

Se contemplan los costos asociados a operaciones vinculadas a la comercialización, como las primas pagadas por coberturas con opciones (call o put). Estos costos no modifican el resultado productivo del cultivo, pero forman parte de las decisiones operativas y se registran como gastos asociados a la gestión comercial.

Desde la óptica patrimonial, los contratos no generan activos ni pasivos contables, salvo que impliquen anticipos (primas en el caso de futuros/opciones) o garantías. En cambio, sí generan información de gestión valiosa, para analizar la posición comercial y el riesgo de precio.

Herramienta	Momento de reconocimiento económico	Tratamiento habitual
Forward / Fijación de precio	En la entrega del grano	Ingreso gravado por el valor pactado
Futuro / Opción	Prima: al inicio del contrato. Resultado: Al cierre del contrato o liquidación.[1]	Prima: Costo de comercialización. Resultado al precio, no productivo.
Canje	En la fecha del intercambio	Venta del grano + compra del bien o servicio
Coberturas cambiarias o financieras	Al cierre o vencimiento	Resultado financiero

Los contratos deben reflejar finalidad de cobertura y no de especulación, documentando su correspondencia con la mercadería física.

La correcta utilización de estas herramientas permite reducir la volatilidad del margen bruto y mejorar la previsibilidad financiera. En la contabilidad de gestión CREA, se registran cuando generan efectos reales, no cuando se firman.

4.3.1.4 Sementera del Cultivo.

Definido el rol del productor, el riesgo asumido y teniendo en cuenta el modelo de producción adoptado, el análisis económico de la actividad agrícola comienza por el primer objeto económico del cultivo: **la inversión acumulada en el suelo**. Esta inversión, **denominada *sementera*,** representa el **conjunto de insumos, labores y servicios aplicados al cultivo en desarrollo** y constituye el **activo arriesgado** sobre el cual

[1] .

se construye el resultado agrícola, sin haber generado ingresos. Si el cultivo no produjera rendimientos, el valor de la sementera equivaldría a la pérdida total del negocio.

Las sementeras al cierre de un ejercicio, no generan ingresos. Su producción se reconocerá en el siguiente. **No participan**, por lo tanto, **del Resultado por Producción**, **pero sí** deben figurar **en el análisis patrimonial**, como activos inmovilizados en el suelo. La valuación de sementeras debe efectuarse al cierre del ejercicio contable. También podrá realizarse en otros momentos del año cuando resulte necesario para fines de análisis interno o para la elaboración de presentaciones formales de la información económica y patrimonial de la empresa.

La correcta valuación **es esencial para interpretar la estructura de activos, medir resultados intermedios y proyectar rentabilidades futuras**.

Resumiendo, los componentes de la sementera y sus criterios de valuación, se observa el siguiente cuadro.

Concepto	Descripción	Criterio de Valuación
Insumos	Semillas, fertilizantes, inoculantes y fitosanitarios aplicados para el desarrollo de un cultivo, etc.	Costo de reposición.
Labores	Preparación, siembra y protección, realizadas con maquinaria propia o contratada, etc.	Valor neto de realización o Valor de Mercado.
Riego	Riego en mm u horas de uso	Valor neto de realización o Valor de Mercado.
Arrendamiento o costo de oportunidad de la tierra	Incluye alquileres, o valorización del uso de tierra propia.	Valor neto de realización, Arrendamiento de mercado.
Dirección técnica	Costos de servicio técnico para llevar adelante las actividades.	Valor neto de realización o Valor de Mercado.
Seguros	Cubre riesgos climáticos o de pérdida de producción	Valor neto de realización o Valor de Mercado.
Amortización directa	Bienes amortizables que se utilizan exclusivamente en una actividad. Ejemplo: Cultivos Plurianuales; Fertilizaciones de Recomposición.	Costo de producción, considerando la actualización por inflación.
Otros gastos directos.	Arreglos de camino, análisis de suelo o germinativo.	Valor neto de realización.

Serán ampliados criterios y recomendaciones de los componentes habituales de la sementera:

A- Insumos:

Son bienes utilizados en el proceso productivo que se consumen total o parcialmente durante la campaña agrícola. Incluyen, entre otros, semillas, fertilizantes, fitosanitarios y otros productos aplicados al cultivo.

Los insumos se consideran **bienes de cambio** y se valúan al **costo de reposición**.

Criterio de valuación general

Se entiende por **costo de reposición** el valor al cual el insumo podría haberse adquirido durante la campaña agrícola en condiciones normales de mercado, incluyendo los gastos necesarios para disponer del mismo en el lugar de uso.

El valor registrado debe corresponder a la **condición de compra "contado".** En la práctica, el precio de financiación suele estar implícito en el precio del insumo, por lo que resulta necesario distinguir entre el valor económico del bien y el costo financiero asociado a la forma de pago.

En la mayoría de las empresas, y dado que los insumos se adquieren a lo largo de la campaña y no en un único momento, **el costo de reposición puede aproximarse razonablemente utilizando el precio promedio ponderado de compra de la campaña, expresado a valor contado.**

Situaciones particulares.

Existen situaciones en las que el precio promedio ponderado de compra **no representa adecuadamente el costo de reposición** del insumo utilizado. Entre las más frecuentes se encuentran:

- Compras significativas realizadas con mucha anticipación al momento de uso.
- Escenarios de alta volatilidad de precios, con variaciones abruptas durante la campaña.
- Insumos adquiridos bajo condiciones comerciales excepcionales que no reflejan precios de mercado.

En estos casos, el insumo deberá valuarse al **valor vigente al momento de su utilización**, ajustando su valor respecto del precio de compra original. La diferencia generada se registra como **resultado por tenencia** (positivo o negativo), el cual no se atribuye al resultado productivo, sino que refleja exclusivamente el efecto del momento de compra o de la variación de precios.

La estrategia de financiamiento y los intereses asociados a la modalidad de pago utilizada, se analizarán posteriormente dentro del **Resultado Financiero,** al calcular el BAI (Beneficio Antes de Impuestos), manteniendo así la separación entre gestión productiva y gestión financiera.

A continuación, detallamos particularidades a considerar en algunos insumos:

Flete o gastos de logística de insumos: Cuando los insumos deben ser trasladados hasta el establecimiento y el **costo del flete o de la logística es asumido por la empresa**, dicho costo **debe adicionarse al valor del insumo**, formando parte de su costo de reposición. En estos casos, el valor del insumo debe reflejar el **costo total necesario para disponer del bien en el lugar y momento de uso**, bajo condición de compra contado.

Ejemplo: Si un fertilizante es adquirido con precio en puerto, el costo de reposición del insumo estará dado por el **precio de compra del fertilizante más el flete y los gastos logísticos necesarios para trasladarlo hasta el campo**.

Semilla.

Semilla de producción propia:

El precio debe valuarse al costo de reposición de esa condición, es decir, **al valor al que podría obtenerse una semilla equivalente en el mercado**, más los gastos de acondicionamiento que esa propia semilla generó.

Ejemplo orientativo:

- Precio pizarra del mes de siembra +
- coeficiente o ajuste por condición (calidad, ubicación, etc.) +
- costos de limpieza y almacenamiento +
- flete +
- regalía (si correspondiera)

Canon por uso de tecnología:

Cuando la semilla incluye tecnología (eventos biotecnológicos, tratamientos especiales, etc.), en este rubro se debe registrar el **valor total de la semilla**, compuesto por: valor base de la semilla + costo del canon por la tecnología. De esta forma, el costo del insumo semilla refleja en forma completa tanto el material utilizado como los derechos tecnológicos asociados.

Insumos para tratamientos químicos de cierre de ciclo: En agricultura, los tratamientos químicos aplicados cuando el cultivo ha finalizado su ciclo productivo deben imputarse según **el cultivo al que efectivamente aportan valor económico.**

Los tratamientos realizados con **impacto directo sobre el cultivo implantado se imputan como costo del cultivo.**

Ejemplo: desecantes utilizados para facilitar o mejorar la cosecha.

Los **tratamientos realizados para preparar el lote para la próxima siembra** se imputan como costo del cultivo siguiente (barbecho), independientemente del momento de aplicación.

Ejemplo: barbechos químicos largos, incluso aéreos, destinados al control anticipado de malezas para el cultivo siguiente.

La imputación debe responder al beneficio agronómico principal de la práctica (aunque genere otros) y mantenerse consistente en el tiempo.

Abonos de origen pecuario a partir de purines

En sistemas de producción mixtos es habitual que los purines generados en una unidad de negocio pecuaria se utilicen como **abono orgánico** para la actividad agrícola.

En la actualidad no existe un mercado desarrollado que permita determinar un **Valor Neto de Realización (VNR)** de referencia para este tipo de insumo, por lo que su valorización suele depender de acuerdos particulares. A los fines de unificar criterios se propone lo siguiente:

Cuando el purín proviene de una unidad de negocio propia (cesión interna): El abono **no se valúa como insumo con un precio de mercado propio**, sino que su costo se determina en función del **costo de oportunidad** de venderlo efectivamente a un tercero (si esa alternativa es real y habitual).

Cuando el purín se compra a otra empresa (operación con terceros): El abono se valúa al **Valor Neto de Realización** de la operación (precio efectivamente pactado). El costo se asigna al cultivo que corresponda según el momento de aplicación:

-al **cultivo siguiente**, si se aplica en barbecho o preparación de lote, o

-al **cultivo ya implantado**, si la aplicación se realiza durante su ciclo.

B- Labores

Servicios realizados sobre el cultivo o el lote —como preparación de suelo, siembra, fertilización, protección o aplicaciones— que se ejecutan con **maquinaria propia** o **contratada** y que contribuyen directamente al desarrollo del cultivo durante la campaña.

Las labores se valúan a **Valor Neto de Realización (VNR)**, es decir, al precio de mercado del servicio en condiciones normales, independientemente de si fueron realizadas con maquinaria propia o por terceros. El criterio general es que las labores registren el **valor económico del servicio prestado**, más allá de la modalidad operativa, a fin de asegurar comparabilidad entre empresas y actividades y reflejar adecuadamente el aporte de la maquinaria al resultado del cultivo.

Cuando la labor la ejecuta un tercero, su valor coincide con el **precio efectivamente contratado**, neto de descuentos, bonificaciones o ajustes.

Cuando la labor es un servicio de la propia empresa, su **valor** debe ser el **de mercado**. De este modo, la Agricultura reconoce una labor como un **costo directo**, mientras que la unidad de Maquinaria reconoce un **ingreso por servicio prestado**, según los criterios de cesiones internas establecidos en las Normas de Gestión.

A continua detallamos particularidades a considerar en algunas labores:

Labores de abonos de origen pecuario a partir de purines.

Cuando las labores implican la aplicación de abonos derivados de residuos pecuarios (como purines), el abono en sí puede no tener un costo de mercado propio, pero la labor de aplicación y sus traslados siempre se valora e imputa a la agricultura.

En otras palabras, aunque el residuo pecuario no tenga un valor comercial definido, el costo agrícola a registrar es el de la labor misma (transporte, maquinaria, aplicación), ya que es un servicio que la agricultura debe asumir.

C- Riego:

Servicio mediante el cual se aplica agua al lote o al cultivo a través de un sistema de riego (pivote, riego por manto, goteo, etc.), ya sea con equipos propios o contratados a terceros. Desde la gestión económica, la labor riego se valúa:

al **valor acordado de mercado**, cuando exista esa referencia regional, o

al **costo de operación del sistema**, cuando no haya un mercado definido para el servicio.

En función de las situaciones más habituales, se distinguen los siguientes casos:

A. Riego contratado a terceros: Cuando la agricultura se realiza en un campo donde se contrata el riego a un tercero, la labor tiene el **Valor Neto de Realización.**

B. Riego propio: Cuando el riego es propio de la empresa, se procede de la siguiente manera:

B1. Si existe un valor de mercado regional para el riego (aunque la empresa no preste el servicio a terceros, pero podría hacerlo), el riego puede considerarse como **una actividad de servicio en sí misma**. En ese caso:

la **agricultura asume un costo de oportunidad** por el servicio de riego, y

la **actividad de riego** registra un ingreso por dicho servicio.

B2. Si no existe un mercado de riego en la región, el costo se determina imputando directamente los **costos reales de la labor**, que se descomponen en:

Gasto operativo: suma de los gastos generados por el uso del sistema (personal, combustible, energía eléctrica, repuestos y reparaciones, etc.).

Alquiler o amortización del equipo: costo del alquiler (si el equipo es de terceros) o amortización del equipo (si es propio), incluyendo, cuando corresponda, la amortización del pozo, represa u otras obras asociadas.

La sumatoria del gasto operativo y del alquiler o la amortización del equipo determina el **costo total del riego**, que dividido por la cantidad de milímetros aplicados durante el ejercicio permite obtener un **costo por milímetro aplicado,** a cada cultivo.

D- Arrendamiento y costo de oportunidad de la tierra:

El uso de la tierra constituye un componente central del costo agrícola. Desde la gestión económica CREA, debe valorarse siempre al **Valor Neto de Realización (VNR)**, es decir, al **arrendamiento de mercado** para tierras comparables, tanto si la tierra es propia como de terceros.

El arrendamiento o su equivalente económico se incorpora a la **Sementera del cultivo** cuando existe un **arrendamiento fijo** (en dinero o en producto), o se trata de **tierra propia**, valorada mediante **costo de oportunidad**.

No se incorpora a la Sementera cuando la modalidad de uso de la tierra implica **riesgo compartido** (aparcerías o asociaciones), ya que deja de ser un costo directo fijo del productor.

En todos los casos se aplica el **criterio de devengado**: implica registrar el costo del uso de la tierra **a medida que el cultivo efectivamente la utiliza**, independientemente del momento de pago pactado en el contrato. En términos simples, corresponde reconocer **cuánto debería pagar la actividad agrícola por el uso de la tierra en cada momento del ciclo productivo**. Este criterio puede asociarse al **avance del cultivo** o al tiempo durante el cual ocupa el lote. De esta forma, el costo imputado en la Sementera refleja el **uso real del suelo** por parte del cultivo y mantiene coherencia entre la evolución agronómica y la imputación económica.

Participación de la tierra en sementera:

Modalidad	Descripción	Imputación en Sementera	Criterio de devengado
Arrendamiento fijo (dinero o producto)	Uso de tierra a cambio de un canon fijo, sin participación del propietario en el riesgo productivo.	**Sí**. Se incorpora como **gasto directo fijo** de la actividad agrícola, valuado al **VNR (arrendamiento de mercado)**.	Se devenga a lo largo del ciclo del cultivo, proporcional al período de uso, independientemente de cómo y cuándo se pague (cuotas, anticipos, diferidos).
Tierra propia (costo de oportunidad de la tierra)	Tierra de propiedad de la empresa utilizada por la actividad agrícola. No hay pago efectivo, pero existe un valor económico alternativo.	**Sí**. Se incorpora al valor de mercado de la región, como **costo de oportunidad de la tierra** equivalente.	Se devenga durante el ciclo del cultivo, en forma análoga a un arrendamiento fijo.
Aparcería	El propietario recibe una porción del **ingreso** (en producto físico o en dinero a cambio). Hay riesgo asumido por el propietario de la tierra.	**No**. No se registra un arrendamiento como costo directo en la Sementera. El equivalente al uso de la tierra se considera en el **margen**, pero no como activo arriesgado.	El resultado se reconoce según la participación pactada al VNR de la producción obtenida.
Asociación	Propietario y productor comparten costos, aportes y **resultados** según porcentajes acordados.	**Lo efectúa quien generó el aporte de la tierra.**	Se devenga según el resultado y los flujos acordados entre las partes.

En contratos expresados en quintales o toneladas de soja (u otro cultivo) a determinación del precio cuando el arrendamiento se fija en producto, es necesario **precisar a qué precio valúa** la Sementera (mercado de referencia, momento de valuación, promedio de período, etc.), para hacer consistente la imputación del costo.

Si se hubiesen incurrido **costos de intermediación** para convenir el alquiler, los mismo deben ser considerados como parte del costo de arrendamiento.

Ejemplo: se firma un contrato de arrendamiento por un año, que comprende el período desde julio del año en que se firma hasta junio del año siguiente. El valor pactado es de **360 USD/ha** y la forma de pago establece un **50 % al inicio del contrato y 50 % al finalizarlo**. Durante ese período se realiza un cultivo de maíz en el lote. En la gestión económica, el valor del arrendamiento se **devenga mes a mes** según el uso efectivo del suelo por parte del cultivo (barbecho, siembra, desarrollo y cosecha), hasta completar los 360 USD/ha al final del ciclo. Los pagos del 50 % inicial y 50 % final se consideran movimientos financieros y **no alteran** el monto que se imputa como costo a la Sementera en cada momento.

	1-jul	1-ago	1-sept	1-oct	1-nov	1-dic	1-ene	1-feb	1-mar	1-abr	1-may	1-jun
Uso del suelo	Barbecho		Siembra	Desarrollo del cultivo							Cosecha	
Valor sementera (usd/ha)	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360
Valor financiero (usd/ha)	180											180

Ahora bien, este ejemplo es el más sencillo. En la práctica se presentan situaciones particulares que también deben ser contempladas bajo un **criterio común**, para que la imputación del arrendamiento sea consistente entre empresas y campañas. Entre las más frecuentes se encuentran:

Alquiler anual con dos cultivos en la misma superficie

Ejemplo: una secuencia trigo–soja dentro del mismo contrato de 12 meses. Es necesario definir cómo se reparte/prorratea el costo del arrendamiento entre ambos cultivos.

Alquiler utilizado por actividades de distintas unidades de negocio

Ejemplo: trigo (Agricultura) y maíz para silo (Tambo); o avena para pastoreo (Ganadería) y maíz para cosecha (Agricultura). En estos casos, el valor del arrendamiento debe asignarse entre actividades según el uso efectivo de la tierra por cada unidad de negocio definido por la recolección del cultivo anterior.

La duración del contrato y el tiempo de ocupación de los cultivos no coinciden.

Ejemplo: se firma contrato sea por 12 meses, pero la combinación de cultivos (por ejemplo, trigo/maíz) implique un período de ocupación del suelo menor, mayor o diferente al del contrato. Allí se debe definir cómo se distribuye el costo del contrato en los cultivos implantados.

E- Dirección Técnica:

La dirección técnica se centra en el **"qué y cómo producir"** desde el punto de vista técnico–productivo. Tiene en cuenta aspectos como:

- Definición de planteos productivos.
- Manejo de cultivos.

- Recomendaciones técnicas.
- Seguimiento técnico y ajustes operativos.

Desde el punto de vista de la gestión, el criterio central es que **la dirección técnica debe reflejarse como un costo económico real**, independientemente de si existe o no un pago explícito. En la práctica, se presentan dos situaciones habituales:

a. Dirección técnica con costo explícito: Cuando la empresa tiene **estructurado el costo de dirección técnica**, ya sea: un ingeniero agrónomo contratado, un profesional en relación de dependencia o un servicio técnico tercerizado.

La valorización es directa: **se registra el costo efectivamente acordado**, incluyendo honorarios, sueldos y los gastos asociados necesarios para prestar el servicio (por ejemplo, vehículo, viáticos u otros costos específicos).

b. Dirección técnica realizada por una persona con múltiples roles: En muchas empresas agropecuarias, la dirección técnica no está formalmente contratada, sino que es ejercida por una persona que cumple **múltiples funciones dentro de la empresa**, por ejemplo, el empresario, un gerente general o un responsable operativo que combina gestión, administración y decisiones técnicas. En estos casos, **la ausencia de un pago explícito no implica ausencia de costo económico**.

El criterio CREA establece que debe imputarse el **costo de oportunidad de la dirección técnica**, entendiendo como tal el costo de esta dirección será aquel que **podría obtenerse en el mercado** por gestionar una unidad de negocio o actividades de características similares. La **escala** de la empresa y la **región** en la que opera son determinantes para estimar este valor de referencia.

Cuando la persona que ejerce la dirección técnica recibe una remuneración total por múltiples funciones, es necesario **descontar del valor total percibido la porción atribuible a la dirección técnica**, de modo de evitar duplicaciones o sobrevaluaciones. De esta forma, la gestión refleja correctamente el costo del rol técnico, sin confundirlo con funciones administrativas, comerciales o societarias.

Ejemplo: Una empresa agrícola trabaja **2.500 ha**. Valor de mercado de dirección técnica para región y escala **12 usd/ha/año.** La dirección técnica es realizada por una persona que cumple varios roles dentro de la empresa.
Remuneración total de la persona: **USD 72.000 por año**
Valor de mercado atribuible a la **dirección técnica**: **USD 30.000 por año** (2.500 x 12). Solo este monto se registra como **costo de dirección técnica**.
El resto de la remuneración se asigna a los otros roles que cumple la persona: **USD 42.000/año.**

F- Seguros:

Los **seguros agrícolas** tienen por finalidad proteger el capital invertido en el cultivo frente a riesgos climáticos u otros eventos que puedan afectar la producción (granizo, heladas, sequía, inundaciones, etc.).

Desde la gestión económica CREA, el seguro se trata como un **costo propio del cultivo**, y su registro sigue las siguientes pautas:

Debe registrarse por el **importe total del servicio contratado**, es decir, por el monto de la **prima acordada con la compañía aseguradora**, incluyendo **sellados, recargos financieros y otros conceptos asociados**.

En la práctica, es frecuente que las aseguradoras presenten **demoras en la emisión de la póliza y/o de los comprobantes de sus cuotas**. En estos casos, el **reclamo del comprobante correspondiente** constituye una situación habitual dentro de la operatoria del sector y no invalida el registro del gasto conforme al compromiso asumido.

Este costo se incorpora a la **Sementera** del cultivo, independientemente de que exista o no una indemnización posterior, desde el momento del contrato del servicio.

No debe netearse el costo del seguro con eventuales indemnizaciones. La prima es siempre un gasto del cultivo; la indemnización, en caso de producirse, se registrará como un **ingreso** (habitualmente dentro de Otros Ingresos de la actividad), compensando total o parcialmente la pérdida sufrida.

El criterio central es que el seguro forma parte del **activo arriesgado** invertido en el cultivo (protege la Sementera), mientras que las indemnizaciones representan una **recuperación de valor** ante un siniestro, y no una rebaja del costo del servicio. De esta forma, el resultado del negocio refleja con mayor claridad la relación entre el riesgo asumido, el costo de cubrirlo y el impacto económico de los eventos climáticos sobre la producción.

G- Amortizaciones directas.

En la actividad Agricultura, se consideran **amortizaciones directas** aquellas erogaciones cuyo beneficio productivo se extiende a más de un ejercicio y que pueden asignarse de manera clara a la actividad. **Expuestas entre el margen bruto (MB) y el margen de contribución de la actividad.**

Sin embargo, **no todas las amortizaciones tienen la misma naturaleza económica**, y por lo tanto **no todas se tratan igual**. La diferencia central radica en **qué tipo de activo se genera**.

Bienes de uso.

Cuando la erogación da origen a un bien tangible identificable, con vida útil superior a un año y uso directo en la actividad agrícola, el costo se registra como **bien de uso** y se amortiza según su vida útil técnica y económica. Son ejemplos habituales:

- Pasturas implantadas.
- Camionetas asignadas a la unidad de negocio agrícola (dirección técnica)
- Galpones o Infraestructura destinados a la unidad de negocio agrícola (galpón de almacén de agroquímico)
- Terrazas, curvas de nivel.

En estos casos, la amortización refleja la **pérdida de valor del activo** por uso, paso del tiempo u obsolescencia.

Bienes de cambios diferidos asociados a la productividad.

Cuando la erogación no genera un bien tangible independiente, pero mejora la productividad del sistema por más de una campaña, el costo se registra como un **activo diferido**, asociado al suelo y a su capacidad productiva.

El ejemplo típico es la **fertilización de recomposición de suelo**, tanto los insumos como las labores asociadas. En estos casos, la amortización refleja el **agotamiento progresivo del beneficio productivo**, y se realiza en función del período estimado de aprovechamiento agronómico.

No son ejemplos un cambio de uso de suelo, la confección de terrazas o curvas de nivel que generan una modificación del valor del recurso tierra y por lo tanto debe reflejarse en la actividad inmobiliaria.

Otros costos directos.

Se incluirán en este concepto aquellos costos del cultivo que no puedan ser asignados razonablemente a las categorías anteriormente descritas. Incluyen, entre otros ejemplos:

- Servicios analíticos o laboratorio específicos del cultivo, como análisis de suelo o de agua.
- Costos regulatorios, certificaciones o habilitaciones vinculadas a la producción de esa campaña.
- Costos de protección, mitigación o cumplimiento ambiental.
- Costos excepcionales de implantación o cierre del cultivo, como ajustes y nivelaciones menores.
- Recursos humanos asignados parcial o totalmente a la actividad.

Consideraciones especiales en sementera de un cultivo:

Cultivos de Servicios: cuando hablamos de **cultivos de servicio** nos referimos a cultivos que **no se siembran para cosechar y vender su producción**, sino para que **presten un servicio al sistema productivo** como por ejemplo mejorar la fertilidad del suelo, regular la humedad, controlar malezas o fijar de nitrógeno. Según la finalidad del cultivo de servicio es la imputación que se realizará:

Si el cultivo de servicio está introducido en el sistema de producción todo su costo se imputa al cultivo siguiente.

Si el cultivo de servicio se realizó por un disturbio generado por un cultivo en particular, ejemplo: maní, papa, cebolla, silaje, su gasto se imputa al cultivo que lo generó.

La imputación de los costos para realizar el cultivo de servicio se realizará dentro de las cuentas mencionadas anteriormente: insumos, labores, etc.

4.3.1.5 Costos de Producción del Cultivo

A- Clasificación de costos. Fijos o variables.

Repasando los costos de producción y su clasificación mencionada en el Cap2., sobresale desde la gestión económica CREA, que el criterio principal transita en analizar los costos **respecto de la superficie (ha)**,

ya que **es la variable sobre la cual el empresario toma la mayoría de sus decisiones** (elección del cultivo, paquete tecnológico, inversión en insumos, el arrendamiento, entre otros) que se definen antes de conocer el rendimiento. En consecuencia, la hectárea representa la mejor unidad para comparar planteos, evaluar decisiones y construir presupuestos, además de márgenes económicos. La clasificación es una herramienta para comprender cómo se comportan los costos frente a cambios en el volumen de actividad.

Bajo este criterio, los **costos variables** son aquellos que aumentan cuando aumenta la escala, en este caso la superficie implantada (semillas, fertilizantes, fitosanitarios, labores, seguros, entre otros). Mientras los **costos fijos** permanecen constantes dentro de una determinada escala productiva, y plazo de tiempo (corto o mediano), independientemente de las hectáreas sembradas (por ejemplo, los gastos asignados al personal corriente de la actividad).

Rubro	Clasificación	¿Qué incluye?
Semilla	Variable	Semilla comercial o propia, tratamiento y regalías.
Fertilización	Variable	Fertilizantes, enmiendas e inoculantes.
Protección de cultivos	Variable	Herbicidas, insecticidas, fungicidas y aplicaciones.
Labores	Variable	Siembra, pulverización, fertilización y demás labores culturales.
Arrendamiento	Variable	Canon de arrendamiento o costo de uso de la tierra.
Seguros	Variable	Coberturas agrícolas contratadas para el cultivo.
Cosecha	Variable	Trilla, monotolva y labores de cosecha. Puede medirse por hectárea realizada, por tonelada o mediante esquemas mixtos.
Dirección técnica	Según modalidad	Asesoramiento, monitoreo y planificación técnica. Honorario por mes/año, o Pactado por Ha asesorada.
Administración	Fijo	Personal dedicado a la actividad.

Resulta conveniente al finalizar la campaña complementar los análisis de gestión utilizando como referencia de la clasificación, las **toneladas producidas**. Esta visión **permite estudiar la eficiencia** y comparar el costo unitario de producción. Bajo este enfoque, muchos costos que fueron variables por hectárea pasan a comportarse como costos fijos respecto de la producción obtenida. Responde a un objetivo diferente, el **análisis por hectárea es el más apropiado para la planificación y la gestión del cultivo**, mientras que **el análisis por tonelada resulta útil para evaluar la eficiencia alcanzada una vez obtenida la producción**.

B- Los costos en la gestión agrícola. De sementera a costos de producción.

La cosecha marca la finalización del cultivo agrícola. **Sucedida la cosecha**, todos los activos en sementera **se transforman** en costo de producción. Se reconoce el **ingreso en el cultivo al valor neto de realización** (VNR) y como contrapartida **se activan los granos** obtenidos.

El costo de producción del cultivo debe reflejarse en dólares o pesos sobre superficie sembrada y están compuesto por:

● **Sementera acumulada:** incluye la inversión realizada en insumos, labores, riego, dirección técnica, seguros, amortizaciones y otros gastos directos aplicados al cultivo.

● **Arrendamiento:** si al momento de la cosecha quedan cuotas pendientes de pago, estas deben reconocerse mediante la **provisión correspondiente**, a fin de reflejar adecuadamente el costo devengado durante la campaña.

● **Costo de cosecha:** comprende los servicios de trilla y acarreo de monotolva necesarios para obtener el producto. No incluye los **gastos de embolsado**, que se consideran gastos de comercialización y se imputan al momento de la venta.

Ejemplo 1: Si un cultivo de maíz tiene una sementera de 700 USD/ha y el costo de cosecha es de USD 100/ha, el costo total de producción será de 800 USD/ha.

Ejemplo 2: Se sembraron 200has, pero ante dificultades productivas sólo pudieron cosecharse 180ha. La sementera suma 700 USD/ha sembrada y el costo de cosecha es de 100 USD/ha cosechada. Las hectáreas no cosechadas forman parte del riesgo / inversión de la actividad, por lo tanto, sus costos son absorbidos por el conjunto del cultivo.
Se puede calcular: Total de los costos 700 USD x 200 ha, más, 100 USD/ha x 180 ha = 790 USD/ha. Ese resultado se divide por las Tn cosechadas, se obtiene el **costo por Tn**.

Los costos posteriores a la cosecha, (barbechos, etc.) **deben imputarse al cultivo siguiente.**

Aclaraciones: Hay que tener en cuenta casos diferentes, como los planteados en sementera.

Ejemplo. **Tareas correctivas** corresponden registrarse:

-a los costos del cultivo anterior. Si el contrato de alquiler no se renueva y la propiedad debe devolverse en las condiciones en que se tomó, por lo que la corrección de las anomalías corresponde al último cultivo que generó dicha condición.

-o el costo de oportunidad de la tierra en la campaña siguiente que debe reflejar ese deterioro o esfuerzo adicional.

4.3.1.6 Resultado por tenencia agrícola

En la agricultura, la **tenencia** se calcula cuando la producción o los insumos no se venden ni consumen inmediatamente y su valor cambia entre la cosecha, el cierre del ejercicio y la venta. En otras palabras, la tenencia agrícola es el **resultado económico que surge por la variación en el valor de los bienes agrícolas**. Por eso, la tenencia permite separar el **resultado por producir** del **resultado por decidir cuándo vender**. No depende de producir más o menos, sino de cómo evolucionan los precios o los valores de mercado en el tiempo. Los activos más importantes a los que prestar atención en su variación de precio son:

-Tenencia de granos en stock: surge por la diferencia entre el valor de los granos al momento de la cosecha y su valor al cierre del ejercicio o al momento de la venta o cesión. Puede ser positiva o negativa según la evolución del precio.

-Tenencia de insumos: corresponde a la variación en el valor de insumos almacenados (semillas, fertilizantes, fitosanitarios) entre su compra y su uso o valuación al cierre.

El resultado por tenencia refleja la diferencia entre el valor registrado en el ingreso por producción (VNR) de los bienes agrícolas (activados) y su valor a la fecha de cierre ejercicio o venta (realización). No debe confundirse con la diferencia de inventario, que se produce por cambios en cantidades físicas.

Concepto	Resultado por Tenencia
Qué mide	Variación de valor sobre los mismos bienes, manteniendo cantidad.
Cuándo surge	Al cierre del ejercicio o ante necesidad empresariales pactadas (valuación) al momento de la venta (realización).
Qué excluye	Cambios de cantidad.
Bienes típicos	Granos, insumos (Bs Cambio).
Naturaleza	Económica y patrimonial (no financiera).
Reconocimiento contable	Resultado no realizado (según RT 22 y RT 41).

El resultado por tenencia **no realizado** debe reconocerse al cierre del ejercicio para reflejar el nuevo valor actualizado del stock activo. Al momento de la venta efectiva en el ejercicio siguiente, ajustara como **realizado**.

Estas ganancias o pérdidas por tenencia se reconocen en el **estado de resultados del período**, teniendo como contrapartida la reexpresión del activo correspondiente en el **estado patrimonial**.

En el análisis del **Estado de Resultados (CAP IV)**, el resultado por tenencia de **bienes corrientes** se presenta **separado del resultado operativo**, agregándose **con posterioridad al BAIIA (EBITDA)**. BAIIA (EBITDA con sus siglas en ingles) reflejando **resultados operativos** "antes" de financiamiento, impuestos y amortizaciones/depreciaciones.

Concepto	Cantidad producida (tn)	Ingreso neto Prod. VNR (USD/tn)	Precio neto venta / realización (USD/tn)	Resultado por tn (USD)	Resultado (USD)	Tipo de tenencia
Producción valuada al inicio	500	180	—	—	**90.000**	Activación inicial
Parte realizada (venta)	300	180	190	10	**3.000**	Tenencia realizada
Parte en stock (al cierre de Ej)	200	180	195	15	**3.000**	Tenencia no realizada

Resultado total por tenencia (cierre Ej)	—	—	—	—	**6.000**	Realizada + no realizada

Ejemplo: Una empresa cosecha 500 toneladas de maíz, que valúan inicialmente a 180 dólares netos por tonelada. Durante el mismo ejercicio vende 300 toneladas a 190 dólares netos por toneladas, y mantiene 200 toneladas en stock al cierre.

Herramientas de comercialización como **forward**, son utilizadas de manera recurrente en empresas agropecuarias**.** Puede ocurrir que un cereal ya esté **cosechado y en stock físico**, pero que su **precio haya sido fijado previamente o** con **posterioridad** mediante un contrato forward.

Si el precio se fija **antes de la cosecha** mediante un contrato forward, al momento de cosechar el grano ya tiene un valor económico definido. En este caso, **el ingreso por producción se reconoce directamente al precio fijado y no se genera tenencia**, ya que la empresa no estuvo expuesta a variaciones de precio.

En cambio, cuando el grano **se cosecha sin precio fijado**, el ingreso por producción se valúa a VNR vigente en la cosecha. Mientras el grano permanece en stock y el precio sigue abierto, **se genera tenencia**, positiva o negativa. Esa tenencia **se corta en el momento en que se fija el precio**, ya sea mediante un forward o una fijación posterior. A partir de ese momento, aunque el grano continúe en stock físico, ya quedó definida la tenencia.

La tenencia también puede generarse sobre **insumos** cuando estos se compran y no se utilizan de manera inmediata. En estos casos, el resultado no surge por un cambio en la cantidad física, sino por la variación en el valor del stock entre el momento de compra y su utilización o valuación al cierre del ejercicio. El siguiente ejemplo muestra cómo identificar y registrar correctamente la tenencia de insumos.

Ejemplo: Una empresa compra fertilizante en agosto y lo registra al valor de adquisición de 100 tn a 600 USD/tn. En noviembre aplica una parte del fertilizante y el resto permanece en stock al cierre del ejercicio en diciembre.

Al cierre del ejercicio el valor de reposición del fertilizante es superior (USD 750 tn). La diferencia entre el valor registrado y el valor de reposición corresponde únicamente a las toneladas que permanecen en stock y constituye un "**resultado por tenencia" no realizado**, ya que se trata de los mismos bienes sin cambios en la cantidad. Dicho resultado se reconoce al cierre del ejercicio ajustando el valor del stock.

-La parte del fertilizante que fue aplicada no genera resultado por tenencia, sino que forma parte del costo de producción, sin generar un nuevo resultado adicional.

Concepto	Cantidad	Valor (USD/t)	Tratamiento
Compra de fertilizante	100 t	600	Registro inicial
Fertilizante aplicado	60 t	600	Costo de producción
Fertilizante en stock	40 t	750	Revaluación (valor actual)
Resultado por tenencia	40 t	**150**	**Ajuste de valor del stock**

7 4.3.1.7 Otras variables de análisis del negocio Agrícola.

Actividades integradas (agricultura–ganadería): **el picado.** En los sistemas integrados agricultura–ganadería, un cultivo puede nacer con distintos destinos. Puede ser un maíz planificado desde el inicio para picado, o puede comenzar como un maíz de grano y luego, por decisión productiva, clima o necesidades de la ganadería, pasar a convertirse en forraje. Mientras el cultivo se maneja como agrícola, acumula su sementera y construye su margen bruto agrícola, que refleja la eficiencia de producir ese recurso, independientemente de su destino final. Cuando se decide que el cultivo será utilizado como alimento, se le reconoce primero su valor agrícola como Ingreso por producción (VNR) agrícola y a continuación se realiza una cesión a costo ganadero. Esto se valúa al mismo VNR cedido.

De este modo, la agricultura muestra claramente el valor que generó, y la ganadería incorpora ese forraje como un costo real de alimentación. El margen agrícola no cambia por el destino; lo que cambia es el resultado ganadero según la capacidad de transformar ese recurso en carne o leche. Así, cada actividad mantiene su propio desempeño económico, aunque los recursos circulen internamente.

En situaciones de **robo,** no debe alterar el **margen de la actividad productiva**, ya que no refleja una decisión ni una eficiencia propia del proceso productivo. Para **preservar la comparabilidad entre empresas** y evitar "premiar o castigar" artificialmente los resultados productivos, su efecto económico debe **mostrarse por fuera del margen**, como un resultado extraordinario o no operativo.

De este modo, el margen continúa midiendo exclusivamente la **eficiencia productiva**, mientras que el impacto del robo se analiza separadamente, permitiendo una lectura más consistente de los resultados y una mejor comparación entre campañas y empresas.

Resultado extraordinario negativo o **pérdida por siniestros** en el nivel de **establecimiento o empresa**, no en el margen de la actividad.

4.3.1.8 Otros cultivos

Los criterios trabajados en este capítulo y anteriores, reflejan la eficiencia del proceso productivo de la campaña, independientemente de que el cultivo sea perenne o semiperenne. Las adaptaciones a cada región o cultivos regionales no son exentas de los criterios establecidos.

Los cultivos intensivos —vid, limón y caña de azúcar— requieren inversiones iniciales relevantes y presentan ciclos productivos que se extienden más allá de un ejercicio económico. Aun así, la medición del resultado anual se realiza con los mismos criterios utilizados en todas las actividades agrícolas. La clave es identificar los ingresos generados en el período, los costos atribuibles y los eventos extraordinarios que afecten el desempeño.

En el caso de la caña de azúcar, donde la implantación se amortiza en varios cortes, la medición por zafra refleja con claridad qué aportó la campaña en curso y qué corresponde a inversiones de años anteriores.

La amortización del monte frutal o cañaveral implantado no integra el margen agrícola, sino el resultado operativo global, ya que responde a una inversión que trasciende el ciclo anual.

Mismo criterio para cesiones, donde se registra un **ingreso agrícola** por esta cesión, aun si el destino es una industria propia. El área que recibe (bodega, jugo, ingenio) incorpora esa materia prima como un **costo de insumo**, reflejando su verdadero impacto económico.

En síntesis, la agricultura genera valor y este puede medirse como un proceso económico completo, integrando producción, patrimonio y decisiones en el tiempo, tal como se desarrolla en el Capítulo 4.

La **correcta construcción de la sementera**, el reconocimiento del **ingreso por producción** y la identificación del **resultado por tenencia** permiten distinguir eficiencia productiva de eficiencia comercial y patrimonial. Los indicadores trabajados facilitan entender cómo la actividad agrícola contribuye al resultado global de la empresa.

Gestionar la agricultura no es solo producir bien, sino medir con claridad qué parte del resultado nace del proceso productivo, qué parte de las decisiones comerciales y cómo todo ello se refleja en el patrimonio de la empresa.

3.2 Ganadería.

Guia de lectura: Esta actividad sostiene criterios con **la misma lógica económica que otras actividades**, desarrollando los mismos conceptos de **Ingresos, Costos y Resultados.** A la vez considera algunas diferencias en la dinámica, específicas de la actividad, para leer el resultado económico del sistema ganadero teniendo en cuenta que la producción ocurre como un **proceso biológico continuo** y no solo como ventas del período. Por ello, el análisis debe diferenciar el **desempeño productivo** (cambios en cabezas, y kilos), el **cambio de valor por cambio de categoría,** y los efectos de valuación del stock **(tenencia)**.
El capítulo presenta para los ingresos un enfoque **simplificado** y otro **detallado**, que responden al mismo marco conceptual y se diferencian únicamente en el nivel de desagregación según el nivel de gestión. Esta estructura permite interpretar resultados con mayor claridad y comparar sistemas y campañas de manera consistente.

3.2.1 Introducción.

La **unidad de negocio Ganadería** comprende un conjunto de actividades que comparten objetivos, procesos y criterios de medición comunes, orientados a la **producción de carne como producto principal**. Estas actividades deben ser analizadas bajo los mismos **criterios de valuación y cuentas contables**, para asegurar la condición comparable dentro de la empresa y entre empresas CREA.
En el marco de las **Normas de Gestión CREA**, la gestión económica ganadera tiene por objetivo **medir la eficiencia técnica y económica de cada actividad**, identificar sus aportes al resultado global y ofrecer información confiable para la toma de decisiones. La correcta imputación de ingresos y costos permite comprender cuánto gana o pierde una actividad, el correcto cálculo del resultado productivo y la tenencia **en donde** se generó.
El negocio ganadero presenta particularidades que lo diferencian de otras unidades productivas, principalmente por su **componente biológico y de largo ciclo**, donde los procesos productivos (cría, recría, terminación, etc.) se solapan entre ejercicios y demandan criterios de valuación específicos para reflejar la realidad económica.

En CREA, la gestión económica busca **integrar la mirada productiva y económica**, permitiendo analizar márgenes, eficiencia de conversión, estructura de costos y rentabilidad de cada actividad dentro del sistema.
Actividades incluidas en la unidad de negocio Ganadería.
Las actividades incluidas son todas las actividades que tienen como objetivo final la producción de carne. Estas actividades pueden traer vinculados subproductos (heno, semillas forrajeras, cueros), que por aportar un porcentaje poco significativo al resultado comparado con el producto principal, no justifican ser analizadas como actividades independientes. Caso contrario, se sugiere tratarlo como una actividad aparte dentro de la UN que le corresponda. Entre las principales actividades ganaderas figuran las siguientes:

1. **Cría:**

Conjunto de procesos orientados a la producción de un ternero hasta su destete. La venta de toros de descarte, o vientres de rechazo (por edad, descarte o tacto negativo) se considera un **subproducto** de la actividad, sin constituir una actividad independiente. En aquellos casos en donde ésta es la única actividad dentro de la UN de ganadería y se dejen hembras propias para reposición, puede incluirse la recría de esas vaquillonas dentro de la actividad sin diferenciar "recría" como otra actividad.

2. **Recría:**

Etapa destinada al **crecimiento y desarrollo del animal**, sin alcanzar el nivel de terminación necesario para faena. El producto final es un novillito o vaquillona/vaquilla en desarrollo. También pueden recriarse toritos, cuyo destino será la reproducción.

3. **Terminación Pastoril o Invernada:**

Proceso que completa el ciclo de engorde de los animales hasta alcanzar la condición de faena. La base forrajera se basa fundamentalmente en **pasturas o forrajes**, pudiendo incluir suplementación estratégica.

4. **Terminación Feedlot y Engorde a Corral:**

Si bien ambos sistemas comparten el **confinamiento y la alimentación controlada**, se diferencian por su **escala, nivel de infraestructura, rotación y estructura** económica.

- Engorde a Corral: Es una **modalidad complementaria** dentro del sistema ganadero o agrícola-ganadero. Su finalidad puede ser tanto la terminación de los animales que son producto de la cría y la recría (sistema ganadero), como para intentar lograr un "valor adicional" al grano producido (sistema agrícola-ganadero). Se caracteriza por tener un mayor margen de ventas (Utilidad/Ventas), y una menor rotación (Ventas/Activo), cuando se lo compara con el feed-lot.

A modo de ejemplo, es común analizar su conveniencia cuando los gastos comerciales del grano producido son muy altos (fundamentalmente el flete) transformando el grano en carne partiendo de un alimento que tiene un "valor de oportunidad" más bajo que lo habitual. Esto puede lograrse con una estructura propia para alimentarlos, o por el contrario haciendo una alianza entre un productor agrícola y uno ganadero, compartiendo luego ambos los beneficios.

- Feedlot: Es una actividad **intensiva y especializada**, con infraestructura completa, maquinaria, personal exclusivo y mayor escala. Su dinámica se basa en la **rotación continua** de animales durante el ejercicio, pudiendo realizar varios ciclos por año y, en muchos casos, incluir hacienda de terceros (servicio de hotelería). Se caracteriza por tener un menor margen de ventas (Utilidad/Ventas), y una mayor rotación (Ventas/Activo), cuando se lo compara con el engorde a corral.

La diferencia entre feedlot y engorde a corral no es técnica, sino económica y se define por: la escala, la infraestructura, la rotación de activos y la independencia de recursos asignados.

5. **Ciclo Completo:**

Comprende las etapas de **cría, recría y terminación** dentro de un mismo sistema. Esto permite integrar ambas actividades y analizar su eficiencia de manera conjunta o por fases, según el objetivo del análisis.
Una de sus principales ventajas es que absorbe los costos de transacción entre una actividad y la otra, se eliminan los gastos comerciales entre ambas. Además, el ciclo completo suele permitir un mejor aprovechamiento de los recursos forrajeros, porque distintas categorías pueden utilizar distintos tipos de pasto y momentos de uso dentro del mismo esquema productivo. Sin embargo, esa misma integración también introduce un desafío: muchas decisiones productivas benefician simultáneamente a más de una actividad, lo que vuelve menos directa la asignación de costos.

Ejemplo: para "limpiar" una pastura y mejorar el rebrote, se usa un rodeo de cría en lugar de una desmalezadora. En ese momento, la cría podría comer un forraje más económico, mientras que la invernada es la que necesita ese rebrote de mayor calidad. Entonces aparece la duda: ¿ese costo/beneficio se lo asigno a la cría por hacer la limpieza, o a la invernada por ser la principal beneficiada? Este tipo de situaciones muestra por qué, en sistemas de ciclo completo, se recomienda analizar la Unidad Ganadería en forma integral, considerando el conjunto de actividades realizadas, y complementar luego con análisis parciales cuando el objetivo lo requiera.

6. **Cabaña:**

Su objetivo es la **producción y comercialización de reproductores** (machos y hembras). El objetivo fundamental es lograr un producto de mayor valor comercial.

7. **Producción de Embriones y Semen:**

Es una actividad asociada principalmente a **cría y cabaña**, orientada a la **multiplicación y comercialización genética** mediante la obtención de **embriones, o semen en pajuelas**. Su objetivo es **generar ingresos por la venta de material genético**.

Cuando se realizan varias actividades y se necesita analizarlas en forma independiente, es importante asignar las ventas, las compras, los costos, gastos comerciales y los traslados a la actividad correspondiente, así como también valorizar las cesiones realizadas entre ellas. Esto es así porque hay muchos cambios de categoría, que implican una ganancia o pérdida de valor, por ejemplo: de ternero a novillito, de novillito a novillo, de novillo sin terminación a novillo terminado, de vaquillona sin servicio a vaquillona preñada, de vaca en producción (ya sea preñada o parida) a vaca vacía, de toro reproducción a toro de descarte para venta de carne, etc.

La inclusión de algunos de estos cambios de categoría en una actividad que no corresponde puede enmascarar un **resultado comercial** y no productivo, que altere los resultados de la misma. Profundizaremos en el siguiente apartado.

Categorías de hacienda

Las **categorías ganaderas** permiten identificar y clasificar los animales que componen las existencias de la Unidad de Negocio Ganadería. Su correcta identificación es fundamental para registrar los movimientos de hacienda, valorizar las existencias y analizar los resultados físicos y económicos de las distintas actividades.

La categoría representa, en términos generales, el **tipo de animal y su condición productiva**, y se encuentra vinculada con el destino que tiene dentro del sistema. En las publicaciones de mercado, la **categoría** es el nombre comercial del animal (por ejemplo: *Ternero, Ternera, Novillito, Novillo, Vaquillona, Vaca, Toro*). Dentro de cada categoría, suelen informarse **rangos de peso** con precios diferentes, debido a que el mercado paga distinto según el tamaño y la calidad del lote/tropa. Esos rangos no crean categorías nuevas: son simplemente **segmentos de precio dentro de la misma categoría**, útiles para mejorar la valuación. Esto argumenta y permite que, al realizar gestión empresarial, sea conveniente valuar las existencias usando el **rango de peso y calidad que mejor represente el promedio del lote** (o el rango predominante), pero manteniendo siempre las categorías tal como se publican. Esto evita mezclar con categorías internas de cada establecimiento, que después dificultan la comparación entre ejercicios, entre empresas y con las referencias del mercado.

Cambios de Categoría

El cambio de categoría toma **relevancia** estructural para las actuales Normas de Gestión Empresarial. La hacienda **tiene distinta valuación** conforme avanza su ciclo biológico. En consecuencia, aun cuando el animal no haya sido vendido, el simple hecho de pasar de una categoría a otra puede generar una **variación en su valor económico** (positiva o negativa) al valuarse cada categoría a su valor neto de realización en el mercado. Separar este efecto, permite a la gestión, mejorar el diagnóstico empresarial, distinguiendo tres fenómenos:

- **los kilos producidos** (desempeño productivo de la categoría).
- **cambios de valor por "ser otra categoría"** (reclasificación productiva),
- **cambios de valor por suba/baja de precios** dentro de la misma categoría (tenencia),

El **cambio de categoría** es el pasaje de un mismo animal de una categoría comercial a otra (por peso, estado reproductivo u objetivos de terminación). En gestión, se registra como una **reclasificación de existencias**: baja en la categoría de origen y alta en la de destino.

Ejemplo: Supongamos un ternero que alcanza los **230 kg** y, hasta ese momento, se encuentra valuado como **ternero a $2.000/kg = $460.000.** A partir de ese momento, por su evolución, pasa a ser considerado **novillito**. Si el mercado valúa esa categoría a **$1.900/kg**, el mismo animal pasa a valer: **230 kg × $1.900/kg = $437.000.** En este caso, **no hubo pérdida de kilos**. El animal continúa teniendo 230 kg. La disminución se explica exclusivamente por el **cambio de categoría.** Si el novillito tuviera un valor de **$2.100/kg**, su valor pasaría a ser: **$483.000.** El cambio de categoría puede generar un **resultado positivo o negativo**, aun cuando el animal no haya ganado kilos entre una valuación y otra.

A los fines de unificar criterios, se presentan **las categorías básicas sugeridas**. Para aquellas empresas donde la Unidad de Negocio ganadería es relevante y poseen un nivel de gestión avanzado pueden ampliar la cantidad de categorías analizadas a fines de eficiencia y producción.

Categoría publicada	Identificación típica	Cómo se publica	Destino típico	Guía práctica Actual
Toro	Macho reproductor	$/cabeza	Reproducción	Desde que entra a su primer campaña de

				servicio hasta la última.
Torito	Macho reproductor recriado	$/cabeza	Cría/ Reproducción	Desde el destete hasta su primera campaña de servicio
Vaca CUT	Vientre adulto que cría su último ternero.	$/cabeza	Reproducción o venta con garantía de preñez	Desde su último tacto hasta su destete
Vaca	Vientre adulto preñado o parida	$/cabeza	Reproducción	Desde que tiene su primer parto hasta su última preñez.
Vaca Vacía	Vientre adulto sin preñez y sin ternero.	$/kg	Reproducción (segunda oportunidad) o venta	Desde el tacto hasta que se preña o pasa a engorde.
Vaquillona con garantía de preñez	Vientre joven preñado, con garantía	$/cabeza	Reposición para cría o para venta como reproductor	Desde que se confirma la preñez hasta que pare.
Vaquillona o Vaquilla en recría	Hembra joven recriada, sin preñez confirmada	$/kg vivo	Reposición o terminación (invernada/ feedlot)	Desde el destete hasta que se confirme preñez
Ternero	Macho joven (destetado / recría inicial)	$/kg vivo	Recría / invernada / feedlot	Desde el destete hasta 230-260 kg/animal
Ternera	Hembra joven (destetada / recría inicial)	$/kg vivo	Recría / invernada / feedlot / Reposición de vientres	Desde el destete hasta 190-210 kg/animal
Toro refugo	Macho que ha finalizado su vida reproductiva.	$/kg	Faena	Macho entero adulto desde que es descartado para la reproducción hasta que se faena.
Vaca en terminación	Hembra adulta en proceso de terminación	$/kg	Terminación (invernada/feedlot)	Desde que entra al engorde hasta que se faena.

Vaquillona o Vaquilla en terminación	Hembra en proceso de terminación	$/kg	Faena	Desde 230-250 kg/animal hasta faena
Macho entero joven (MEJ)	Macho entero recriado o en terminación.	$/Kg	Reproducción/ Terminación (feedlot)	Ternero entero que aún no tiene mercado como reproductor o con destino a faena.
Novillito	Macho recriado	$/kg	Terminación (invernada / feedlot)	Desde los 230-250 hasta 300-350 kg/animal
Novillo	Macho en proceso de terminación	$/kg	Faena	Desde 300-350 kg/animal hasta faena

Estas categorías permiten distintas combinaciones de actividades donde se pueden encontrar y trabajar. En el siguiente cuadro se muestra de manera **orientativa Categoría y Actividad.** La **categoría** se respeta en función de las definidas en el cuadro anterior; la **actividad** se define en gestión según el **proceso y el destino** del animal (reposición, terminación, venta). Las combinaciones **posibles o frecuentes** en la práctica

CLASIFICACIÓN DE LA HACIENDA BOVINA
Según categoría y destino productivo

Categoría	Cabaña	Cría	Recría	Invernada	Ciclo Completo	Feedlot / Engorde a Corral
Toro	ANC	ANC	—	—	ANC	—
Torito	ANC	ANC	—	—	ANC	—
Vaca CUT	ANC	ANC	—	—	ANC	—
Vaca	ANC	ANC	—	—	ANC	—
Vaquillona / cjtja. de preñez	ANC	ANC	ANC	—	ANC	—
Vaquillona / Vaquilla en recría	ANC	ANC	ANC	—	ANC	—
Ternero	ANC	AC	AC	—	ANC	AC
Ternera	ANC	AC	ANC	—	ANC	AC
Novillito	—	—	AC	AC	AC	AC
Vaca en terminación	—	—	—	AC	AC	AC
Vaquillona / Vaquilla en terminación	—	—	—	AC	AC	AC
Macho Entero Joven (MEJ)	—	—	—	AC	AC	AC
Novillo	—	—	—	AC	AC	AC
Toro Refugo	AC	—	—	—	AC	AC
Vaca vacía	AC	—	—	—	AC	—

AC = Bienes Corrientes (hacienda de rotación/venta en el ciclo)
ANC = Bienes No Corrientes (capital estructural)
— = combinación no aplicable en esta categoría

están identificadas con una “AC -activo corriente- o ANC – activo no corriente-”. Esta clasificación es la que permite ubicar correctamente la tenencia de cada categoría dentro de la escalera del resultado de la empresa: la tenencia de bienes corrientes se incorpora en el margen de contribución de la actividad, mientras que la tenencia de bienes no corrientes se expone recién a nivel de ejercicio, junto con intereses, diferencias de cambio e impuestos.

La clasificación depende del rol que cumple el animal dentro de cada actividad, no únicamente de la categoría comercial. El caso más claro es el ternero y la ternera: en cría, recría, feedlot y engorde a corral son bienes corrientes, porque están destinados a la venta o a pasar a otra actividad dentro del ciclo. En cabaña y en ciclo completo son bienes no corrientes, porque constituyen el reemplazo del plantel reproductivo o genético de la empresa, no hacienda de rotación. La misma categoría comercial puede tener entonces un tratamiento patrimonial distinto según la actividad en la que se encuentre.

Esta clasificación se define una vez por actividad y considera mantenerse estable entre ejercicios, para permitir la comparación. Cuando la empresa vende una hembra que formaba parte del plantel reproductivo —por ejemplo, una vaca de cría que se transfiere a descarte- corresponde reclasificarla primero a la categoría de destino (Vaca vacía o Vaca en terminación, según corresponda) antes de exponer la venta, en lugar de venderla directamente desde la categoría “Vaca”.

3.2.2 Componentes y criterios para el cálculo del resultado ganadero.

El negocio ganadero tiene una particularidad que lo diferencia de otras actividades: **la producción no ocurre en un momento puntual**. Un ternero que nació en septiembre ganó peso durante siete meses y se vendió en abril siguiente representa, dentro del mismo ejercicio, al menos dos fenómenos económicos distintos: ***produjo kilos de carne*** y fue afectado por las ***variaciones del precio de mercado***.

Esa combinación no es un problema menor. Si un empresario cierra el ejercicio ganadero con un resultado y no es capaz de diferenciar cuanto provino de que su rodeo produjo bien (kilos producidos) y cuánto de que los precios subieron**, la información disponible no es clara para decidir**. Las decisiones de producción —carga, alimentación, destete, genética— requieren conocer el resultado de producción. Las decisiones de comercialización —cuándo vender— requieren conocer el resultado de tenencia. Mezclarlos da un número correcto, pero incompleto para la toma de decisiones.

Esta sección **presenta dos metodologías para calcular el ingreso ganadero**. Ambas son técnicamente válidas y producen el mismo resultado total. La diferencia está en el nivel de desagregación que ofrecen y, en consecuencia, en la calidad del diagnóstico que permiten realizar para la toma de decisiones.

3.2.2.1 Metodologías para el cálculo del resultado ganadero

Componentes del resultado ganadero. El resultado ganadero se origina en distintas fuentes. Identificarlas es el punto de partida para poder medirlas y, sobre todo, para saber sobre cuál actuar:

Resultado por producción.

1- **Producción física:** Es el valor generado por la actividad biológica del rodeo: los kilos producidos por nacimientos y ganancias de peso, menos las pérdidas por mortandad. Refleja las decisiones de manejo —tasa de preñez, ganancia diaria, mortalidad— y es el componente sobre el que la empresa tiene mayor control.

2- **Impacto por cambio de categoría:** Cuando un animal pasa de una categoría comercial a otra —de ternero a novillito, de vaquillona a vaca— su valor de mercado cambia, aunque los kilos

sean los mismos. Esa diferencia de precio entre categorías impacta en el resultado económico real, separable tanto de la producción de kilos como de la variación de precios dentro de la misma categoría.

Resultado por tenencia.

3- **Tenencia:** Refleja la variación en el precio de mercado de los animales dentro de una misma categoría. No depende de cuántos kilos se produjeron ni de si los animales cambiaron de categoría: depende de cuánto valía cada categoría al inicio del período y cuánto vale al cierre o al momento de la venta. Es el resultado que el mercado genera sobre el stock que la empresa tiene en su poder.

La suma de los componentes siempre es igual al resultado total. Las dos metodologías que se presentan a continuación producen el mismo número final; la diferencia está en cuánto de ese número pueden explicar.

Ingreso y Resultado: por qué se mezclan y dónde se ordenan

Antes de aplicar cualquiera de las dos metodologías conviene distinguir dos conceptos que en ganadería se calculan con los mismos datos y por eso tienden a confundirse.

El Ingreso es un flujo: lo que la actividad genera por producir y comercializar hacienda durante el ejercicio, valuado a precio de realización.

El Resultado es más amplio: además del ingreso, incluye la variación del valor patrimonial de la hacienda que la empresa ya tenía —la tenencia—, que existe, aunque no se haya vendido ni producido ningún kilo, porque depende únicamente de que cambió el precio de mercado.

Ambos se calculan sobre la misma información —kilos, cabezas y precios de apertura y cierre—, y esa es la razón por la que, si el resultado no se abre en sus componentes, un solo número puede estar mezclando producción real con una ganancia de precio que no depende de la gestión del rodeo.

Las normas CREA ordenan el resultado de toda la empresa como una escalera común a todas las actividades: cada escalón responde una pregunta distinta, desde cuánto ingresó (ingresos operativos) hasta cuánto quedó (beneficio neto), y cada concepto se suma o resta en el escalón que le corresponde —costos variables, gastos indirectos, amortizaciones, tenencia, intereses, impuestos—. Ganadería no tiene una escalera propia: se lee con la misma lógica que agricultura y el resto de las actividades, para que los resultados sean comparables entre sí.

En esa escalera, el **Margen Bruto** es el resultado de la actividad luego de descontar los costos directos de producir. Es una lectura de la eficiencia productiva del período, previa a cualquier efecto de tenencia. **El Margen de Contribución** se calcula a partir del Margen Bruto e incorpora las amortizaciones directas, los impuestos directos de la actividad y la tenencia de los bienes corrientes (AC): la hacienda que la empresa ya tiene decidido vender dentro del ciclo —invernada, feedlot, terneros de recría—. Esa tenencia entra en este escalón porque sostener la hacienda un mes más frente al precio de mercado es una decisión de gestión de campaña, no una revalorización patrimonial pasiva.

La tenencia de los bienes no corrientes (ANC) —vientres, reproductores, el capital reproductivo de la cría— no integra el Margen de Contribución de la actividad. Se expone recién a nivel de ejercicio, junto con intereses, diferencias de cambio e impuestos, porque es una revalorización del patrimonio de la empresa y no depende de ninguna decisión de manejo tomada durante la campaña. Mezclarla con el resultado operativo de la actividad distorsionaría la lectura mensual o de campaña que hace la gerencia.

Aplicado a la actividad ganadera, esto se traduce así:

- **Producción y cambio de categoría.** Integran el Ingreso Neto de Producción y se abren en Margen Bruto / Margen de Contribución de la actividad —son el resultado de decisiones de campaña: carga, nutrición, sanidad, momento de venta.
- **Tenencia AC (hacienda de rotación).** Se suma o resta a partir del Margen de Contribución —sigue siendo lectura de campaña, aunque ya no depende solo del manejo productivo.
- **Tenencia ANC (vientres, reproductores).** Se expone a nivel de ejercicio, separada del resultado operativo de la actividad —es informativa del patrimonio, no de la gestión productiva del período. Esta tenencia no puede ser distribuida como dividendos hasta tanto no sea efectivamente realizada.

Este ordenamiento no agrega un criterio nuevo a las normas: aplica a ganadería la misma distinción entre bienes corrientes y no corrientes que la empresa ya utiliza en el resto de sus unidades de negocio, y es la base para que las dos metodologías que siguen —simplificada y detallada— se lean dentro de la misma escalera del resultado de la empresa.

3.2.2.2 ¿Qué metodología corresponde aplicar?

Con el circuito de registro descripto en este capítulo, ambas metodologías se calculan a partir de la misma carga de datos: existencias por categoría y transacciones. La pregunta relevante no es entonces cuál de las dos metodologías conviene elegir, sino qué tan completa está esa carga. El criterio para aplicar es entonces un piso de datos, no una elección entre dos métodos.

¿La empresa puede estimar el kilaje por categoría al cierre —con pesada real o con estimación técnica del peso promedio— y discriminar por categoría sus compras y ventas?

Si la respuesta es afirmativa, corresponde presentar el resultado desagregado de la metodología detallada: producción, cambio de categoría y tenencia. Con el circuito de registro de este capítulo, esa apertura **no exige una carga adicional** una vez cubierto el piso de datos —surge de la misma información.

Si la empresa todavía no puede estimar el kilaje por categoría, corresponde el resultado total de la metodología simplificada, que sigue siendo una medición correcta mientras se construye el hábito de registro necesario para dar el siguiente paso.

La metodología simplificada no es una alternativa a evitar: es el resultado correcto de la actividad ganadera, y además funciona como control cruzado de la metodología detallada, porque ambas deben coincidir en el resultado total. Un resultado desagregado construido sobre kilajes estimados con criterio técnico razonable es preferible a postergar el paso hacia la metodología detallada por no contar con una información precisa.

3.2.2.3 Metodología Simplificada

La metodología simplificada calcula el ingreso ganadero midiendo la producción física de carne del período y valorizando a precios de mercado. Permite obtener el resultado total de la actividad de forma directa, sin requerir información adicional a la que normalmente ya está disponible en la empresa.

Paso 1 — Producción Física de Carne e Ingreso Neto de Producción

Se determina la Producción Física de Carne (PFC) del período: los kilos que se produjeron en el establecimiento, independientemente de si la hacienda fue vendida o permaneció en stock. Se combinan las salidas, las entradas y la variación de inventario:

PFC = + Kilos salidos (ventas + traslados/cesiones + consumos)
- Kilos entrados (compras + traslados/cesiones)
+/- Diferencia de inventario (inventario final - inventario inicial)
Ingreso Neto de Producción = PFC valorizado a VNR

Los kilos entrados y salidos *se valorizan a su Valor Neto de Realización (VNR): el precio de mercado neto de gastos de comercialización*.

La variación de inventario se calcula tomando el inventario final y restando el inventario inicial, ambos valuados a precios de cierre del ejercicio.

Paso 2 — Resultado por Tenencia

El resultado por tenencia se calcula sobre el **inventario inicial**, comparando su valor al precio de inicio y al precio de cierre del ejercicio:

Resultado por Tenencia = kilaje del inventario inicial × (precio cierre - precio inicio)

Dato clave para la metodología simplificada

El kilaje del inventario al inicio y al cierre del ejercicio, discriminado por categoría, constituye uno de los datos más importantes para aplicar esta metodología. Sin esta información, la variación de inventario no puede determinarse con precisión y el resultado económico puede quedar distorsionado. Cuando no se dispone de una pesada efectiva, una estimación técnica del peso promedio por categoría, realizada con criterios consistentes entre ejercicios, resulta suficiente para obtener una medición.

En el caso de los reproductores (toros y vacas), la valuación no se realiza sobre la base del peso vivo, sino del **valor por cabeza**, ya que esa es la forma en que habitualmente cotizan y se comercializan en el mercado.

Ejemplo de Metodología Simplificada:

Una empresa cuenta al inicio del ejercicio (1 de julio) con 100 vacas de cría de 400 kg valuadas a $400.000/cab. Durante el año, nacen 80 terneros y son vendidos en marzo al alcanzar los 160 kg, a un precio de $1.500/kg (VNR). Al cierre del ejercicio (30 de junio), las 100 vacas permanecen en el rodeo con 400 kg, pero el precio de mercado subió a $440.000/cab (paso de $400.000/cab a $440.000/cab). No quedan terneros al cierre.

Los montos son ilustrativos, expresados en pesos por kg y pesos totales para facilitar el ejemplo.

Concepto	Detalle	Monto
Inventario inicial	100 vacas × $400.000/Cab	$40.000.000
Inventario final	100 vacas × $440.000/Cab	$44.000.000
Kilos salidos (ventas)	80 terneros × 160 kg = 12.800 kg × $1.500	$19.200.000
Kilos entrados	Sin compras	$0
Diferencia inventario (a precios cierre)	$44.000.000 – $44.000.000 *	$0

** El inventario **inicial valuado a precios de cierre** = 100 vacas × $440.000 = $44.000.000. No quedan terneros al cierre, por lo que la diferencia es $0.*

Ingreso Neto de Producción = **$19.200.000 =** Salidas $19.200.000 - Entradas $0 +/- Dif.Inv. $0.	
Resultado por Tenencia = $**4.000.000 =** A 100/cab x ($440.000/cab - $400.000/cab)[2];	

[2] Si el ejemplo se trataran de animales a faena, consideramos kgs; 40.000 kg × (1.100 - $1.000 $/Kg)

La metodología simplificada indica que la actividad generó $23.200.000, de los cuales $19.200.000 provienen del ingreso de producción y $4.000.000 del resultado por tenencia.

3.2.2.4 Metodología Detallada

La metodología detallada retoma los mismos dos componentes del resultado ganadero presentados en 3.2.2.1 —producción (que incluye el cambio de categoría) y tenencia—, pero calcula cada uno de forma que quede efectivamente aislado, sin importar en qué momento del ejercicio entró o salió la hacienda de la empresa.

El Paso 2 de la metodología simplificada mide la tenencia sobre la hacienda del inventario inicial: cuánto valía esa hacienda al comienzo del ejercicio y cuánto valdría al cierre. Esa cuenta funciona bien para la hacienda que ya estaba en el rodeo en el recuento inicial. Pero ¿qué pasa con la hacienda *transitoria* que entró y salió durante el propio ejercicio, sin estar presente en ninguno de los dos recuentos?. Un ejemplo simple lo expone: una invernada compra novillos en agosto y los vende en febrero, antes del cierre de ejercicio. Esos animales no aparecen en el Paso 2 —no estaban en el inventario inicial ni quedan en el final—, pero sí tuvieron tenencia: el precio de esa categoría pudo cambiar entre la compra y la venta, igual que con cualquier otro lote.

En la metodología simplificada, ese **efecto de precio no tiene dónde reflejarse** como tenencia y queda absorbido sin poder distinguirse dentro del Ingreso Neto de Producción.

La metodología detallada resuelve lo anterior, midiendo la tenencia sobre el período real en que cada lote estuvo en poder de la empresa —desde la apertura del ejercicio o desde la fecha de compra, hasta el cierre o la fecha de venta, según corresponda.

El esquema siguiente es importante como guía del cálculo para metodología detallada:

Se puede profundizar de forma diferente según el tipo de hacienda involucrada:

Dos tipos de hacienda, dos lógicas de cálculo.

Hacienda de stock. Categorías de hacienda presente al inicio del ejercicio y al cierre. El cálculo requiere el kilaje por categoría y el precio de mercado (VNR) en ambos momentos.

Hacienda transitoria. Categoría de hacienda que entró y salió dentro del mismo ejercicio, sin estar presente ni al inicio ni al cierre. Esto ocurre en invernadas, engorde a corral o compra-venta de animales dentro del año. Para estos animales los datos necesarios ya están en las transacciones: el kilaje y el precio de la compra, y el kilaje y el precio de la venta. No se requiere pesada de cierre porque el animal ya salió del establecimiento.

Hacienda de stock: fórmulas y cálculo

Con el kilaje inicial y final por categoría y los precios VNR en ambos momentos, el ingreso neto de producción se calcula así:

1- **Nacimientos**	= cabezas nacidas × kg al nacer × precio (VNR al momento de nacer[3])
2- **Muertes**	= cabezas muertas × kg al morir × precio (VNR al momento de baja)
3- **Cesiones**	= solo generan variación de qué actividad se trata
4- **Kilos producidos**	= kg ganados por los animales vivos × precio (VNR al cierre o al momento que dejan de estar en la categoría)
5- **Cambio de categoría**	= kilos reclasificados × (precio categoría destino − precio categoría origen)

INGRESO NETO DE PRODUCCIÓN = (1)Nacimientos − (2)Muertes + (3)Kilos producidos +/− (4)Cambios categoría.

TENENCIA POR CATEGORÍA = kilaje inicial de la categoría × (precio cierre/salida − precio inicio)

Valuación de terneros y vientres

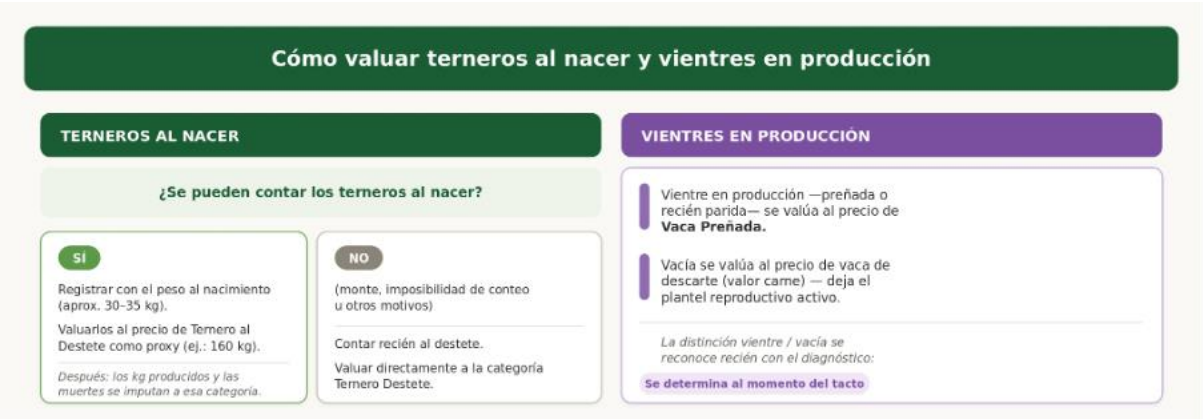
Al considerar **nacimientos**, la aplicación del criterio requiere definiciones específicas para dos categorías que, por su naturaleza, no se valúan como el resto del rodeo: los **terneros al nacer** y los **vientres en producción**.

En el caso de los **terneros**, lo que distingue las dos alternativas no es el criterio de valuación, sino el momento en que se registra el nacimiento.

Cuando no es posible contar cada cría al nacer (monte, campos extensivos u otras limitaciones operativas), el ternero se mantiene valorizado junto con su madre —sin diferenciarse como categoría propia— vientre con cría/ternero al pie, hasta el destete, momento en que recién se individualiza como ternero destete. Cuando la empresa sí puede contar los terneros al nacer, conviene anticipar ese registro: se separa al ternero de la categoría de la madre desde el nacimiento, con su peso estimado (ej. 30–35 kg) valuado como proxy al precio de Ternero Destete. Desde ese momento, lo que gana de peso hasta el destete se reconoce como Kilos Producidos de la categoría Ternero, y una eventual muerte en el medio se registra como baja de esa categoría con su kilaje correspondiente —en lugar de quedar diluida dentro de la categoría de la madre. El cuadro siguiente resume ambos caminos.

[3] Ver aclaración "Valuación de terneros y vientres". Considerar antes del destete, los terneros nacidos se valorizan junto con sus madres, "vientres con cría" a un valor determinado por cabeza (también denominado "lo que pisa"), entendiendo que el conjunto madre-ternero tiene un valor equivalente a dos cabezas (es decir el valor x2)

Los **vientres en producción** —hembras preñadas o paridas— se valúan al precio de Vaca Preñada. Las vacías, en cambio, se valúan al precio de vaca de descarte (valor carne), porque dejan de integrar el plantel reproductivo activo. Esta distinción se reconoce en el momento del tacto: es ahí cuando se determina qué hembras quedaron preñadas y cuáles pasan a valuarse como vacías.



Metodología Detallada (mismos datos que el ejemplo simplificado)

Ejemplo: Se utiliza el mismo escenario: 100 vacas de cría al inicio a $400.0000/Cab; 80 terneros a un valor de $48.000/cab (o 40 kg a $1.200/kg); son vendidos en 160 kg a $1.500/kg; las vacas cierran a $440.000/cab.

Ingreso Neto de Producción

Concepto	Cálculo	Monto
Nacimientos (80 terneros)	80 cab x 40 kg × $1.200/kg	+ $3.840.000
Muertes	-	-
Kilos producidos (80 terneros ganan 120 kg c/u)	80 cab × 120 kg × $1.500/kg = 9.600 kg × $1.500	+ $14.400.000
Cambio de categoría	Sin cambio de categoría en este ejemplo	$0
INGRESO NETO DE PRODUCCIÓN		**$18.240.000**

Resultado por Tenencia

Concepto	Cálculo	Monto
Tenencia sobre vacas (inventario inicial)	100/cab x ($ 440.000/cab - $400.000/cab) =	+ $4.000.000
Tenencia sobre terneros nacidos (vendidos)	80/cab × 40 kg × ($1.500 – $1.200) =	+ $960.000
RESULTADO POR TENENCIA		**$4.960.000**

¿Por qué es importante el detalle?

La comparación entre las dos metodologías sobre los mismos datos muestra exactamente en qué difieren y qué información adicional genera la metodología detallada:

Componente	Metodología Simplificada	Metodología Detallada	Diferencia
Ingreso por producción	$19.200.000	$18.240.000	−$960.000
Resultado por tenencia	$4.000.000	$4.960.000	+$960.000
Componentes agregados	**$23.200.000**	**$23.200.000**	**$0**

La diferencia de $960.000 es la tenencia generada por los terneros nacidos durante el ejercicio: el precio de esa categoría varia de $48.000/cab al nacer a $60.000/cab al cierre (subió de $1.200/kg al nacer a $1.500/kg al momento de la venta). En la metodología simplificada ese efecto queda absorbido dentro del resultado por producción, inflándose. La metodología detallada lo identifica como lo que realmente es: una ganancia por suba de precio, no por producción de kilos.

Para el empresario esto importa: si la decisión es invertir en mejorar la ganancia diaria de peso, lo relevante es el resultado de producción real ($18.240.000), no el que incluye un efecto de precio que no se repetirá si el mercado no vuelve a subir.

Dato clave — hacienda de stock

El kilaje real (pesada) o estimación técnica por categoría **al cierre del ejercicio o al inicio**. Es el dato que más frecuentemente falta y el de mayor impacto sobre la calidad del cálculo. Una pesada al cierre, incluso si se realiza con estimación técnica del peso promedio por categoría, es suficiente. Sin ese dato, la metodología detallada no puede aplicarse de forma rigurosa.

Hacienda transitoria: fórmulas y cálculo

La fórmula de cálculo es igual que la de hacienda de stock, pero considera la hacienda que entró y salió dentro del ejercicio. Se resumen los datos necesarios que están en las transacciones de compra y venta, sin estar presentes al inicio o al cierre. La desagregación es:

4 - Kilos producidos = (kilos vendidos − kilos comprados) × precio de venta VNR

TENENCIA POR CATEGORÍA = kilos comprados × (precio de venta/kg − precio de compra/kg)

Resultado de hacienda transitoria = Producción + Tenencia

Hacienda Transitoria (Invernada).

Ejemplo: En agosto, la empresa compra 40 novillos de 300 kg a $1.200/kg (VNR). En febrero, esos mismos novillos se venden a 420 kg a $1.400/kg (VNR). No hay hacienda de este lote ni al inicio ni al cierre del ejercicio.

	Cabezas	Kg/cab	Kg totales	$/kg (VNR)	Total
Compra (agosto)	40	300	12.000	$1.200	$14.400.000
Venta (febrero)	40	420	16.800	$1.400	$23.520.000
Resultado bruto					**$9.120.000**

4 - Kilos producidos = (16.800 − 12.000) kg × $1.400/kg = $6.720.000

TENENCIA POR CATEGORÍA = 12.000 kg × ($1.400 − $1.200)/kg = $2.400.000

Resultado = $6.720.000 + $2.400.000 = $9.120.000

El resultado total de $9.120.000 es el mismo en ambas metodologías. La metodología detallada agrega que $6.720.000 surgieron de que los novillos ganaron 120 kg cada uno (decisión de producción) y $2.400.000 de que el precio del novillo subió $200/kg mientras la empresa los tenía en su poder (efecto de mercado).

Para tomar la decisión de hacer otra invernada, lo relevante es saber si el resultado se repetirá. **El resultado de producción ($6.720.000) depende de la ganancia diaria de peso y del precio final**. **El resultado de tenencia ($2.400.000) dependió de que el mercado subió**: si el precio se mantiene o baja, ese componente desaparece o se vuelve negativo.

Dato clave hacienda transitoria.

El kilaje y el precio por categoría en **cada compra y en cada venta**. Este dato está disponible en los remitos y liquidaciones comerciales, pero frecuentemente no se registra porque no se comprende para qué sirve. Es el registro más simple de incorporar al proceso administrativo habitual y el que mayor mejora aporta al cálculo para empresas con actividad de invernada o engorde a corral.

El proceso de cálculo: tres pasos en orden

La metodología detallada trabaja en tres pasos secuenciales. El orden importa: pasar al paso siguiente sin cerrar el anterior genera errores que se propagan al resultado final.

· **Paso 1 — Ajuste de cabezas.** Se verifica que el número de animales por categoría al cierre sea consistente con todos los movimientos registrados durante el periodo: entradas por nacimientos y compras, salidas por ventas, cesiones[4], muertes y **cambios de categoría[5].** En este paso no se trabaja con kilos ni precios, solo con cabezas. El objetivo es asegurar que la cantidad de animales sea correcta antes de continuar.

· **Paso 2 — Ajuste de kilaje.** Con las cabezas por categoría ya confirmadas, se determina el kilaje al cierre. Puede hacerse con pesada efectiva o con estimación técnica del peso promedio. Al finalizar este paso se conoce, para cada categoría: cuántas cabezas y cuántos kilos totales.

· **Paso 3 — Ajuste de precios.** Con cabezas y kilos confirmados, se asignan los precios de mercado (VNR) al cierre para valuar el stock final y calcular los tres componentes del resultado. Es el único paso que requiere información de precios.

Resumen comparativo de ambas metodologías

Ambas metodologías responden al mismo marco conceptual y producen **el mismo resultado total**. La siguiente tabla resume las diferencias prácticas:

Aspecto	Metodología Simplificada	Metodología Detallada
Resultado total	Correcto	Correcto
Desagregación por componentes	No	Sí (producción / categoría / tenencia)
Dato destacado requerido	Kilaje por categoría al cierre	Kilaje por categoría al cierre + kg y precio en cada transacción
Cuándo aplicarla	Ganadería secundaria o datos limitados / poco confiables	Ganadería principal y datos disponibles
Permite diagnóstico por causa	No	Sí

La correcta aplicación de cualquiera de las dos metodologías depende, en primer lugar, de contar con datos de registro confiables. Antes de avanzar hacia la metodología detallada, es recomendable consolidar los hábitos

[4] misma categoría, mismas cabezas, mismos kilos, pero distinta actividad.
[5] mismas cabeza, mismos kilos pero diferente categoría -cambia precio-.

de registro que la metodología simplificada ya requiere: kilaje por categoría al inicio y al cierre, y kilaje y precio en cada transacción de compra y venta.

3.2.3 Gastos de comercialización

En la Unidad de Negocio Ganadería, los gastos de comercialización **representan los costos necesarios para concretar la comercialización de la hacienda y que no forman parte del proceso productivo propiamente dicho**. Las Normas CREA valorizan la hacienda utilizando como criterio general el Valor Neto de Realización (VNR), entendido como el valor de mercado menos los gastos necesarios para concretar la comercialización. Por lo tanto, las ventas, compras y existencias deben valorizarse considerando dichos gastos comerciales, de manera de reflejar el valor económico real de la hacienda dentro del sistema.

El objetivo de tratarlos por separado es mejorar la lectura económica del negocio, distinguiendo:

- la eficiencia del proceso productivo;
- la eficiencia comercial, asociada al canal de venta elegido, la logística y las condiciones de comercialización.

Dos sistemas pueden producir la misma cantidad de kilos y tener costos productivos similares, pero obtener resultados diferentes según:

- el canal de comercialización (venta directa, consignatario, remate físico o televisado, frigorífico, etc.);
- las comisiones y demás gastos de venta;
- la distancia al mercado (fletes);
- las condiciones comerciales pactadas (plazos de pago, bonificaciones, descuentos, etc.).

Por esta razón, las Normas CREA confían exponer los gastos de comercialización separadamente de los costos productivos.

Principales gastos de comercialización ganadera

Rubro	Descripción	Ejemplos
Comisiones	Intermediación comercial	Consignatarios, remates
Fletes	Transporte asociado a comercialización.	Flete a feria o frigorífico.
Gastos de feria	Costos operativos de venta.	Derecho de pista, descarga, otros.
Documentación	Otros costos.	DTE, guías, certificados y otros gastos administrativos vinculados a la comercialización

En la práctica, muchos de estos conceptos aparecen descontados directamente en la liquidación de venta. Desde el punto de vista de gestión, resulta importante conservar separados el **valor bruto** de la operación y **los gastos asociados a la comercialización**, ya que esto permite analizar correctamente la eficiencia comercial, comparar canales de venta y medir el verdadero **valor neto** recibido por la empresa.

Ejemplo, es habitual en la compra de terneros para cría o recría que el comprador asuma el costo del retiro y traslado de la hacienda desde el establecimiento de origen hasta el establecimiento de destino. Si bien estos conceptos no modifican el valor de mercado del animal, representan costos necesarios para concretar la operación comercial con terceros y disponer de la hacienda en condiciones de incorporarse al proceso productivo. Por este motivo, se registran como gastos de comercialización de la actividad compradora.

Debe distinguirse este tratamiento de los movimientos internos de hacienda entre actividades o establecimientos de una misma empresa. En esos casos no existe una operación comercial con terceros y los costos asociados al traslado responden a criterios de asignación entre actividades, cuyo tratamiento se desarrolla más adelante en el apartado **Cesiones internas**.

En la actividad ganadera, el peso comercializable debe **considerar el desbaste**. En las operaciones de compra y venta, el desbaste forma parte inherente de la transacción y surge de las condiciones comerciales efectivamente pactadas. Sin embargo, en movimientos internos donde no existe una operación comercial explícita —como cesiones entre actividades, traslados entre establecimientos—, el desbaste debe estimarse utilizando criterios técnicos consistentes.

A los efectos de mantener comparabilidad y homogeneidad metodológica, las Normas CREA recomiendan utilizar referencias técnicas estandarizadas para estimar el desbaste según el tiempo de encierre o manejo previo a la pesada. Este criterio permite evitar sobrestimaciones en la producción física y mantener coherencia entre los movimientos internos y las operaciones comerciales efectivamente realizadas.

Horas de ayuno (sobre camión o en corrales de manejo)	Porcentaje de desbate
Menos de 4	7
4 a 8	5
8 a 16	3

16 a 24	2
Más de 24	0

3.2.4 Costos Ganaderos

El análisis de costos en ganadería tiene como objetivo comprender cómo la empresa transforma recursos —forraje, tierra, trabajo, capital y hacienda— en producción física y resultado económico. **No se trata únicamente de registrar costos y gastos**, sino de interpretar cómo se genera valor dentro del sistema productivo y qué variables explican el resultado obtenido.

En la actividad ganadera, distintos sistemas pueden alcanzar resultados similares utilizando estructuras de costos completamente diferentes. Un sistema pastoril puede presentar bajos costos directos y menor producción por hectárea, mientras que un feedlot puede operar con altos costos de alimentación y, aun así, generar excelentes resultados gracias a una mayor rotación y productividad. Por esta razón, las Normas CREA no buscan uniformar modelos productivos, sino construir criterios comunes que permitan medir, comparar e interpretar los resultados económicos de cada sistema.

Las Normas CREA distinguen los costos según su comportamiento frente al nivel de actividad y según su posibilidad de asignación a la actividad. De esta manera se diferencian costos directos, fijos y variables.

Costos variables directos

Los costos variables directos son aquellos que aumentan o disminuyen en forma directamente proporcional al nivel de actividad del sistema ganadero. En términos generales, una mayor cantidad de cabezas, kilos producidos o intensidad productiva implica mayores consumos de recursos y, por lo tanto, mayores costos variables.

Dentro de la actividad ganadera la **alimentación** constituye uno de los principales componentes del costo variable, especialmente en sistemas intensivos de recría, terminación o feedlot. Sin embargo, el análisis económico no debe centrarse únicamente en el nivel absoluto de costos, sino en la capacidad del sistema para transformar esos recursos en producción física y resultado económico. Un mayor costo de alimentación no implica necesariamente menor eficiencia si permite aumentar la productividad, mejorar la conversión o incrementar la rotación del capital.

Las Normas CREA consideran que **todo recurso consumido** por la actividad ganadera **debe valorizarse económicamente**, aun cuando **no exista una erogación explícita**. Esto incluye recursos forrajeros producidos dentro de la empresa, cultivos utilizados para pastoreo, reservas confeccionadas internamente y el propio uso de la tierra. Cuando la empresa utiliza **granos, reservas o suplementos producidos internamente**, dichos recursos **deben registrarse como una cesión interna** desde la actividad que los genera hacia la actividad ganadera. De esta manera, la actividad que entrega el recurso registra un ingreso y la ganadería recibe un costo equivalente. Este criterio evita subvaluar la actividad ganadera y mejora la comparabilidad entre sistemas productivos.

El recurso forrajero siempre posee valor económico, aun cuando no exista una compra o pago explícito. Por esta razón, campo natural, las pasturas implantadas, verdeos, rastrojos y cultivos utilizados para pastoreo deben incorporar el correspondiente costo de oportunidad de la tierra o arrendamiento asociado a la superficie utilizada.

Las pasturas y verdeos comprenden todos los costos asociados a la implantación, mantenimiento y utilización de recursos forrajeros destinados al pastoreo. En cultivos anuales incluyen los costos directos de implantación y mantenimiento, así como también el arrendamiento o costo de oportunidad de la tierra correspondiente a la superficie y el período utilizado. En praderas plurianuales incorporan la amortización y

mantenimiento de la pastura, junto con el arrendamiento o costo de oportunidad de la tierra devengado durante el período. Cuando el recurso forrajero utilizado es campo natural, el costo corresponde al costo de oportunidad de la tierra, sumado a los insumos y labores de mantenimiento que correspondan.

La suplementación incluye los alimentos concentrados utilizados para complementar la alimentación del rodeo, independientemente de si son producidos por la empresa o adquiridos a terceros. Comprende alimentos energéticos, proteicos, minerales y aditivos nutricionales. Cuando dichos suplementos son comprados, debe incorporarse también el costo de flete y traslado hasta el establecimiento.

Las reservas forrajeras incluyen los costos asociados a la producción o compra de alimentos voluminosos destinados a conservación y consumo diferido. Cuando las reservas son producidas por la empresa, deben incorporarse todos los costos de producción, confección, almacenamiento y el correspondiente costo de oportunidad de la tierra o arrendamiento. Cuando son adquiridas a terceros, debe incluirse además el costo de traslado y flete hasta el establecimiento.

Cuando la actividad ganadera utiliza cultivos o recursos cuyo destino principal no era ganadero, debe registrarse un **valor de pastaje equivalente** al que se pagaría a terceros por ese uso. En el caso de cultivos malogrados, la pérdida económica permanece en la actividad original y no se transfiere a la ganadería.

Los fletes internos de hacienda corresponden a movimientos entre establecimientos de una misma empresa cuya decisión responde a necesidades productivas y no comerciales. Estos traslados pueden producirse, por ejemplo, entre campos de cría, recría, terminación o distintos planteos dentro del sistema integrado.

Cuando el **traslado implica un cambio de actividad** —por ejemplo, de cría hacia recría—, el costo del flete debe **prorratearse** entre las actividades que intervienen, dado que ambas participan de la decisión productiva y se benefician del movimiento[6].

En cambio, **cuando el traslado** se realiza entre establecimientos **manteniendo la misma actividad** —por ejemplo, recría a recría o cría a cría—, **el costo debe imputarse íntegramente a dicha actividad**, ya que el movimiento no implica una transferencia entre actividades sino una reorganización operativa dentro del mismo sistema productivo.

Los costos sanitarios incluyen todos los gastos asociados a la prevención, diagnóstico y tratamiento sanitario del rodeo. Comprenden vacunas, antiparasitarios, tratamientos, caravanas y demás insumos sanitarios.

Los costos reproductivos incluyen semen, embriones, sincronización, hormonas, inseminación y demás insumos vinculados al manejo reproductivo y mejoramiento genético del rodeo.

Los honorarios veterinarios asociados a tactos, ecografías, sangrados, cesáreas u otras intervenciones profesionales deben exponerse separadamente.

Los costos asociados al reparto de alimentos y utilización de maquinaria afectada directamente a la actividad deben incluir los consumos de combustible, lubricantes, reparaciones y repuestos asociados a dichas tareas.

Finalmente, **determinados costos laborales** o servicios que dependen directamente del nivel de actividad podrán tratarse como variables cuando su comportamiento acompañe el nivel de producción del sistema. Esto incluye, por ejemplo, bonos por productividad, hotelería o alquiler de hacienda.

Principales costos variables directos

[6] Como criterio general, puede asignarse un 50 % a cada actividad, salvo que exista una justificación técnica diferente.

Rubro	Descripción	Ejemplos
Pasturas y verdeos	Implantación, mantenimiento y amortización de recursos forrajeros destinados al pastoreo, incluyendo tierra o arrendamiento.	Avena para pastoreo, maíz para pastoreo, sorgo forrajero, alfalfa, gatton panic, festuca, verdeos de invierno y verano, campo natural.
Suplementación	Alimentos concentrados y suplementos, incluyendo flete hasta el establecimiento.	Balanceado, maíz, expeller, cebada, sales minerales, monensina, concentrado proteico, núcleo vitamínico.
Reservas forrajeras (1)	Producción o compra de reservas voluminosas, incluyendo confección, almacenamiento y flete.	Silaje de maíz o sorgo, rollos, heno, megafardos
Pastoreo	Utilización ganadera de recursos cuyo destino principal no era el ganadero.	Cultivos de servicio pastoreados, rastrojos, cultivos malogrados.
Servicios contratados: Pastaje y/o hotelería.	Servicios prestados por terceros vinculados al alojamiento, alimentación o utilización de recursos forrajeros para hacienda propia.	Alquiler de verdeos, pastaje por cabeza, hotelería de hacienda en feedlot o recría.
Reparto de alimento y maquinaria	Costos variables de maquinaria afectada a alimentación y manejo.	Combustible, lubricantes, repuestos.
Fletes de hacienda internos.	Movimientos de hacienda entre establecimientos de la misma empresa por razones productivas.	Ejemplo: guías u otros gastos de traslado interno.
Sanidad	Prevención, diagnóstico y tratamiento sanitario del rodeo.	Vacunas, antiparasitarios, brucelosis, tuberculosis, caravanas, aftosa
Reproducción	Manejo reproductivo y mejoramiento genético.	IATF, semen, hormonas, trasplante embrionario, fertilización in vitro, raspaje y revisión de toros, mantenimiento del termo, nitrógeno líquido, guantes de tacto.

Honorarios veterinarios	Servicios profesionales sanitarios y reproductivos.	Tacto, ecografías, sangrados, cesáreas,
Personal temporal	Mano de obra dependiente del nivel de actividad.	Bonos por productividad, jornales.
Gastos varios	Servicios variables asociados a la actividad.	Hotelería, alquiler de hacienda.

(1) Reservas forrajeras. Descripción de la imputación del costo de silos:

Cuando una empresa confecciona un silo, logra **un recurso** con valor económico **disponible para generar producción animal** en el futuro. **Los costos** asociados a su producción **no** deben imputarse al **resultado del ejercicio** en el **momento de la confección, si** al momento que la reserva haya sido consumida.

Por esta razón, **todos los costos asociados a la producción de la reserva deben activarse** como un bien de cambio dentro del activo de la empresa. Activar significa reconocer que ese costo todavía no fue consumido por la actividad, sino que se transformó en un recurso que la empresa conserva y utilizará posteriormente para alimentar al rodeo.

La reserva debe incorporar los criterios aplicados en el capítulo de agricultura, que incluyen los costos incurridos por superficie sembrada de semilla; fertilización; agroquímicos; labores; arrendamiento o costo de oportunidad de la tierra; confección; **almacenamiento**; y demás costos asociados a su producción.

Posteriormente, **a medida que la reserva se consume**, **el costo se va trasladando gradualmente al resultado ganadero** como costo de alimentación, disminuyendo el activo.

Este criterio permite imputar a la actividad únicamente el costo del alimento efectivamente consumido durante el ejercicio. De esta manera, si la empresa confecciona más reservas de las que utiliza, el excedente permanece registrado dentro del activo y no impacta artificialmente en el resultado de la actividad.

Ejemplo: una empresa confecciona en marzo 700 toneladas de silo de maíz con un costo total equivalente a USD 60 por tonelada confeccionada, totalizando USD 42.000. Sin embargo, durante el proceso de fermentación existen pérdidas naturales de materia seca que deben considerarse antes de calcular el costo unitario definitivo de la reserva. Estas pérdidas se reflejan mediante un aforo previo, que ajusta las toneladas efectivamente disponibles para consumo.

Se considera un aforo del 5 % (aprox), las 700 tn confeccionadas se transforman en 665 toneladas útiles. En consecuencia, el costo unitario definitivo pasa de USD 60/tn confeccionada a USD 63,16/tn útil: USD 42.000 / 665 tn = USD 63,16/tn útil

El consumo comienza en julio y la actividad ganadera entrega 50 toneladas por mes al rodeo. A partir de ese momento, cada tonelada consumida se imputa utilizando ese costo unitario ajustado. En consecuencia, el resultado ganadero reconocerá mensualmente USD 3.158 (50tn x 63.16 USD/tn) como costo de alimentación. Teóricamente, una reserva de 665 toneladas debería alcanzar aproximadamente 13 meses de consumo. Sin embargo, en el ejemplo práctico, el silo se termina en el mes 11. Esto implica que existieron pérdidas adicionales o diferencias no contempladas inicialmente en el aforo.

Estas diferencias suelen originarse por desperdicios en el suministro, deterioro, errores de confección, pérdidas de almacenamiento o diferencias entre el consumo real y el registrado.

Las pérdidas propias del proceso de fermentación quedan incorporadas dentro del aforo inicial utilizado para calcular el costo unitario de la reserva. En cambio, las demás pérdidas o diferencias deben ajustarse al finalizar el silo, salvo que puedan identificarse y registrarse específicamente en el momento en que ocurren.

Cuando el silo se agota físicamente, cualquier saldo que todavía permanezca activado debe imputarse al resultado ganadero como mayor costo de alimentación. De esta manera:

- el activo queda correctamente valuado en cero;
- el costo total de la reserva queda completamente reconocido;
- y el resultado económico refleja el verdadero costo del alimento efectivamente utilizado por el sistema.

Además, dentro de un mismo ejercicio económico es habitual que la actividad ganadera consuma reservas confeccionadas en campañas diferentes. Esto ocurre porque el momento de confección del silo no coincide necesariamente con el momento en que ese alimento se consume. En una empresa cuyo ejercicio económico se extiende de julio a junio, por ejemplo, durante los primeros meses normalmente se consumen reservas confeccionadas en la campaña anterior, mientras que hacia el final del ejercicio comienza a incorporarse el consumo de silos producidos en la nueva campaña.

Como las reservas se valorizan a costo de producción, cada silo puede tener un costo unitario distinto según el rendimiento, el nivel tecnológico, el alquiler o las condiciones de la campaña en la que fue confeccionado. Incluso dentro de una misma campaña pueden coexistir reservas con distintos costos, como sucede entre maíces tempranos, tardíos o silos provenientes de distintos establecimientos.

El nivel de trazabilidad de estos costos dependerá de la capacidad de seguimiento de cada empresa. En sistemas más avanzados puede mantenerse un seguimiento individual por campaña, establecimiento o tipo de silo. Sin embargo, como criterio mínimo, la empresa debería mantener al menos un costo promedio ponderado por tipo de cultivo y campaña (ejemplo: Maíz 25/26, Avena 25/26, Sorgo 26/27, Maíz 26/27). De esta manera, la actividad ganadera podrá diferenciar correctamente el costo de las distintas reservas consumidas y lograr una asignación más consistente del costo de alimentación dentro del sistema.

Costos fijos directos

Los costos fijos directos son aquellos necesarios para sostener la estructura operativa del sistema ganadero y que, dentro de determinados rangos de producción, no varían proporcionalmente con la cantidad de cabezas o kilos producidos.

En la actividad ganadera, gran parte de la eficiencia económica del sistema no depende únicamente de reducir costos, sino de lograr una mejor utilización de la estructura disponible. Esto implica que muchos costos fijos pueden diluirse a medida que aumenta:

- la producción;
- la carga;
- la productividad por hectárea;
- o la rotación del capital.

Por ejemplo, una misma estructura de personal, instalaciones o manejo puede sostener distintos niveles de producción. En estos casos, sistemas más eficientes logran distribuir los costos estructurales sobre una mayor cantidad de kilos producidos.

Dentro de los costos fijos ganaderos se incluyen:

- la mano de obra permanente;
- el mantenimiento de la infraestructura;
- el costo de la tierra utilizada por la actividad que no se contempló en alimentación;
- los honorarios técnicos;

- la energía;
- y los costos asociados al manejo operativo y organización del sistema.

El costo de la tierra debe incluir todas aquellas superficies necesarias para sostener la actividad ganadera que no hayan sido previamente asignadas dentro de los costos de alimentación. Esto comprende instalaciones, ensenadas, callejones, plantas de silo, corrales y demás superficies afectadas estructuralmente a la actividad.

Los honorarios técnicos y la dirección operativa del sistema deben reflejar el costo económico real de sostener el manejo y seguimiento profesional de la actividad. Estos servicios pueden surgir tanto de una contratación efectiva de terceros como del trabajo realizado directamente por el propietario o socios de la empresa. En aquellos casos donde no exista una erogación explícita, debe incorporarse igualmente un valor equivalente al de mercado para la tarea desarrollada, de manera de reflejar correctamente el costo económico de la gestión y mejorar la comparabilidad entre sistemas. Cuando dichos recursos se comparten entre distintas unidades de negocio, corresponde realizar un prorrateo razonable según el nivel de dedicación o utilización de cada actividad.

Los costos de mantenimiento comprenden todas aquellas erogaciones necesarias para conservar la capacidad operativa de la infraestructura ganadera. No deben incluirse inversiones o mejoras que aumenten la capacidad productiva o extiendan significativamente la vida útil de los activos, las cuales corresponden a inversiones amortizables.

Rubro	Descripción	Ejemplos
Personal	Mano de obra permanente afectada a la actividad.	Haberes, cargas sociales, manutención, movilidad, ropa de seguridad, seguro y ART.
Honorarios técnicos	Asesoramiento técnico y profesional del sistema.	Asesoramiento, nutricionista, planificación forrajera y sanitaria.
Tierra	Arrendamiento o costo de oportunidad de superficie ganadera no incluidas en alimentación.	Ensenadas, plantas de silo, callejones.
Mantenimiento de estructura ganadera	Conservación y reparación de infraestructura ganadera.	Reparaciones, repuestos, arreglo de tranqueras, molinos, flotantes, pulverización de alambrados, mantenimiento de picadas.
Infraestructura de manejo pastoril	Materiales utilizados para subdivisiones y manejo del pastoreo.	Rolines, varillas, eléctricos, boyeros.
Energía	Consumos estructurales asociados a la actividad.	Electricidad, combustible para funcionamiento de chimango, bombas, etc.

Seguros	Cobertura patrimonial de la actividad.	Seguros de la estructura, maquinaria de la actividad.
Dirección técnica	Gestión operativa y coordinación de la unidad ganadera.	Gerente o responsable operativo de ganadería, viáticos y movilidad, ART y seguro.

*cuando un gasto representativo, corresponda prorrateo, repasar el capítulo 5,3.

Tratamiento del arrendamiento y costo de oportunidad de la tierra en ganadería.

En la actividad ganadera, el arrendamiento o costo de oportunidad de la tierra no se refleja necesariamente en un único rubro del resultado económico. **Su imputación depende del destino productivo** que tenga cada superficie dentro del sistema **y del momento** en que dicho recurso es consumido por la actividad.

El criterio general de las Normas CREA es que **el costo de la tierra debe acompañar al recurso económico que esa superficie genera**. Por esta razón, el arrendamiento o costo de oportunidad puede quedar incorporado dentro del costo de alimentación, dentro del costo agrícola o directamente como costo fijo, según el uso productivo de cada lote.

Cuando la superficie se destina a la producción de **reservas forrajeras** —como silajes—, el costo de la tierra forma parte del costo de producción de esa reserva. En consecuencia, el arrendamiento **queda activado** junto con el silo y se traslada al resultado ganadero recién en el momento en que **el alimento es** efectivamente **consumido** por el rodeo.

El mismo criterio se aplica en **pasturas y verdeos**. El arrendamiento o costo de oportunidad **devengado** se incorpora directamente dentro del costo del recurso forrajero producido y consumido por la actividad.

En cambio, las superficies destinadas a **infraestructura ganadera** —como corrales, calles internas, ensenadas, plantas de silo, mangas, aguadas o caminos— se consumen en forma continua durante el ejercicio, por lo que el arrendamiento debe tratarse como un costo fijo directo.

Cuando la superficie se destina a agricultura y posteriormente el grano es cedido a la actividad ganadera, el arrendamiento permanece dentro del costo agrícola. No participa de los costos de la ganadería ya que el grano se cede a valor neto de realización en el mercado.

De esta manera, el costo de **la tierra acompaña siempre al recurso económico efectivamente generado por esa superficie**, mejorando la consistencia económica del sistema y evitando distorsiones entre actividades integradas.

Tratamiento del arrendamiento según destino de la superficie

Destino de la superficie	Tipo de costo en Ganadería	Tratamiento del arrendamiento o costo de oportunidad	Impacto económico
Silajes y reservas	Costo variable	Se incorpora al costo de producción de la reserva y se activa hasta el consumo.	Impacta en costo de alimentación al consumir el silo o reserva.

Pasturas y verdeos	Costo variable	El arrendamiento se incorpora como costo devengado del recurso forrajero, independientemente de que se haya pagado o no.	Impacta directamente en el costo de alimentación consumido por el rodeo.
Infraestructura ganadera	Costo fijo	El arrendamiento o costo de oportunidad se reconoce como costo devengado de estructura durante el ejercicio.	Impacta directamente en el ejercicio como costo fijo.
Grano consumido	Corresponde al Negocio de Agrícola. La ganadería compra el grano al valor neto de realización del mercado		

Para profundizar en el devengamiento de los alquileres se sugiere leer el "Tratamiento de alquileres en el Capítulo 2 de Patrimonial < activos corrientes"

Cesiones internas

En las empresas ganaderas integradas es habitual que existan transferencias de recursos entre actividades o entre distintas unidades de negocio. Estas cesiones internas permiten aprovechar mejor la estructura productiva, reducir costos de transacción y mejorar la integración económica del sistema. Sin embargo, para que el análisis económico sea consistente, resulta fundamental que dichas transferencias se registren utilizando criterios homogéneos de valuación. Las Normas CREA distinguen dos tipos de cesiones internas:

- Cesiones entre actividades dentro de una misma unidad de negocio;
- Cesiones entre distintas unidades de negocio.

La diferencia entre ambas no es solamente operativa, sino también económica, ya que cambia el objetivo del análisis y la forma en que debe interpretarse el resultado generado.

1. **Cesiones entre actividades de una misma unidad de negocio.**

Las cesiones entre actividades ocurren dentro de una misma unidad de negocio. En ganadería, esto sucede principalmente cuando un animal cambia de etapa productiva dentro del mismo sistema, por ejemplo:

- de cría hacia recría;
- de recría hacia terminación;
- o entre distintos establecimientos que realizan actividades diferentes.

En estos casos, las Normas CREA recomiendan registrar las cesiones utilizando un mismo valor bruto de mercado para la actividad que entrega y para la actividad que recibe. Este criterio evita incorporar artificialmente gastos comerciales que no ocurrieron efectivamente por tratarse de movimientos internos.

Ejemplo: cuando un ternero pasa desde la actividad de cría hacia recría dentro de la misma empresa:

- la cría registra una salida;
- y la recría una entrada;
- ambas al mismo valor bruto de mercado.

De esta manera:

- ambas actividades reflejan el mismo valor económico del animal;
- no se distorsionan los márgenes;

- y el beneficio derivado de evitar gastos comerciales queda distribuido dentro del sistema integrado.

En consecuencia, **el resultado económico de la integración no surge de diferencias** de valuación entre actividades, sino de la mejora global generada por evitar costos de comercialización, reposición y transacción.

Cuando las cesiones impliquen **gastos efectivos de traslado** o movimientos internos de hacienda, dichos costos deben distribuirse entre las actividades involucradas según el criterio económico que corresponda. Si el movimiento implica un cambio de actividad —por ejemplo, **de cría hacia recría— el costo del traslado debe prorratearse** entre ambas actividades, dado que las dos participan de la decisión productiva y se benefician del movimiento. En cambio, cuando el traslado ocurre entre establecimientos manteniendo la misma actividad, el costo debe imputarse íntegramente a dicha actividad, ya que no existe transferencia entre procesos productivos sino una reorganización operativa dentro del mismo sistema.

Niveles avanzados de gestión o la necesidad de **medir específicamente el valor económico aportado por la integración**, deberá crear una actividad independiente. Esta actividad de "integración interna", registra el diferencial entre lo que la actividad que entrega hubiera cobrado si vendiera la hacienda a terceros y lo que la actividad que recibe habría pagado si tuviera que comprar esa misma hacienda en el mercado. Este criterio considera que la actividad que entrega registra la cesión al valor neto de realización (VNR) de venta, es decir, al valor que efectivamente habría recibido luego de descontar los gastos comerciales correspondientes. La actividad que recibe registra la entrada al costo de reposición, es decir, al valor que debería pagar para incorporar esa hacienda en condiciones equivalentes de mercado. La diferencia entre ambos valores se registra como resultado de la integración. Este criterio permite separar tres efectos:

- el resultado propio de la actividad que produce la hacienda;
- el costo económico real para la actividad que la utiliza;
- y el beneficio o perjuicio generado por evitar una operación comercial externa.

Ejemplo de cesión entre actividades de la misma unidad de negocio.
Una empresa de ciclo completo transfiere 200 terneros de cría a recría, con un peso promedio de 180 kg por cabeza (36.000 kg), con un valor bruto de $1.500/kg.
Si la cría vendiera esos terneros a terceros, debería afrontar gastos de venta, comisión y flete por $120/kg. Por lo tanto, su valor neto de realización (VNR) sería de $1.380/kg (1500-120 $/Kg).
Por otro lado, si la recría tuviera que comprar esos terneros en el mercado, debería pagar el valor bruto más gastos de compra y flete de ingreso por $75/kg. Su costo de reposición sería de $1.575/kg (1500+75 $/Kg).

Concepto	Cálculo	Monto
Valor neto para cría	36.000 kg × $1.380/kg	$ 49.680.000
Costo de reposición para recría	36.000 kg × $1.575/kg	$ 56.700.000
Resultado de integración	36.000 kg × $195/kg	$ 7.020.000

En este caso, la integración genera un beneficio económico de $7.020.000. Ese beneficio no proviene de producir más kilos, sino de evitar gastos comerciales, fletes diferenciales y costos de transacción que habrían existido si la cría vendía los terneros y la recría los compraba nuevamente en el mercado.
Si el diferencial fuera negativo, la integración estaría generando un perjuicio económico. Esto podría ocurrir, por ejemplo, cuando la hacienda propia no responde a la calidad, peso, ubicación o momento que necesita la actividad receptora, y comprar a terceros hubiera resultado económicamente más conveniente.

Este análisis no reemplaza el criterio general de cesión a valor bruto entre actividades, sino que constituye una apertura adicional para empresas con mayor nivel de gestión y volumen suficiente como para justificar la medición específica del efecto integración.

Prorrateo de un costo compartido entre actividades ganaderas

En sistemas ganaderos integrados, algunos recursos pueden ser utilizados por más de una actividad dentro de la misma unidad de negocio. Esto ocurre, por ejemplo, con pasturas, personal, instalaciones, aguadas, maquinaria o servicios técnicos compartidos entre cría, recría y terminación.

Cuando un costo beneficia a más de una actividad, **debe asignarse utilizando un criterio técnico razonable y consistente**. El objetivo no es lograr una precisión absoluta, sino evitar que una actividad absorba costos que corresponden parcialmente a otra.

El criterio de prorrateo debe elegirse según la naturaleza del costo. En el caso de una pastura compartida, puede utilizarse como base el consumo estimado de materia seca, los EV-día, los días de uso o la superficie utilizada por cada actividad. En el caso del personal, puede utilizarse el tiempo de dedicación estimado. En maquinaria, las horas de uso. Lo importante es que el criterio elegido sea explícito, repetible y coherente con la forma en que el recurso fue utilizado.

Ejemplo: Una empresa tiene una pastura cuyo costo anual, incluyendo amortización, mantenimiento y costo de oportunidad de la tierra, asciende a $18.000.000. Durante el ejercicio, esa pastura fue utilizada por dos actividades: cría y recría. La cría utilizó la pastura con 180 vacas durante 60 días, considerando 1 EV por vaca. La recría utilizó la misma pastura con 300 novillitos durante 50 días considerando 0,65 EV por novillito.

Actividad	Cálculo	EV-día
Cría	180 vacas × 1 EV × 60 días	10.800
Recría	300 novillitos × 0,65 EV × 50 días	9.750
Total	EV	**20.550**

El costo de la pastura se prorratea según la participación de cada actividad en el uso total medido en EV-día.

Actividad	Participación	Costo asignado
Cría	10.800 / 20.550 = 52,6 %	$9.468.000
Recría	9.750 / 20.550 = 47,4 %	$8.532.000
Total	**100 %**	**$18.000.000**

De esta manera, la cría no absorbe la totalidad del costo de la pastura por haberla tenido asignada administrativamente, ni la recría queda subvaluada por haber utilizado un recurso ya existente dentro del sistema. Cada actividad incorpora el costo en función del uso económico que realizó del recurso.

El mismo criterio puede aplicarse al personal compartido. Por ejemplo, si un encargado dedica aproximadamente 60 % de su tiempo a cría y 40 % a recría, su costo laboral debería distribuirse en esa proporción, siempre que no exista una medición más precisa. Lo relevante es que el criterio de asignación refleje razonablemente el uso del recurso y se mantenga estable entre ejercicios para permitir comparaciones consistentes.

2. Cesiones entre unidades de negocio

Las cesiones entre unidades de negocio ocurren cuando una actividad ganadera consume recursos producidos por otra unidad económica de la empresa. En estos casos, el objetivo es reflejar correctamente:

- el valor económico del recurso consumido;
- el resultado de la unidad que lo genera;

Cada cesión debe registrarse:

- como ingreso en la unidad que entrega el recurso;

- y como costo en la unidad que lo consume.

Este criterio evita subsidios cruzados entre unidades y mejora significativamente la comparabilidad de resultados.

Cuando los productos agrícolas no se venden a terceros, sino que se transfieren para su utilización en la actividad ganadera —por ejemplo, maíz producido por agricultura que es consumido en feedlot—, la operación debe registrarse como una cesión interna entre unidades de negocio.

Desde el punto de vista de la gestión económica, esta cesión se valúa como si se tratara de una venta real a mercado. El valor a utilizar debe representar el costo económico que tendría la actividad ganadera para reponer ese recurso en su establecimiento. Por esta razón, el criterio general de valuación corresponde al valor neto de realización (VNR) o al costo de reposición según corresponda.

La cesión debe registrarse acompañando el consumo efectivo del alimento por parte de la actividad ganadera y utilizando el precio de mercado vigente en el momento en que dicho consumo ocurre. De esta manera, si durante distintos meses se consumen toneladas valorizadas a precios diferentes, la actividad ganadera irá incorporando el costo económico correspondiente a cada momento de consumo.

Esto resulta especialmente importante en contextos de variación de precios agrícolas, ya que permite reflejar correctamente:

- el verdadero costo económico de alimentación;
- el resultado agrícola generado;
- y la evolución del valor del recurso consumido.

Este criterio implica que:

- la tenencia del producto agrícola registra un ingreso equivalente al valor que habría obtenido vendiendo ese grano al mercado;
- y la actividad ganadera incorpora el alimento al valor económico real de reposición en su establecimiento.

Este tratamiento evita distorsiones entre actividades integradas y mejora la comparación entre:

- vender el grano;
- transformarlo en carne;
- o utilizarlo para confección de reservas.

El mismo criterio aplica para otras cesiones entre unidades de negocio, como servicios de maquinaria o transporte interno, donde la actividad que recibe el servicio debe incorporar un costo equivalente al valor económico de mercado de dicha prestación.

Principales cesiones entre unidades de negocio

Unidad que entrega	Unidad que recibe	Criterio de valuación	Ejemplo
Agricultura	Ganadería	VNR o costo de reposición al momento del consumo	Maíz para feedlot, avena

Maquinaria	Ganadería	Valor de servicio de mercado	Confección de reservas, siembra de pasturas
Transporte	Ganadería	Valor de mercado	Traslado interno de hacienda

Este tratamiento permite que cada unidad de negocio refleje correctamente:

- el valor de lo que produce;
- el costo de los recursos que consume;
- y el aporte económico real que realiza al resultado global de la empresa.

3.2.5 Margen Bruto Ganadero

El Margen Bruto representa el resultado económico generado por la actividad luego de deducir de los ingresos todos los costos directos necesarios para producir. Constituye el primer nivel de análisis de la eficiencia económica de la actividad ganadera. Permite medir el resultado generado por el proceso productivo antes de incorporar aquellos conceptos que no dependen directamente de la operación, como los resultados financieros, los impuestos generales o la tenencia de los bienes corrientes y no corrientes.
Dentro de las Normas de Gestión CREA, el Margen Bruto constituye la base para comparar actividades, modelos productivos y campañas, independientemente de la escala o del sistema de producción utilizado.

Estructura general del Margen Bruto Ganadero

Concepto	Descripción
Ingreso Ganadero	Ingreso de producción + cambios de categoría
Gastos de comercialización	Fletes, comisiones, derechos
Costos directos variables	Alimentación, sanidad, reproducción
Costos directos fijos	Personal, tierra, infraestructura
Margen Bruto	Resultado directo de la actividad

El Margen Bruto debe analizarse considerando simultáneamente tres componentes fundamentales del proceso productivo:

- la **producción** física obtenida;
- los **cambios de categoría** ocurridos durante el ejercicio;
- la estructura de **costos** necesaria para sostener el sistema.

Es importante destacar que un Margen Bruto elevado **no necesariamente** implica una mayor eficiencia ni un menor nivel de riesgo. **Sistemas intensivos** suelen generar **mayores márgenes** por hectárea, pero también presentan una estructura de **costos más elevada** y una **mayor exposición financiera**. Por el

contrario, los sistemas pastoriles pueden obtener márgenes menores, aunque generalmente muestran una mayor estabilidad frente a variaciones de precios o costos.
Por esta razón, el Margen Bruto se analiza junto con indicadores físicos, productivos y estructurales que permitan interpretar correctamente el desempeño económico del sistema.

Variable	Interpretación
MB/ha	Resultado económico por superficie
MB/kg producido	Eficiencia económica de producción
MB/cab	Resultado por animal
Producción/ha	Intensidad productiva
Costo/kg producido	Eficiencia de costos
Conversión	Eficiencia alimenticia

Margen de Contribución

El Margen de Contribución amplía la información proporcionada por el Margen Bruto incorporando aquellos items que, si bien no forman parte del proceso productivo inmediato, si dependen directamente de la actividad y resultan necesarios para medir su verdadero aporte económico. Una vez calculado el Margen Bruto, el Margen de Contribución incorpora tres conceptos:

1. la tenencia de los bienes corrientes (AC) de la actividad,
2. los impuestos directos asociados a la actividad y
3. las amortizaciones directas, entendidas como aquellas erogaciones cuyo beneficio productivo se extiende a más de un ejercicio y que pueden asignarse de manera clara a la actividad ganadera.

En consideración de este esquema, las amortizaciones directas[7] incluyen:

- pasturas;
- mixers;
- instalaciones específicas;
- comederos y silos de autoconsumo;
- y maquinaria directamente asignada a la actividad.

La tenencia de bienes no corrientes (ANC) no forma parte de este cálculo: se expone a nivel de ejercicio, como se explica en el apartado 3.2.1 de este capítulo.

3.2.6 Capitalización de hacienda

La capitalización de hacienda constituye una modalidad asociativa mediante la cual dos o más partes aportan recursos diferentes para desarrollar un proceso productivo común y distribuir posteriormente el resultado obtenido de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato.

[7] Alambrado, corrales, mangas y aguadas, son activos inmobiliarios.

En la práctica simplificada, una de las partes aporta la hacienda y la otra aporta la tierra (Inmobiliario 3.3.2). Si bien ésta es la modalidad más frecuente, existen múltiples variantes en las que ambas partes pueden aportar distintos recursos y asumir diferentes niveles de participación en el negocio. Entre los **recursos aportados** que habitualmente forman parte de una capitalización se encuentran: hacienda, tierra, recurso forrajero, instalaciones, infraestructura, mano de obra, manejo técnico y gastos operativos. Entre las formas de **distribución de resultados** son habituales: capitalización con distribución de kilos producidos; capitalización sobre pasturas; capitalización en engorde a corral; capitalización con distribución porcentual de ingresos.

Desde el punto de vista de la gestión económica, la capitalización **no constituye una actividad diferente** a la producción ganadera, **sino una forma particular de organizar el negocio.**

En la capitalización **ambas partes asumen el riesgo biológico y económico del sistema,** a diferencia de un arrendamiento tradicional, donde el propietario de la tierra recibe un ingreso fijo independientemente del resultado productivo. Si la producción mejora, ambos se benefician; si disminuye por razones climáticas, sanitarias o comerciales, ambos participan de esa menor generación de valor. Para el capitalizador de hacienda, esta modalidad de negocio **ofrece posibilidades**, como aumentar el rodeo sin necesidad de comprar o arrendar más tierras o distribuir el riesgo climático o sanitario en distintas zonas geográficas.

En términos generales deben distinguirse dos análisis diferentes:

a) del propietario del recurso forrajero. Su resultado surge principalmente del aprovechamiento del recurso forrajero, de la utilización de la infraestructura y del servicio de manejo prestado.

b) del propietario de la hacienda. Su resultado económico depende de la producción física obtenida, de la evolución del valor de la hacienda, de la modalidad de distribución establecida en el contrato y de los gastos que le corresponda afrontar.

Consideraciones	Propietario del campo	Propietario de la hacienda
Recurso aportado	Tierra, recurso forrajero, infraestructura y, según el contrato, manejo y personal	Hacienda y, según el contrato, sanidad, suplementación, manejo u otros recursos
Componentes del resultado	Retribución pactada según producción física, costos de producción del recurso forrajero y utilización de la infraestructura.	Producción física, cambio de categoría, tenencia y gastos asumidos
Patrimonio	La hacienda de terceros no integra el activo	La hacienda permanece registrada dentro del patrimonio del propietario
Resultado por tenencia	No corresponde	Corresponde al propietario de la hacienda.

Los costos y gastos que cada parte debe afrontar (sanidad, suplementación, mano de obra, mantenimiento) dependen de lo pactado en el contrato. Cada parte imputa a su propio resultado únicamente los recursos que efectivamente aporta, de manera de no duplicar costos ya reconocidos por la otra parte ni dejar recursos consumidos sin costear.

La rentabilidad final dependerá tanto del desempeño productivo como de las condiciones comerciales y de la forma en que el contrato distribuya el resultado entre las partes.
El análisis económico debe permitir **medir correctamente el resultado obtenido por cada participante**, independientemente de la modalidad contractual utilizada y los recursos aportados.

Desde el punto de vista patrimonial.

La hacienda debe permanecer registrada en el patrimonio de su propietario. En consecuencia:

- la hacienda capitalizada **integra el activo** únicamente del **propietario de los animales**;
- **la tenencia** corresponde exclusivamente al **propietario de la hacienda**, salvo que el contrato establezca expresamente otro criterio.
- el **propietario del campo no incorpora** dicha hacienda dentro de su patrimonio;

Es frecuente para cada actividad, ajustarse a su moneda de producción, esto implica: que la **actividad de recría o engorde**, **divide en los porcentajes acordados** la ganancia total de **kilos vivos acumulada** (por ejemplo, 50% para el dueño del campo y 50% para el dueño de los animales[8]). En la **actividad de Cría**, es común trabajar con la producción de **terneros nacidos y logrados**, donde la camada de terneros **se distribuye según el porcentaje pactado**.

Dado que la hacienda de terceros no integra el patrimonio del propietario del campo, resulta recomendable que éste mantenga registros (cuentas de control o planillas de seguimiento) de fechas de cada movimiento, la cantidad de cabezas, categorías y kilos bajo su manejo, de forma de sostener el control físico y productivo del contrato sin distorsionar su balance patrimonial.

Ejemplo: capitalización de recría con distribución de kilos producidos
Un propietario de campo recibe 300 novillitos en capitalización, con un peso inicial de 180 kg/cab (54.000 kg). A los 150 días, los animales pesan 260 kg/cab (78.000 kg). El contrato establece una distribución de 45 % para el propietario del campo y 55 % para el propietario de la hacienda sobre los **kilos producidos**.

Concepto	Cálculo	Resultado
Kilos iniciales	300 cab × 180 kg	54.000 kg
Kilos finales	300 cab × 260 kg	78.000 kg
Kilos producidos	78.000 − 54.000	24.000 kg
Kilos para el propietario del campo	24.000 kg × 45 %	10.800 kg
Kilos para el propietario de la hacienda	24.000 kg × 55 %	13.200 kg

Cada parte valoriza su porción de kilos al valor de mercado (VNR) vigente al momento del retiro o liquidación del contrato. Los 54.000 kg iniciales, y la tenencia generada sobre ellos, corresponden únicamente al propietario de la hacienda, ya que la totalidad del animal permanece en su patrimonio durante todo el contrato: lo único que se reparte es el kilaje producido durante el período de capitalización, no el stock de origen.

Empresas con hacienda propia y hacienda en capitalización
Una misma empresa puede desarrollar, simultáneamente producción con hacienda propia y recibir hacienda en capitalización. En estos casos:

[8] Los porcentajes varían en función de variables como aportes, región, calidad de tierra.

- la ganadería propia continúa analizándose conforme a los criterios generales desarrollados en este capítulo, incorporando producción, cambio de categoría y tenencia;
- la capitalización constituye un negocio adicional cuyo resultado surge de las condiciones establecidas en el contrato. Cuando su volumen o importancia económica lo justifique, se recomienda analizarla como una actividad específica dentro de la Unidad de Negocio Ganadería.

Como ambas modalidades pueden compartir recursos —campo, pasturas, personal, instalaciones e infraestructura—, los costos comunes deberán asignarse utilizando criterios de prorrateo consistentes, de acuerdo con las reglas generales desarrolladas en estas Normas.

3.7 Otras consideraciones

Superficie Ganadera

La determinación de la **superficie ganadera** constituye uno de los primeros pasos para interpretar los resultados físicos y económicos de la actividad. Sobre esta superficie se calculan indicadores fundamentales como la carga animal, la producción de carne por hectárea, el margen bruto por hectárea y la intensidad del sistema productivo.

Por esta razón, resulta importante que la superficie asignada a la actividad refleje únicamente aquella efectivamente destinada a la producción ganadera.

Se obtiene de acuerdo con el siguiente esquema: **superficie total** se restan caminos, casco, puestos, montes, médanos cercados, lagunas permanentes, sierras y dunas sin vegetación de pastos, como resultado es la **superficie útil**. Restando a la superficie útil la superficie agrícola, la superficie destinada a cosecha de forrajeras, la superficie destinada a heno o silo se obtiene: **superficie ganadera total** que menos la superficie destinada a lanares, yeguarizos, cerdos y tambo es la **superficie ganadera vacuna**.

Concepto	Cálculo	Superficie
Superficie total	—	1.200 ha
(−) Caminos, casco, puestos, montes	—	40 ha
(−) Médanos, lagunas permanentes, sierras/dunas sin vegetación	—	25 ha
Superficie útil	1.200 − 40 − 25	**1.135 ha**
(−) Superficie agrícola	—	300 ha
(−) Superficie destinada a heno/silo	—	80 ha
Superficie ganadera total	1.135 − 300 − 80	**755 ha**
(−) Superficie destinada a lanares, yeguarizos, cerdos y tambo	—	55 ha
Superficie ganadera vacuna	755 − 55	**700 ha**

Es sobre esta última superficie —la ganadera vacuna neta— que deben calcularse los indicadores de carga (EV/ha), producción de carne por hectárea y margen bruto por hectárea. Incluir superficie que no participa efectivamente de la producción vacuna sobreestima la eficiencia real del sistema y dificulta la comparación entre establecimientos.

Las superficies ocupadas por **arboledas o montes destinados a cortinas de protección, conservación de estructuras o funciones similares**, que no constituyen un área efectivamente disponible para el pastoreo, no se consideran superficie ganadera.

En cambio, las **arboledas destinadas a brindar sombra y bienestar al ganado** pueden considerarse parte de la superficie ganadera cuando se encuentran integradas al área de pastoreo y forman parte efectiva del sistema productivo.

El criterio general debe ser que la superficie se incluya cuando **forma parte del área efectivamente utilizada por el ganado para desarrollar la actividad**, independientemente de que dentro de ella existan elementos destinados a proporcionar sombra, abrigo o bienestar animal.

Consumo interno

Los animales destinados a consumo interno deben valorizarse al Valor Neto de Realización, como si fueran vendidos, permitiendo mantener consistencia económica y evitar subvaluar la producción. El criterio del precio neto de mercado también se adopta para valuar los animales faenados para consumo interno, que constituyen parte del ingreso de la actividad ganadera y que a su vez generan un costo equivalente asignable a una actividad que efectúe dicho consumo.

Otros ingresos derivados de la Ganadería. Se incluyen dentro de esta denominación la venta de cueros, de semillas forrajeras, rollos o heno (cuando estas son una actividad ocasional), los pastajes cedidos, etcétera. También se incluyen en este ingreso la venta del descarte de yeguarizos de trabajo.

Compras de reproductores. Se consideran los mismos criterios enunciados pre cedentemente. En el caso de actividades de cría, los gastos de compra de reproductores (reposición de toros por ejemplo), se incluyen en el margen de la actividad como una compra a terceros. Si bien se trata de una inversión que debe amortizarse **(solamente no se amortizan los toros cuando son de propia producción),** por una cuestión de simplificar los cálculos, es habitual que los mismos se consideran como un gasto anual. Generalmente esto no produce grandes distorsiones porque se reponen anualmente, una proporción equivalente a la amortización de los mismos.

Las presentes Normas establecen un marco metodológico común para registrar, valuar y analizar la actividad ganadera, procurando que los resultados sean consistentes entre ejercicios, comparables entre empresas y útiles para la toma de decisiones. La gestión económica de la ganadería no busca únicamente determinar un resultado final, sino comprender cómo ese resultado fue generado. La separación entre producción, cambio de categoría, tenencia, costos y utilización de recursos permite identificar las verdaderas causas del desempeño económico y constituye la base para comparar sistemas productivos bajo criterios homogéneos. Sobre este marco común, cada empresa podrá profundizar su nivel de análisis incorporando el grado de detalle que requiera su proceso de toma de decisiones, sin perder la consistencia metodológica que caracteriza a las Normas CREA.

3.3 Servicios

Actividad Maquinaria: ¿Mi parque de maquinaria/servicios está **bien dimensionado** para mi escala, distancias y ventanas de trabajo? ¿Dónde tengo margen de mejora: **utilización**, **eficiencia operativa** o **estructura fija**? ¿Me conviene **hacer lo propio vs tercerizar** (o combinar)? ¿Qué impacto tiene **renovar / retener / vender** equipos sobre el resultado y el riesgo operativo?

Guia de lectura: Este capítulo define el alcance de la **Unidad de Negocio (UN) Servicios**, los criterios para registrar y valorizar sus prestaciones y la estructura de análisis para interpretar resultados. A partir de la definición, se desarrollan **ingresos** (servicios a terceros, cesiones internas y acuerdos), **costos** (variables y fijos), **margen bruto**, **amortizaciones** e **impuestos**, incorporando aclaraciones operativas para asegurar consistencia y comparabilidad entre ejercicios.

3.3.1 Introducción

La **Unidad de Negocio (UN) Servicios** agrupa las actividades en las que la empresa **presta una prestación identificable** a otra unidad del negocio o a terceros, y cuya retribución se determina principalmente por **la ejecución** (la acción realizada). En otras palabras, en Servicios **se cobra por el *hacer*** (ha trabajadas, horas, km, toneladas, jornadas, etc.), **no por el *tener*** (poner a disposición un activo o una capacidad).

Bajo esta lógica, la UN Servicios puede incluir prestaciones **mecanizadas** (siembra, pulverización, cosecha, movimiento de suelos), **logísticas** (fletes, traslados), **infraestructura operada** (planta de silos operada, riego operado), y también **servicios profesionales** (gerenciamiento), siempre que exista una prestación medible y un criterio de imputación verificable.

Desde el punto de vista de la gestión, esta unidad se apoya en tres ideas simples:

- **Separar la "producción de servicio"** (hectáreas, horas, kilómetros, toneladas) de la producción agrícola o ganadera.
- Medir el desempeño combinando **uso del equipo** (eficiencia) y **costo de estructura** (tener capacidad disponible).
- Asegurar comparabilidad registrando las prestaciones internas como **cesiones**: la UN Servicios "produce" el servicio y la unidad usuaria lo "consume".

A efectos de análisis y comparación su desempeño se evalúa por **ejercicio contable**.

Dentro de la **UN Servicios** se identifican distintas actividades, según el tipo de prestación y su unidad de medida. En forma habitual, se incluyen:

- **Maquinaria:** siembra, pulverización, cosecha y confección de reservas.
- **Ganadería – Hotelería:** servicios asociados al manejo y soporte operativo de la actividad (movimientos internos, logística de alimentación y tareas vinculadas a la prestación).
- **Transporte:** fletes y traslados internos/externos vinculados a insumos, producción y hacienda.
- **Riego:** operación del sistema de riego y sus prestaciones asociadas (por hora, ha regadas u otra unidad definida).
- **Planta de acopio:** operación de la planta y servicios vinculados a **recepción, acondicionamiento, secado, almacenaje y despacho**, medidos en la unidad que corresponda (tn, horas, días, etc.).
- **Gerenciamiento:** coordinación de la prestación, cuando corresponde imputar un servicio de gestión identificable.
- **Administración a terceros:** prestación remunerada de **tareas administrativas** (registración, pagos/cobros, documentación y reportes) para otra empresa.

Cada una de estas actividades puede prestarse **a terceros** o registrarse como **cesión interna** a las unidades usuarias, valorizando la misma con un criterio objetivo para asegurar consistencia y comparabilidad.

En empresas con mayor escala, varias zonas o condiciones operativas (distancias, tamaños de lote, ventanas distintas), suele ser conveniente desagregar la actividad de maquinaria en "sub-actividades" (por

ejemplo: **siembra/labranza**, **pulverización**, **cosecha**, **transporte**, etc.), inclusive, es recomendable en algunos niveles de gestión, siembra de fina y siembra de gruesa ya que tienen diferenciación. Esto permite medir con mayor precisión **costos unitarios**, identificar cuellos de botella y comparar alternativas (propio/tercerizado) con mejor fundamento.

Por otro lado, los **equipos de uso específico** que no funcionan con lógica de prestación (no se tercerizan ni se ceden entre unidades) se imputan directamente a la actividad que los utiliza. Ejemplo típico: un **mixer** asignado a feedlot o tambo.

Luego de repasar el CAP4, en esta unidad de negocio cobra especial relevancia la **trazabilidad y el correcto análisis de los costos**, los cuales deben leerse e interpretarse según su comportamiento frente al **nivel de uso de los equipos**. En términos simples, algunos costos aparecen principalmente cuando la maquinaria **trabaja** (por hectárea o por hora), mientras que otros existen por el solo hecho de **tener la maquinaria disponible**, incluso si se utiliza poco. Entonces, se denominan **costos variables** a aquellos que guardan "una **relación proporcional"** con la cantidad de trabajo realizado, siendo el ejemplo más claro el **combustible**, o buena parte de las **reparaciones**, porque dependen del uso, las condiciones de operación y la intensidad de trabajo. Por otro lado, se denominan **costos fijos** a los que se sostienen, aunque la maquinaria se use menos o no se use, porque están asociados a la estructura del servicio, **seguros**, **patentes** y parte del **personal de planta permanente**.

Un punto importante es que varios rubros presentan comportamiento **mixto**. Por ejemplo, reparaciones y repuestos suelen incluir un componente más "fijo" (mantenimiento preventivo, como service anual) y otro claramente variable (roturas/desgaste en campaña). Por eso, más que forzar una clasificación rígida, el análisis busca identificar el **componente predominante**.

Finalmente, cuando se indica que un componente tiene **"poca incidencia"**, significa que ese costo existe, pero su efecto suele ser marginal y no cambia de manera relevante el análisis. El análisis de gestión se concentra en los componentes predominantes.

3.3.2 MARGEN BRUTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD MAQUINARIA

1 Ingresos

En la **Actividad Maquinaria**, los ingresos pueden originarse en distintas situaciones. En todos los casos, el objetivo es medir de forma consistente la **"producción de servicio"** y su aporte al resultado.

Los ingresos se reconocen al momento de devengarse, es decir, **cuando el servicio sucede**: **en el mes en que se realiza la prestación** y se emite la factura o se determina el cargo interno correspondiente. Las diferencias posteriores por forma de pago, plazos, intereses o tipo de cambio se registran como **resultado financiero**, no como ingreso operativo del servicio.

En la actividad maquinaria los **ingresos** pueden suceder teniendo en cuenta distintas situaciones:

A) **Servicios a terceros (venta de servicios):** Realizar **labores** **para terceros** generando ingresos por "venta de servicios". Para muchas empresas de servicios este es su ingreso principal, en cambio otras

empresas buscan complementar su estructura de costos aprovechando horas ociosas[9] de los equipos o inclusive solucionar cuestiones de escasa oferta regional.

Contablemente, el registro se realiza acreditando (Haber) la cuenta de ingresos por servicios a terceros, mientras que, en contrapartida, se debita una cuenta a cobrar por el mismo monto (Debe). De esta forma queda reflejado, de manera clara y ordenada, el derecho de cobro que genera la prestación.

Cuando el **pago** por dichos servicios **no se hace en dinero** sino mediante **otras modalidades** como pagos mediante insumos (gasoil), se valúa al **valor neto de mercado del insumo** y se registra como parte del cobro. Este valor se considera dentro del ingreso, y dentro de la estructura de costos, en el rubro correspondiente.

Ejemplo: La empresa hace una siembra para un vecino y cobra **USD 800**. El vecino paga **USD 200** con gasoil (200 litros a **USD 1/litro**) y el saldo **USD 600** con cheque.

3. Ingreso por servicio: **USD 800**
4. Cobro en gasoil: **USD 200**
5. Saldo a cobrar: **USD 600**

B) **Cesiones internas (servicios a unidades propias):** Cuando la maquinaria trabaja para Agricultura, Ganadería, Inmobiliario, etc., **no "desaparece" el costo**: se registra como **cesión interna**. Dada la variabilidad presente en los precios de las labores a nivel regional, para la gestión se utiliza el valor neto de realización (VNR); es decir, el valor de mercado al momento de realizarlas.

Ejemplo: La empresa fertiliza un lote de trigo con maquinaria propia.
Tarifa de referencia: **USD 9/ha**.
Superficie: **100 ha**.
Valor de cesión: **USD 900** (100 × 9).

- En Maquinaria: se registra como **Ingreso por cesiones.**
- En Agricultura: se incorpora como **sementera** aumentando el **activo** asociado al trigo y que luego de la cosecha se transforma en costo de producción.

C) **Aportes en asociaciones con terceros:** En acuerdos con terceros, la empresa puede aportar una labor dentro de un esquema de producción (por ejemplo, la siembra de un cultivo). Aunque la retribución final se concrete en grano o como un porcentaje del resultado, para medir correctamente **uso del equipo** y **eficiencia**, la labor se valoriza a **precio de mercado** y se registra de forma "espejo":

- como **ingreso** en **Servicios** (porque produjo una prestación), y
- como **costo** en la **actividad de riesgo** (el cultivo / acuerdo).

Esto evita mezclar operaciones no comparables (venta a terceros o cesiones internas vs acuerdos), y permite evaluar con claridad si la asociación **mejora la utilización** de los equipos y cuál es su aporte real al resultado general de la empresa.

[9] Es importante conocer: La ociosidad **no sólo baja facturación**: **sube el costo unitario** porque el costo fijo se reparte en menor cantidad de ha/horas. Se pueden utilizar indicadores prácticos como (%) Utilización o Margen de contribución unitario.

Ejemplo: La empresa participa en un esquema con un tercero donde aporta la siembra sobre **120 ha**. Valor de mercado: **USD 50/ha**. Valor total labores: **USD 6.000** (120 × 50).

- **Servicios (Maquinaria):** ingreso valorizado **USD 6.000**
- **Actividad de riesgo (cultivo del acuerdo):** costo **USD 6.000**

D) **Otros ingresos (servicios específicos y tareas puntuales):** Según escala y nivel de gestión, puede ser útil identificar por separado servicios puntuales o de corta duración (por dificultad, tiempos y costos) donde una maquinaria se cede a otra unidad o se alquila a un tercero. La lógica de valorización es la misma, pero conviene **separarlo** para no mezclarlo con el funcionamiento habitual.

Si no hubiera **precios de referencia** (zonas aisladas, labores poco frecuentes, cultivos especiales), puede utilizarse Unidad de Trabajo Agrícola (UTA), información de contratistas recientes, valores regionales CREA o un costo técnico (compuesto en principio por tiempo de uso del equipo, combustible y amortización).

Ejemplo: un **tractor asignado a la Actividad Maquinaria** se utiliza temporalmente en **Ganadería** para cubrir un bache operativo mientras se repara el tractor propio de esa actividad. Aunque la imputación se realiza con los criterios ya mencionados (prestación valorizada y contrapartida en la unidad usuaria), conviene **identificar y registrar por separado**, para no mezclar este uso excepcional con el funcionamiento habitual del servicio y mantener la comparabilidad de los indicadores (utilización, costos unitarios y resultado) de la Actividad Maquinaria.

Consideraciones para siembra gruesa y fina. En la unidad de negocio maquinaria con escalas y recursos avanzados, siembra fina y siembra gruesa pueden considerarse como dos servicios distintos, permitiendo analizar sus diferencias en stock de capital involucrado, grado de diferenciación, calificación de personal, entre otros.

Ejemplo: soja sembrada con sembradora de fina, será imputa en siembra fina, más allá de que el cultivo es de gruesa.

Independientemente de cómo se concrete la labor (venta a terceros, cesión interna o aporte en una asociación), la Actividad Maquinaria reconoce el ingreso **cuando la prestación sucede** (en el mes en que se realiza), valorizando a un **valor de referencia de mercado (VNR)**. Cuando se trata de una **cesión interna**, ese mismo valor se imputa en la actividad usuaria como **costo o activación**, asegurando consistencia y comparabilidad en el análisis.

Venta de Bienes de Uso

La venta de bienes de uso ¿es un ingreso de la unidad de negocio maquinaria?. La venta de bienes de uso asignados a la Actividad Maquinaria **no constituye un ingreso propio del servicio**, ya que no surge de la prestación realizada (hectáreas, horas o kilómetros), sino de una decisión patrimonial sobre los activos. En la estructura de análisis, esta operación se presenta separada del margen bruto de la actividad, de esta manera, el resultado operativo refleja exclusivamente la eficiencia en la prestación del servicio.

Ejemplo: La empresa vende un tractor que estaba asignado a la Actividad Maquinaria.

¿Cuánto "vale" el tractor en los libros hoy? al valor neto contable ("valor de libro");

- Valor del tractor en el activo (expresado en moneda del cierre): **USD 20.000**
- Amortización acumulada (lo ya "consumido" del tractor por uso - 4 años): **USD 4.000**
- Valor neto contable = USD 20.000 - USD 4.000= **USD 16.000**.

¿En cuánto se vendió efectivamente? precio de venta: **USD 17.000**

Con estas dos cifras se calcula el **resultado por venta de Bienes de Uso**, que es Resultado Extraordinario (no operativo del servicio).

Resultado por venta = valor de venta - valor del bien en el activo.

Resultado por venta = 17.000 − 16.000 = + 1.000.
La empresa vendió el tractor **USD 1.000 por encima** de lo que valía en el activo en ese momento, eso refleja que el valor contable era menor que el valor económico real. Por eso aparece una **ganancia por venta de bien de uso**.

2. Costos

En la **Actividad Maquinaria**, "costos" son los gastos necesarios para **mantener el parque operativo** y **ejecutar las labores** (siembra, pulverización, cosecha, confección de reservas, etc). Para que el análisis sea comparable entre campañas y empresas, se recomienda registrar siempre los costos en **rubros operativos** (mismas cuentas) y, luego, leerlos según su comportamiento frente al **nivel de uso**:

- **Variables:** asociados al **uso efectivo** (horas, hectáreas o kilómetros trabajados)
- **Fijos:** que se incurren **independientemente del nivel de actividad**, aun cuando no se realicen labores.

En la práctica, algunos rubros tienen un componente variable y otro fijo. En función del nivel de gestión de la empresa, no siempre es posible reflejar con precisión absoluta cada componente en forma separada. Por este motivo, se recomienda priorizar criterios simples, consistentes y sostenidos en el tiempo, que permitan una lectura comparable del costo del servicio y faciliten la toma de decisiones.

Los **Rubros operativos** se muestran en el cuadro, ordenados en función de porcentajes que explican el costo de la actividad. Son los recomendados para dar seguimiento y ajustes a la toma de datos y registración:

Rubro Operativo	Descripción (¿qué incluye?)	Ejemplos costos fijos	Ejemplos costos variables

Personal	Todo lo vinculado al personal afectado (operarios, reemplazos), más elementos obligatorios y de soporte.	Haberes, cargas sociales del personal permanente; ART/seguros contratados; indumentaria y EPP obligatorios; exámenes preocupacionales / psicofísicos de rutina.	Personal temporario, horas extra, bonificaciones, manutención.
Combustibles y lubricantes	Gasoil y consumos asociados al funcionamiento (aceites, grasas, fluidos) imputados por uso.	—	Gasoil, lubricantes.
Repuestos y reparaciones de mantenimiento	Mantenimiento corriente y reparaciones asociadas al desgaste normal del uso (service, recambios menores, consumibles).	—	Filtros, correas, rodamientos, reparación de cubierta por rotura, arreglos de la campaña; repuestos por desgaste según ha/horas, service, revisiones programadas.
Repuestos y reparaciones integrales activables (1)	Reparaciones y reemplazos relevantes que restituyen valor o extienden vida útil (no son gasto operativo corriente). Estas se activan en el cuadro de bienes de uso y se amortizan. Se identifican aparte para no distorsionar el costo de una campaña.	—	Reparación integral de motor o caja; recambio completo de juegos de cubiertas; daños extraordinarios (incendio o choque).
Seguros, patentes, habilitaciones	Costos de disponibilidad, legalización y cumplimiento del parque.	Póliza de seguro, patente, habilitación o registro requerido.	—
Infraestructura y conservación de mejoras	Costos por la infraestructura de apoyo (taller/galpón/instalaciones) y su conservación.	Alquiler y/o mantenimiento del galpón; electricidad del taller; alarmas y seguridad; reparaciones menores	—

		recurrentes de infraestructura.	
Alquiler de maquinaria e implementos	Costos por uso de herramientas, equipos o maquinaria **no propia** utilizados para prestar el servicio (ya sea para complementar capacidad, cubrir baches operativos o acceder a equipos específicos)	**Leasing** o alquiler con canon mensual fijo por disponibilidad (p. ej., pulverizadora en leasing con cuota mensual; alquiler mensual de un implemento por temporada); contratos con abono fijo independientemente del uso.	Alquiler **por hora** o **por hectárea** (p. ej., tractor alquilado 80 horas en cosecha; mixer alquilado por jornada; topadora por hora; dron o equipo puntual alquilado por ha trabajada).
Dirección técnica	Función del responsable de operatividad de la actividad, es decir la conducción, planificación y coordinación operativa del área (propia o asignada).	Haberes, cargas sociales, seguro personal.	Bonificación, viáticos, manutención.
Otros costos directos	Costos específicos necesarios para operar y prestar el servicio, y complementos asociados a trabajos puntuales.	Señal satelital, software específico, abonos y servicios recurrentes.	Gastos de traslados, peajes.

*las amortizaciones se profundizan en las hojas siguientes.

Repuestos y reparaciones integrales activables (1) incluye aquellas reparaciones o reemplazos de componentes relevantes (que no responden al desgaste normal del uso), **extienden la vida útil del equipo, restituyen su valor económico o mejoran su capacidad operativa.** Los mismos deben considerarse como una **inversión en el equipo** y no como un gasto del año. En estos casos el costo no se reconoce como gasto del período, sino que se incorpora al **cuadro de amortizaciones** (con una vida útil propia y valor residual nulo), impactando en los resultados a lo largo de los ejercicios futuros. Este criterio permite diferenciar correctamente los costos operativos del mantenimiento estructural del capital productivo.

Para el análisis de gestión, los costos de la unidad pueden expresarse en **unidad física** comparable, se recomienda utilizar la misma en la que se factura el servicio:

- **Volumen del período:** ha trabajadas u horas efectivas.
- **Separación:** costos **variables** (se mueven con el uso) y costos **fijos** (estructura).
- **Cálculo:**

- Costo Variable unitario ($/ha) = Costo Variables ($) / Volumen (ha)
- Costo Fijo unitario ($/ha) = Costo Fijos ($) / Volumen (ha)
- **Costo total unitario ($/ha)** = Costo Variable unitario + Costo Fijo unitario

Si baja el volumen, el **fijo unitario sube** aunque el gasto fijo no cambie; por eso el indicador muestra **utilización y dimensionamiento**. Las **reparaciones integrales activables** se identifican aparte (no como costo operativo corriente) y se analizan junto con amortizaciones para no distorsionar el resultado del período.

Aplicación Práctica para usos múltiples de la Maquinaria

Cuando una maquinaria se **utiliza en más de una actividad dentro de la misma unidad de negocio Servicio**, la inversión realizada, los costos operativos y las amortizaciones deben imputarse a las actividades beneficiadas **en forma proporcional** al uso efectivo del bien. La distribución se realizará utilizando criterios objetivos ya mencionados en este capítulo, priorizando el tiempo de ocupación, sin perjuicio de emplear otras bases de prorrateo cuando resulten más representativas del uso económico.

Cuando una maquinaria perteneciente a la Unidad de Negocio Maquinaria es utilizada por otra Unidad de Negocio, la inversión, la estructura de costos y las amortizaciones **deben permanecer imputadas a la unidad para la cual se realizó la inversión**. Se registra como ingreso en la unidad de negocio maquinaria y como costo en la unidad que utiliza la maquinaria.

De igual manera, cuando la Unidad de Negocio Maquinaria, utiliza máquinas pertenecientes a **otra unidad de negocio**, el uso del bien debe registrarse mediante un **cargo por alquiler o prestación de servicios**, imputando dicho cargo como **costo en la unidad usuaria** y como **ingreso en la unidad propietaria de la máquina**, manteniendo la inversión, los costos y las amortizaciones en la unidad donde se realizó la inversión.

Ejemplo 1 – Uso dentro de la misma Unidad de Negocio Maquinaria

Un tractor se utiliza tanto en siembra como en cosecha.

- Inversión, costos y amortización del tractor se **prorratean** entre ambas actividades.
- El prorrateo se realiza según **tiempo de uso** en cada actividad durante la campaña.

Ejemplo 2 – Uso entre distintas Unidades de Negocio

Un tractor perteneciente a la Unidad de Negocio Maquinaria se utiliza para mover equipos de riego en la Unidad de Negocio Riego.

- La inversión, los costos y la amortización del tractor permanecen imputados a **Maquinaria**.
- La Unidad de Negocio Riego registra un **costo por alquiler del tractor**.
- La Unidad de Negocio Maquinaria registra un **ingreso por Otros Ingresos.**

3 Margen Bruto

En la Actividad Maquinaria, el **Margen Bruto (MB)** representa el **resultado operativo** generado por la prestación de labores (a terceros, por cesiones internas o por aportes en asociaciones), comparando el **valor económico del servicio prestado** con los **costos operativos necesarios para realizarlo**.

A diferencia de las actividades productivas, donde el resultado se explica por la producción de un bien (grano, kilos o litros), en maquinaria el resultado se explica por la **capacidad de trabajo entregada** (hectáreas trabajadas u horas de uso). Por eso, el MB debe leerse siempre junto con el **volumen de trabajo** del período (ha u horas), ya que gran parte de su variación se explica por **utilización** y por el peso de la **estructura fija**.

Para mantener consistencia con el resto de las unidades de negocio, se recomienda presentar el MB como resultado operativo de la unidad y mostrar por separado otros componentes que no explican la eficiencia de prestación del servicio (por ejemplo, hechos extraordinarios).

Los **Indicadores de lectura** sugeridos son:

- **MB total del período ($)**
- **MB unitario ($/ha o $/hora)** = MB / volumen (ha u horas)
- **Costo total unitario ($/ha o $/hora)** = (variables + fijos) / volumen

Ejemplo:

Volumen del período: 1.320 ha trabajadas

Concepto	**Base de cálculo**	**usd**
Ingresos por servicios a terceros	300 ha × 55	16.500
Ingresos por cesiones internas	900ha × 45	40.500
Ingresos por aportes en asociaciones	120 ha × 40	4.800
Ingresos totales Maquinaria		**61.800**

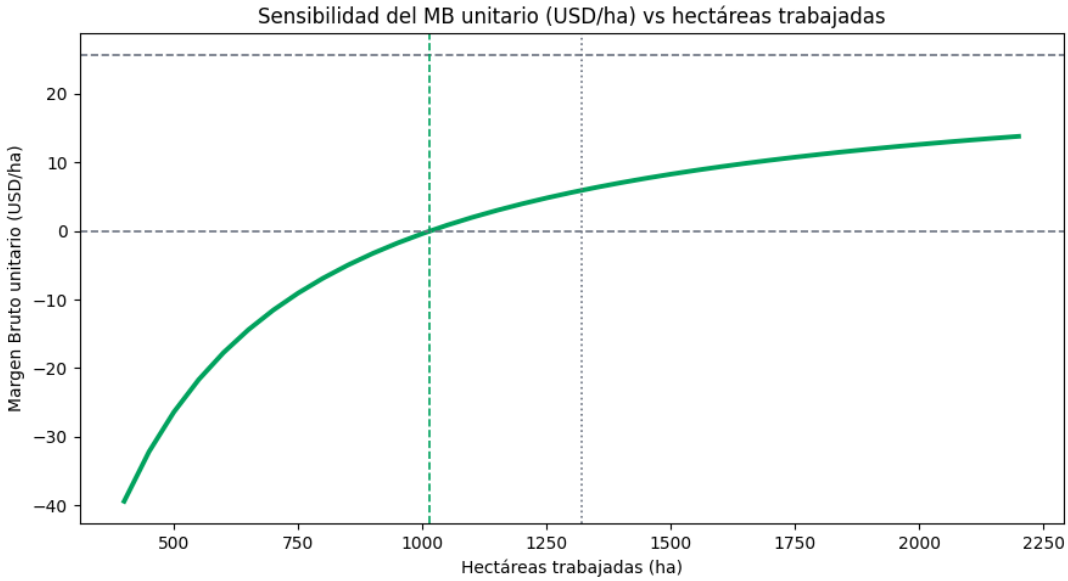
Costos variables		**usd**
Combustibles y lubricantes (Energías).		18.000
Repuestos y reparaciones de mantenimiento.		7.200
Personal (componente variable, bonos)		1.800
Otros costos directos (variables)		1.000

Total costos variables		**28.000**

Costos fijos		**usd**
Personal (componente fijo)		15.000
Seguros, patentes, habilitaciones.		4.000
Infraestructura y conservación de mejoras		2.500
Dirección técnica		3.000
Otros costos directos (fijos)		1.500
Total costos fijos		**26.000**

Costos operativos totales (Var + Fijo)		**54.000 usd**
Margen Bruto Maquinaria (MB)	Ingresos – Costos operativos	**7.800 usd**
MB unitario	7.800 / 1.320 ha	**5,91 usd/ha**
Costo total unitario	54.000 / 1.320 ha	**40,9 usd/ha**

Simplemente a modo de continuar con el ejemplo se puede realizar **la sensibilidad del MB unitario (usd/ha)** variando las **hectáreas trabajadas**, manteniendo constantes los supuestos del ejemplo (mismo **ingreso promedio usd/ha**, mismo **costo variable** y **fijos**). La línea punteada horizontal marca el **margen de contribución por ha** (límite al que tiende el MB/ha cuando sube el volumen), la vertical punteada marca el **punto base (1.320 ha)** del ejemplo y las **hectáreas mínimas** a partir de la cual el resultado operativo es negativo (1.015 ha).



El **Margen Bruto** muestra el resultado operativo de prestar el servicio. Para completar la lectura económica de la actividad (especialmente cuando hay inversión relevante en equipos), el paso siguiente es incorporar **Amortizaciones** para reflejar el costo del capital y llegar al **resultado de la Actividad Maquinaria**.

4 Impuestos Directos y Tasas.

Los **impuestos directos y tasas** se presentan **por debajo del Margen Bruto**. La razón es metodológica: **no forman parte del costo técnico de prestar el servicio**, sino que dependen del **marco fiscal y la jurisdicción**, por lo que pueden variar sin que cambie la eficiencia operativa. Por este motivo, se consideran en el cálculo del **EBITDA** (resultado antes de amortizaciones e intereses), pero **no se incorporan dentro del Margen Bruto**, que busca reflejar la performance operativa "pura" de la prestación.

En la UN Maquinaria, los tributos más relevantes suelen estar vinculados a **(i) la facturación de servicios** y **(ii) el consumo de combustible.** Para que el análisis no se distorsione, conviene **separar lo que es**

costo operativo real de lo que es **impuesto recuperable o compensable** (que no representa un consumo económico definitivo).

Ingresos Brutos (IIBB)

Es, por lo general, el impuesto directo más visible cuando existen **ventas de servicios a terceros**, porque se calcula como un **porcentaje sobre la facturación**. La alícuota y el régimen (retenciones/percepciones) varían según jurisdicción.

A los efectos de la gestión se trata como un componente **asociado al nivel de actividad** (facturación) y registrarlo de manera consistente para comparar ejercicios.

El costo de IIBB que afecta la actividad, **es el impuesto determinado,** es importante no confundir con el impuesto a pagar o a favor ya que esas son cuentas patrimoniales.

Ejemplo: Servicios factura a terceros **USD 16.500** en el período. Si la alícuota efectiva de IIBB fuera **3,5%**, el impuesto estimado es de USD **578**. Ese monto se informa como "IIBB sobre ventas de servicios" y se descuenta de la actividad.

Impuesto a los Combustibles (ITC) y su tratamiento

En la compra de combustible suele incluirse ITC. En algunos casos, **una parte puede recuperarse o compensarse** (por ejemplo, contra Ganancias). Por lo tanto, desde el punto de vista de gestión:

- **ITC compensable: no** debe formar parte del costo del servicio, porque no es un consumo definitivo, sino un **derecho fiscal**.
- **ITC no recuperable: sí** integra el costo del combustible y, por lo tanto, el costo operativo.

Ejemplo: se compran combustibles por **USD 18.000**. De ese total, **USD 900** corresponden a ITC. Si el asesor impositivo determina qué **USD 360** es compensable, entonces:

- **Costo económico de combustible** para la actividad: **USD 17.640**
- **ITC a compensar (no costo): USD 360**

Es usual registrar el combustible como gasto al momento de la compra y **reconocer el crédito fiscal del ITC al cierre del ejercicio**, ajustando el costo para que el análisis anual quede depurado. En **niveles avanzados de gestión,** discriminar **en cada compra** la porción recuperable del ITC y llevarla a una cuenta del tipo **"Crédito fiscal / Impuestos a recuperar"** (activo), de modo que el costo mensual del combustible quede comparable y "limpio" durante el año.

En síntesis: el combustible es un costo operativo central de la UN, pero **la parte del ITC que luego se recupera o compensa debe tratarse como crédito fiscal** y no como costo, para evitar sobreestimar el costo real de prestar el servicio.

Tasas Contributivas Municipales por actividad

Las tasas contributivas municipales son tributos locales que cobra el municipio como contraprestación por un servicio público individualizado, que beneficia o afecta de manera directa al contribuyente. Es decir, no se pagan por capacidad contributiva general (como un impuesto), sino por una actividad, habilitación o servicio municipal vinculado al contribuyente.

Las Tasas Contributivas Municipales deberán imputarse a la actividad que origine la obligación tributaria.

En el caso de la Actividad de Servicios, las tasas vinculadas a la habilitación, inspección o funcionamiento deberán clasificarse como impuesto o tasas directas de la unidad, formando parte del margen de contribución.

En caso de tasas globales no discriminadas por actividad, deberá aplicarse un criterio de prorrateo técnico, consistente y documentado.

Para completar el análisis de la Actividad Maquinaria, hay que desglosar **Amortización y Tenencia.** Esta sección se encuentra en el capítulo de Gestión Patrimonial <Activo < Tratamiento Bienes de Uso.

5 TRATAMIENTO DE MODALIDADES DE ADQUISICIÓN BIENES: CRÉDITO O LEASING

El pago de cuotas por compra de maquinaria (ej. cosechadora) no es un costo operativo del servicio, sino la cancelación de una financiación. Por este motivo, **no se incorpora** dentro del costo por hectárea u hora del servicio. El capital de cuota disminuye el pasivo. De esta manera, se separa la eficiencia operativa del servicio del modo en que se financió la inversión. Al registrarse, el capital es inversión y los intereses forman parte del financiamiento obtenido, al igual que las diferencias de cambio si las hubiera, para calcular el Beneficio Neto

En contratos de **leasing** la empresa **usa el bien sin ser propietaria** durante la vigencia del contrato: la propiedad permanece en el dador hasta que se ejerce la opción de compra. Por eso, **desde la gestión** suele tratarse como **costo** (la cuota devengada) y **no como inversión**, evitando registrar el equipo como activo mientras no se concrete la compra. En la práctica, esto cambia la lectura del resultado del servicio: **no se calcula amortización del bien** durante el contrato y, en cambio, **la cuota sí impacta directamente en el costo por hectárea/hora**, porque es el pago asociado al acceso y uso del equipo.

Aspecto	Compra con préstamo	Leasing
Propiedad del bien	La **empresa es propietaria** desde el inicio	La **propiedad es del dador** del leasing hasta ejercer la opción
Registro de la inversión	Se registra como **inversión (Activo-bien de uso)**	**Registra como costo.** No se registra inversión mientras no se ejerza la opción de compra.
Amortización del bien	**Si calcula amortización.**	**No** se **amortiza** el bien durante la vigencia del contrato
Impacto en el costo por ha / hora	La cuota no impacta	La cuota impacta

Capital inmovilizado en maquinaria: en la práctica, cuando se realizan distintos análisis resultados de la información hasta aquí considerada, la Actividad Maquinaria está condicionada por un punto estructural: **la inversión en equipos inmoviliza una porción relevante del capital** y su "salida" no es simple. La venta de maquinaria suele tener **menor realizabilidad** que otros activos del sector (liquidez y precio más inciertos). Por

eso, decisiones como **retener / renovar / vender** equipos deben leerse como una combinación de eficiencia operativa y decisión patrimonial: la **venta del bien de uso no es un ingreso del servicio** (no surge de la prestación), sino un resultado patrimonial que se muestra por separado. Este punto cobra especial relevancia en **transiciones familiares** o reordenamientos societarios, donde buena parte del capital del contratista/empresa puede estar "metido" en el parque de maquinaria, elevando el riesgo si baja el nivel de trabajo y no se logra reconvertir rápido esa estructura.

ACTIVIDAD TRANSPORTE

Otra actividad que se puede incluir dentro de la Unidad de Negocios Servicios es la de **Transporte,** que agrupa los **servicios de flete** prestados con recursos propios (camiones, acoplados y choferes), tanto hacia actividades internas como a terceros. El objetivo es que el resultado refleje **eficiencia y utilización del equipo.**

Además del **importe** por viaje conviene incluir otras unidades de medición cómo **km recorridos**, **toneladas transportadas** y **porcentaje de viajes vacíos** (explican productividad real y costo unitario).

El tratamiento de ingresos, de costos, impuestos directos es similar a la **Actividad Maquinaria**, detallada anteriormente.

ACTIVIDAD RIEGO

La **Actividad Riego** tiene sentido ser analizado como tal cuando se cumple al menos una de estas condiciones:

- **Existe un valor de mercado regional** (tarifa de referencia) para riego, aun si la empresa no presta a terceros.
- El riego es un componente **relevante en el costo** y la empresa quiere evaluar si el sistema está **bien dimensionado** (subuso/sobredimensión).
- El sistema de riego se utiliza sobre **más de un cultivo/actividad**, y se necesita un criterio objetivo para distribuir costos y medir eficiencia.

En este enfoque, el riego se trata como **una prestación medible**, y los cultivos "compran" ese servicio al valor de referencia.

Si no sucede ninguna de estas condiciones, el riego se valora por costo real, imputando directamente los costos del sistema.

La actividad riego se analiza por campaña para las actividades agrícolas, dado a que es necesario mantener coherencia con el análisis de las actividades que cesiona.

Tanto en el tratamiento de ingresos como de costos, debe aplicarse el mismo criterio que en la actividad Maquinaria. A continuación solo se detallan particularidades:

1 Ingresos

Los **ingresos de la Actividad Riego** provienen de:

- **Cesiones internas a Actividades Productivas:** ingreso por el servicio de riego prestado a los cultivos, valorizado a **Valor de Mercado (VNR)**. Este debe tener su contrapartida como **costo** en la actividad correspondiente (ej: Agricultura), al mismo valor de referencia, para que el análisis de cultivos y el de Riego sean consistentes.
- **Servicios a terceros** (si existieran): ingreso por riego facturado.

La unidad de medición por excelencia son los **milímetros aplicados por hectárea**.

2 Costo

Los costos de la Actividad Riego son los necesarios para **operar y sostener** el sistema. Tal como las otras actividades los costos se recomienda separarlos en costos fijos y costos variables.

Dentro de los costos variables **la energía** suele explicar gran parte de la variación, es por eso que un indicador a mirar es el costo de energía / mm aplicado.

3 Margen Bruto y Margen de Contribución

Para mantener la misma lógica que Maquinaria:

- **Margen Bruto (MB)** Riego (usd) = Ingresos del servicio – Costos operativos
- **Margen de Contribución (MC)** (usd) = MB – Amortizaciones (explicado más adelante)

Se recomienda hacer la conversión de estos indicadores a valores unitarios, es decir dividirlos por los milímetros aplicados por hectárea para obtener usd/mm/ha. Algunas lecturas que pueden hacerse son:

- Si el **MB unitario** empeora con el correr de los años: suele indicar problema de **eficiencia operativa** (energía, mantenimiento, operación).
- Si el **MC** es negativo pero el MB es positivo: suele indicar **subuso** o **sobredimensionamiento** del sistema (se diluye poco capital).
- Si aumenta el volumen (mm/ha) y mejora el resultado unitario, generalmente estás **diluyendo fijos y amortización**.

ACTIVIDAD PLANTA DE SILOS

La **Planta de silos** agrupa los servicios de **recepción, limpieza, secado, conservación, almacenaje y despacho** de granos. Puede operar para **terceros** (venta de servicios) y/o para **la propia empresa** (cesiones internas).

Puede analizarse de dos maneras, según el **uso** que la empresa haga de ella y el **nivel de decisión** que aporte el dato. En empresas donde la planta funciona **solo como apoyo operativo** de la agricultura, suele ser suficiente imputar sus costos directamente al precio de la actividad donde se analizan las cuestiones comerciales, evitando complejizar el análisis. En cambio, cuando la planta **presta servicios a terceros**, **atiende varias unidades** o tiene un **peso económico relevante** (energía de secado, personal, mantenimiento y capacidad instalada), conviene reconocerla como una **actividad de servicio** en sí misma. Esto permite medir su desempeño con criterios comparables (por tn, tn/día o puntos de humedad removidos), evaluar utilización de estructura y tomar decisiones informadas sobre tarifas, tercerización, ampliaciones o inversiones, sin distorsionar el resultado de las actividades productivas.

El tratamiento de ingresos, de costos, impuestos directos es similar a la **Actividad Maquinaria**, detallada anteriormente. La planta mide el servicio con criterio de devengado y a tarifas de mercado. Así, el **Margen Bruto** muestra la eficiencia operativa (uso de energía, personal y estructura) y, al descontar **Amortizaciones** e **Impuestos**, el **Margen de Contribución** refleja cuánto aporta realmente la planta al resultado de la UN Servicios.

ACTIVIDAD HOTELERIA

Hotelería es el servicio de **alojamiento y manejo de hacienda de terceros** a cambio de una tarifa.

Esta sección se encuentra en desarrollo.

ACTIVIDAD ADMINISTRACIÓN A TERCEROS

Cuando una empresa, utilizando total o parcialmente su estructura administrativa, preste servicios de administración a terceros, dicha prestación no deberá mantenerse dentro de la unidad de negocio Administración, sino tratarse como una actividad o unidad de negocio específica dentro de Servicios. En este caso, aparece un ingreso propio derivado de la prestación efectivamente realizada, sin que ello modifique la naturaleza de la Administración de la empresa para su operatoria interna.

El ingreso de esta actividad estará dado por el valor devengado al tercero como contraprestación por los servicios administrativos prestados. Comprende, entre otros, tareas de registración, procesamiento de información, liquidaciones, conciliaciones, seguimiento administrativo y demás servicios equivalentes.

Los gastos asociados al servicio deberán imputarse de acuerdo con su vinculación con la prestación:

a) Gastos compartidos con la estructura administrativa de la empresa.

Cuando el servicio a terceros utilice la misma estructura administrativa ya existente para la empresa, los gastos comunes deberán prorratearse entre la Administración propia y el servicio prestado a terceros, utilizando un criterio objetivo y consistente. Ese prorrateo podrá realizarse, según el caso, sobre una unidad representativa de trabajo o escala, como hectáreas, cabezas, cantidad de empresas atendidas, horas de dedicación u otra base razonable que refleje adecuadamente el esfuerzo demandado por cada destino. Para su correcta identificación, ordenamiento e imputación, dichos gastos deberán organizarse conforme a los rubros definidos para la unidad de negocio Administración en estas Normas.

Ejemplo. Una empresa administra 2.000 ha propias y, además, presta servicios administrativos a un tercero que explota 500 ha. Si ambas operatorias utilizan la misma estructura administrativa, los gastos comunes podrán prorratearse según hectáreas administradas: 80 % para la empresa propia y 20 % para el servicio a terceros. Si, adicionalmente, para atender al tercero se contrata una persona específica o se incorpora un software adicional, ese gasto deberá imputarse en su totalidad al servicio de administración a terceros.

b) Gastos adicionales específicos del servicio.

Cuando para prestar el servicio a terceros sea necesario incorporar gastos adicionales que no formen parte de la estructura habitual de la empresa, dichos gastos deberán imputarse en su totalidad a esta actividad. Comprende, por ejemplo, la contratación de personal adicional, licencias específicas, movilidad extra, honorarios profesionales asociados o cualquier otro costo incremental originado exclusivamente en la prestación a terceros.

En consecuencia, el resultado de este servicio surgirá de comparar los ingresos devengados al tercero con los gastos propios e imputados a dicha prestación. Este tratamiento permite evitar que la Administración de la empresa absorba costos que corresponden a una actividad de servicios y, al mismo tiempo, mejora la comparabilidad entre empresas y entre unidades de negocio.

ACTIVIDAD GERENCIAMIENTO

Esta sección se encuentra en desarrollo.

3.4 Inmobiliario

Este capítulo define el alcance de la Unidad de Negocio Inmobiliaria, los criterios para registrar y valorizar la cesión de la tierra y sus mejoras, y la forma de analizar su resultado económico.

El objetivo es separar con claridad:

El resultado generado por producir;

El resultado generado por ser propietario o disponer del activo inmobiliario;

La evolución patrimonial del activo tierra y sus mejoras.

3.4.1 Introducción

En las empresas agropecuarias, **la tierra suele ser uno de los principales activos patrimoniales** y el soporte físico de las actividades productivas. Sin embargo, su aporte económico suele quedar mezclado con el resultado agrícola, ganadero, lechero o de otras unidades de negocio.

La Unidad de Negocio **Inmobiliaria tiene por finalidad reconocer el resultado asociado a la propiedad** o disponibilidad de la tierra y sus mejoras. No mide el resultado de producir, sino el valor económico de ceder el uso de un recurso inmobiliario.

Toda actividad que ocupa superficie debe reconocer un costo por el uso de la tierra. Ese costo puede surgir de un arrendamiento real, cuando existe un contrato con un tercero, o de un costo de oportunidad, cuando la tierra es propia o forma parte del patrimonio económico de la empresa. **El criterio central es que la tierra no es gratuita para la actividad que la utiliza**. Aunque no exista un pago efectivo, su uso tiene un valor económico alternativo: podría haberse arrendado a terceros y generado una renta. Por lo tanto, si una actividad propia utiliza tierra de la empresa, debe imputar un costo por ese uso, y la Unidad de Negocio Inmobiliaria debe reconocer el ingreso correspondiente. **Esta separación permite distinguir cuánto del resultado de la empresa proviene de la producción y cuánto de la propiedad o disponibilidad del recurso tierra**. También permite comparar actividades realizadas en campo propio con actividades realizadas sobre campo arrendado, evitando que la rentabilidad productiva quede distorsionada por no reconocer el costo económico de la tierra.

Desde esta lógica, el análisis inmobiliario permite responder preguntas de gestión relevantes: qué renta genera el activo tierra, si los contratos están alineados con valores de mercado, si conviene producir o arrendar, si una mejora permanente se justifica económicamente y qué retorno obtiene la empresa sobre el capital inmobiliario invertido.

3.4.2. Ingreso inmobiliario según modalidad de uso de la tierra

En el Estado de Resultados, la Unidad de Negocio Inmobiliaria registra el ingreso generado por ceder el uso de la tierra. No registra el resultado productivo de la actividad que se realiza sobre esa superficie.

El ingreso inmobiliario se determina según la modalidad de uso de la tierra:

Modalidad	Descripción	Ingreso de la Unidad de Negocio Inmobiliaria	Criterio de resultado
Arrendamiento	El propietario cede el uso de la tierra a cambio de un canon fijo, pactado en dinero o en producto.	Canon pactado por el uso de la tierra.	Es ingreso inmobiliario. La actividad productiva registra el mismo importe como costo por uso de la tierra.
Aparcería	El propietario aporta la tierra y recibe una proporción de la producción obtenida.	Participación del propietario en la producción, valuada al VNR correspondiente.	Es ingreso inmobiliario porque representa la contraprestación por ceder la tierra. La actividad productiva registra la proporción entregada como costo por uso de la tierra.
Asociación agrícola	El propietario participa en un acuerdo asociativo aportando tierra. La tierra se valoriza dentro del acuerdo a un valor determinado.	Únicamente el valor asignado al uso de la tierra dentro de la asociación.	Ese valor es ingreso inmobiliario. El resto de los ingresos, costos y resultados corresponde a la actividad agrícola o asociativa.
Capitalización de hacienda	El propietario aporta tierra y, eventualmente, infraestructura o manejo. La otra parte aporta hacienda u otros recursos.	Únicamente el valor asignado al uso de la tierra, si está definido o puede determinarse.	Ese valor es ingreso inmobiliario. El resultado por kilos producidos, valorización de hacienda, costos y distribución final corresponde a la actividad ganadera o asociativa.
Cesión interna de tierra propia	Una actividad de la misma empresa utiliza tierra propia. No hay contrato con terceros, pero sí uso económico del recurso.	Valor de mercado del uso de la tierra.	La Unidad de Negocio Inmobiliaria registra el ingreso interno. La actividad usuaria registra el costo correspondiente. El resultado total de la empresa no cambia, pero se separa producir de ser dueño de la tierra.

Otros usos temporales	Cesión de superficie, rastrojos, cultivos de cobertura, viviendas, galpones u otras instalaciones, sin prestación operativa asociada.	Valor pactado o valor de mercado por el uso cedido.	Es ingreso inmobiliario si corresponde a cesión de uso. Si existe una prestación operativa, corresponde analizarlo como servicio.

Criterios de reconocimientos

El ingreso inmobiliario se reconoce en el ejercicio en que la tierra fue utilizada, independientemente del momento de cobro. **Cuando el valor esté pactado en dinero**, se registra el importe devengado según el acuerdo. **Cuando el valor esté pactado en producto**, debe valuarse con un criterio definido y consistente: mercado de referencia, fecha de precio, promedio utilizado y deducciones aplicables para determinar el VNR.

En operaciones entre partes relacionadas, familiares o cesiones internas, se recomienda contrastar el valor utilizado con referencias de mercado. Esto permite evitar transferencias artificiales de resultado entre la Unidad de Negocio Inmobiliaria y las actividades productivas.

La Unidad de Negocio Inmobiliaria no debe registrar ingresos, costos, ni resultados productivos, salvo la porción que afecta específicamente el uso de la tierra. Esto es especialmente importante en asociaciones agrícolas o ganaderas, donde el resultado de la actividad debe permanecer en la unidad productiva correspondiente.

3.4.3. Costos de la Unidad de Negocio Inmobiliaria

Los costos de la Unidad de Negocio Inmobiliaria son aquellos necesarios para conservar, administrar y mantener disponible la tierra y sus mejoras por el hecho de ser campo propio o estar bajo disponibilidad económica de la empresa. No deben confundirse con costos productivos ni con retiros. La regla práctica de imputación es:

¿Este costo lo haría también si estuviera produciendo en un campo de terceros, o lo hago porque el campo es propio?

- Si el costo también se realizaría en un campo de terceros, corresponde a la actividad productiva.
- Si el costo se realiza porque el campo es propio, corresponde a la Unidad de Negocio Inmobiliaria.

Por lo tanto, los costos inmobiliarios son aquellos vinculados a sostener el activo tierra y sus mejoras generales. No dependen del cultivo, rodeo o actividad puntual que se desarrolle sobre el campo.

Costo	Descripción	Ejemplos
Conservación y mantenimiento de mejoras generales	Costos necesarios para mantener operativas las mejoras existentes, sin aumentar su vida útil ni su capacidad productiva.	Reparación de alambrados generales, postes caídos, tensado de hilos, mantenimiento de tranqueras, mangas o corrales generales.
Mantenimiento de caminos internos y accesos	Costos destinados a conservar la circulación general dentro del campo.	Reperfilado de caminos internos, relleno de baches, mantenimiento de accesos, cunetas o alcantarillas.
Mantenimiento de aguadas, canales y desagües	Costos destinados a conservar infraestructura general vinculada al funcionamiento del inmueble.	Reparaciones menores de molinos, aguadas, bebederos generales, canales, cunetas o desagües.
Conservación de casco, viviendas o instalaciones generales	Costos vinculados a inmuebles o instalaciones generales del establecimiento.	Mantenimiento del casco, vivienda rural, galpón general, pintura de pórtico, reparación de techos o instalaciones fijas.
Seguros de inmuebles y mejoras generales	Coberturas vinculadas al inmueble o a mejoras generales, no a una actividad productiva específica.	Seguro de galpones, viviendas, casco, instalaciones fijas o mejoras generales.
Administración y gerenciamiento inmobiliario	Costos necesarios para administrar el activo inmobiliario y sus contratos.	Administración de contratos, seguimiento de alquileres, recorridas de control, supervisión de mejoras, honorarios vinculados a la gestión inmobiliaria.
Personal afectado a conservación general del campo	Personal cuya tarea principal es conservar o mantener el campo como inmueble.	Puestero o encargado de mantenimiento general. Si también realiza tareas productivas, corresponde prorratear.

Cuando un costo beneficie simultáneamente al inmueble y a una actividad productiva, debe aplicarse un criterio de prorrateo objetivo y consistente.

No forman parte en este punto los impuestos y tasas directas, ya que se incorporan después del Margen Bruto para calcular el Margen de Contribución.

3.4.4. Margen Bruto y Margen de Contribución Inmobiliario

El Margen Bruto Inmobiliario mide el resultado operativo directo de ceder el uso de la tierra, antes de considerar impuestos, tasas y amortizaciones.

4.1 Margen Bruto Inmobiliario

Margen Bruto Inmobiliario = Ingresos inmobiliarios – Costos operativos inmobiliarios

Los ingresos inmobiliarios surgen del canon, aparcería, cesión interna o valor asignado al uso de la tierra, según la modalidad correspondiente.

Los costos operativos inmobiliarios son aquellos necesarios para conservar, administrar y mantener disponible el campo como activo inmobiliario.

No se incluyen en el Margen Bruto Inmobiliario:

- impuestos y tasas directas;
- amortización de mejoras inmobiliarias;
- resultado por venta o revaluación de tierras;
- costos productivos de las actividades que usan la tierra.

4.2 Margen de Contribución Inmobiliario

El Margen de Contribución Inmobiliario muestra el aporte de la Unidad de Negocio Inmobiliaria luego de considerar los impuestos, tasas y amortizaciones directamente vinculados al inmueble.

Margen de Contribución Inmobiliario = Margen Bruto Inmobiliario – Impuestos y tasas directas – Amortizaciones de mejoras inmobiliarias

Concepto	Descripción	Ejemplos
Impuestos y tasas directas	Tributos asociados a la propiedad, disponibilidad o conservación del inmueble.	Impuesto inmobiliario rural, tasa vial, contribuciones rurales, consorcios camineros.
Amortización de mejoras inmobiliarias	Consumo económico de mejoras activadas que tienen vida útil definida.	Alambrados, aguadas, caminos internos, terrazas, curvas de nivel, drenajes, canales, viviendas rurales, galpones, instalaciones fijas.

La tierra no se amortiza. Sí se amortizan las mejoras inmobiliarias que tienen vida útil definida. Debe distinguirse entre mantenimiento y mejora. El mantenimiento conserva una mejora existente y se registra como costo operativo inmobiliario. La mejora aumenta valor, vida útil o capacidad del inmueble; por lo tanto, se activa y luego impacta en el Estado de Resultados mediante amortización. Ejemplos:

Erogación	Tratamiento
Reparación de un alambrado existente	Costo operativo inmobiliario.
Construcción de un alambrado nuevo	*Mejora activada*; luego amortización inmobiliaria.
Mantenimiento de una cuneta o desagüe	Costo operativo inmobiliario.
Construcción de terrazas o curvas de nivel	*Mejora activada*; luego amortización inmobiliaria.
Reperfilado habitual de caminos internos	Costo operativo inmobiliario.
Construcción de un camino interno nuevo	*Mejora activada*; luego amortización inmobiliaria.

De esta manera, el Margen Bruto muestra la renta operativa de la tierra antes de cargas directas y consumo de capital. El Margen de Contribución muestra el aporte económico de la Unidad de Negocio Inmobiliaria después de reconocer impuestos, tasas y amortizaciones propias del inmueble.

3.4.5. Tratamientos especiales y aclaraciones

5.1 Tierra de terceros, partes relacionadas e intermediación en el uso de la tierra

La Unidad de Negocio Inmobiliario no necesariamente requiere que la empresa sea propietaria de la tierra, ya que existen otros casos a mencionar. Por ejemplo el resultado inmobiliario cuando la empresa dispone económicamente del uso de una superficie y luego la asigna a una actividad productiva, la subarrienda o la aporta a una asociación.

Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando la empresa alquila tierra de un familiar por debajo del valor de mercado, cuando toma tierra en arrendamiento y la subarrienda, o cuando aporta el uso de esa tierra a una sociedad o acuerdo asociativo.

Para que la actividad productiva sea comparable y soporte correctamente el negocio, el costo de uso de la tierra debe registrarse a valores reales de mercado. Si existe una diferencia entre el valor pactado y el valor de mercado, esa diferencia no debe mejorar ni castigar artificialmente el resultado productivo. Debe exponerse por separado como resultado de la actividad inmobiliaria o comercial de intermediación, según la estructura de análisis utilizada por la empresa.

El criterio general es el siguiente:

Situación	Tratamiento en la actividad productiva	Tratamiento de la diferencia
La empresa alquila tierra de un familiar por debajo del valor de mercado	La actividad productiva registra el costo de tierra a valor de mercado, no al valor familiar pactado.	La diferencia entre valor de mercado y canon pactado se expone como resultado de intermediación o resultado inmobiliario/comercial.
La empresa alquila tierra de un tercero y la subarrienda	La actividad que recibe el uso registra el valor de mercado o valor pactado de cesión.	La diferencia entre el canon pagado y el canon cobrado se expone como margen de intermediación.
La empresa aporta tierra alquilada a una asociación	La asociación o actividad productiva reconoce el valor asignado al uso de la tierra.	La diferencia entre el alquiler pagado y el valor reconocido en la asociación corresponde a la actividad que intermedia el uso de la tierra.

Cuando el valor pactado difiera significativamente del valor de mercado, debe exponerse la diferencia contra una referencia de VNR. Esto permite identificar transferencias implícitas entre partes relacionadas, acuerdos familiares, actividades productivas y unidades de negocio.

Ejemplo 1. Tierra familiar alquilada por debajo del valor de mercado. Una empresa alquila 100 ha a un familiar por **8 qq/ha**. El valor de mercado para esa tierra es **10 qq/ha**. La actividad agrícola no debería registrar un costo de tierra de 8 qq/ha, porque eso sobreestimar su resultado productivo. Para analizar correctamente el negocio agrícola, debe registrar el costo de uso de la tierra a **10 qq/ha**.

Concepto	Tratamiento
Canon pagado al familiar	8 qq/ha
Valor de mercado del uso de la tierra	10 qq/ha
Costo imputado a la actividad agrícola	10 qq/ha
Diferencia	2 qq/ha

La diferencia de **2 qq/ha** no es resultado agrícola. Es un beneficio generado por acceder a tierra por debajo del valor de mercado. Debe exponerse como resultado inmobiliario o comercial de intermediación, según la apertura de gestión utilizada. De esta manera, la agricultura muestra si el planteo productivo soporta pagar tierra a valor de mercado, y la diferencia familiar queda visible en otra línea de análisis.

Ejemplo 2. Subarrendamiento o aporte de tierra a una asociación. Una empresa alquila una superficie a **8 qq/ha** y luego aporta el uso de esa tierra a una sociedad agrícola a **10 qq/ha**.

Concepto	Valor
Alquiler pagado	8 qq/ha
Valor reconocido por la asociación	10 qq/ha
Margen por intermediación del uso de la tierra	2 qq/ha

La sociedad o actividad agrícola debe reconocer el uso de la tierra a **10 qq/ha**, porque ese es el valor al que ingresa el recurso al negocio productivo. La diferencia de **2 qq/ha** corresponde a quien consiguió, administró o intermedió el uso de la tierra. No debe mezclarse con el resultado agrícola de la asociación.

Ejemplo 3. Tierra alquilada a valor fijo y aportada en aparcería. Una empresa alquila una superficie a un valor fijo equivalente a **8 qq de soja/ha** y luego aporta el uso de esa tierra en una aparcería, recibiendo el **30 % de la producción** como contraprestación. El resultado inmobiliario no se determina comparando únicamente quintales. Debe valorizarse en dinero:

- el alquiler fijo pagado, según el criterio de valuación establecido en el contrato;
- el ingreso por aparcería, según la producción obtenida, el precio de referencia correspondiente y los costos de comercialización necesarios para determinar el VNR.

Supóngase que el alquiler fijo se pactó y valuó a **USD 300/tn**.

Concepto	Cálculo	Valor
Alquiler fijo pagado	8 qq/ha = 0,8 tn × USD 300/tn	USD 240/ha

Luego, al momento de la cosecha, la aparcería genera una participación del 30 % sobre una producción de **30 qq/ha**.

Concepto	Cálculo	Valor
Producción total	30 qq/ha = 3 tn/ha	—
Participación por aparcería	30 % × 3 tn/ha	0,9 tn/ha
Precio de referencia al momento de valuación	—	USD 280/tn
Costos de comercialización	—	USD 15/tn
VNR	USD 280/tn − USD 15/tn	USD 265/tn
Ingreso inmobiliario por aparcería	0,9 tn/ha × USD 265/tn	USD 238,50/ha

El resultado inmobiliario surge de comparar el ingreso por aparcería valuado a VNR contra el costo del alquiler fijo asumido por la empresa. Aunque la empresa recibió **9 qq/ha** por aparcería y pagó **8 qq/ha** de alquiler, el resultado inmobiliario es negativo porque los momentos y criterios de valuación son distintos. El alquiler fijo se valorizó a USD 300/tn, mientras que el ingreso por aparcería se valorizó al VNR de cosecha, neto de costos de comercialización.

Concepto	Valor
Ingreso inmobiliario por aparcería	USD 238,50/ha
Alquiler fijo pagado	- USD 240/ha
Resultado inmobiliario	- USD 1,50/ha

El mismo esquema puede generar resultado positivo si el precio al momento de cosecha o el VNR fueran superiores. Por eso, en este tipo de acuerdos, la Unidad de Negocio Inmobiliaria puede asumir riesgo de rendimiento, precio y costos comerciales.

*El desarrollo de las **Actividades** que integran este capítulo se encuentra en su etapa final de elaboración. Cada una de ellas está siendo trabajada con rigor técnico y metodológico, en un proceso conjunto entre el Área Empresa y las distintas **áreas técnicas de CREA**, con el fin de asegurar criterios sólidos, comparables y alineados con las prácticas profesionales del Movimiento.*
Las actividades pendientes en esta sección son:

4. *Ganadería*
5. *Lechería*
6. *Otras Actividades*

El contenido definitivo de cada una será incorporado a medida que culmine su revisión técnica, garantizando que las definiciones y metodologías publicadas reflejen los estándares de calidad y consistencia requeridos por las Normas de Gestión.

4. Generales: Tenencia, Amortización, Administración, Interés y diferencia de tipo de cambio e Impuestos.

4.1 Tenencia

El **Resultado por Tenencia** representa la diferencia de valor que se produce entre el precio de origen de un bien (con el que fue registrado/activado contablemente) y su valor en el momento de su venta o al cierre del ejercicio. En términos simples, **mide cuánto se valorizan o desvalorizan los bienes que la empresa mantiene en stock**, sin que haya cambiado su cantidad ni se haya producido su venta o consumo. Es decir: Si el valor de mercado sube, se genera una ganancia por tenencia; si el valor de mercado baja, se genera una pérdida por tenencia. **Refleja sólo cambios de precio, no de cantidad ni de uso.**

Entonces, el Resultado por Tenencia **surge al comparar el valor de los bienes existentes al inicio del ejercicio actualizado por inflación con su Valor Neto de Realización (VNR) al cierre del mismo**. Se trata del mismo inventario físico valuado en dos momentos distintos. No debe confundirse con diferencia de inventario que refleja cambios en cantidad (por ventas, consumos, nacimientos, muertes, etc.) o con Amortización que refleja pérdida de valor por uso o desgaste.

En empresas agropecuarias, la tenencia puede calcularse sobre tierra, maquinarias, hacienda, productos agrícolas (granos, lana, forrajes) e insumos (semillas, fertilizantes, herbicidas) mantenidos de un ejercicio a otro. Este resultado permite mostrar la evolución real del patrimonio, más allá de la producción o de las ventas realizadas.

Ejemplo: Una empresa agrícola tenía al 1° de Julio 100 toneladas de maíz valuadas a $80.000 por tonelada. Al 30 de Junio, esas mismas toneladas (no vendidas) valen $100.000 por tonelada.

a. Resultado por tenencia contable: 100 × ($100.000 – $80.000) = 2.000.000 de ganancia por tenencia.

Ejemplo: Una empresa ganadera inicia el ejercicio con 300 vacas de cría, valuadas a $700.000 cada una ($210.000.000 total). Durante el año no compra vacas nuevas; mantiene el mismo rodeo. Vende 50 vacas del stock inicial a $900.000 cada una (su valor fiscal y contable era $800.000). Al cierre, las 250 vacas restantes tienen un valor de mercado de $850.000.

b. Resultado por venta (realizado): 50 × ($900.000 – $800.000) = $5.000.000 de ganancia realizada.
c. Resultado por tenencia (no realizado): 250 × ($850.000 – $700.000) = $37.500.000 de ganancia por tenencia.

Tabla Resumen Criterios Tenencia

Concepto	Resultado por Tenencia
Qué mide	Variación de valor sobre los mismos bienes
Cuándo surge	Al cierre del ejercicio o al momento de venta
Qué excluye	Cambios de cantidad (inventario) y desgaste (amortización)
Bienes típicos	Tierra, maquinaria, hacienda, granos, insumos
Naturaleza	Económica y patrimonial (no financiera)

4.2 Amortización

Descripto en Gestión patrimonial <Activo < tratamiento Bienes de Uso.

4.3 Administración

¿Es la administración que tengo la adecuada para los objetivos de mi empresa? ¿Tengo la administración acorde a la calidad de la información que necesito? ¿Qué hay que mejorar para avanzar en la profesionalización de mi empresa?

La lectura de este capítulo propone en **introducción** ordenar criterios para identificar el contexto de la gestión agropecuaria, qué es la administración, qué rol cumple, los **gastos** comunes, las registraciones, y cómo su peso relativo puede potenciar o limitar el desempeño global de la empresa, más allá de los **márgenes** de cada actividad.

4.3.1 INTRODUCCIÓN

En la empresa agropecuaria, **la administración no es una unidad de negocio**: no existe para "vender" un producto o servicio al mercado, ni genera ingresos por sí misma en el funcionamiento normal de la empresa. Su naturaleza es otra: es **una agrupación de gastos y procesos que persiguen un mismo fin** —dar soporte, orden y control al funcionamiento del negocio— y por eso se analiza como **estructura de destino propio**.

Dicho simple: **la administración no produce kilos ni quintales; hace que la empresa funcione**, que lo operativo se ejecute con orden, que los compromisos se paguen, que los cobros se concreten, que la documentación exista, y que la información se transforme en control y decisiones. Resumiendo, la administración reúne tareas que permiten:

1. organizar y sostener el funcionamiento general del negocio;
2. registrar y documentar operaciones con consistencia;
3. gestionar circuitos de pagos, cobros y bancos;
4. articular temas impositivos, legales y contractuales;
5. asegurar trazabilidad y control interno;
6. organizar y registrar los datos productivos;

7. transformar datos en información útil para gestionar.

En las Normas CREA, la Administración se mira como **un "bloque" de gastos indirectos,** transversales a las distintas actividades de la empresa. Agrupa acciones y procesos comunes a toda la empresa. Quedan excluidos de la Administración aquellos procesos que **pueden identificarse claramente con una actividad productiva específica** y que, por lo tanto, deben imputarse directamente a dicha actividad (por ejemplo, dirección técnica agrícola, dirección de un tambo o supervisión directa de una explotación ganadera). Esta distinción resulta clave para evitar distorsiones en los márgenes de las actividades facilitando la comparabilidad entre las mismas y el análisis de las empresas.

El criterio general es: **todo lo que es común a la empresa y no puede asignarse con claridad a una actividad productiva específica**, queda en Administración.

En este capítulo vamos a describir la Administración **en su forma habitual**: como estructura de destino propio, es decir, como gastos que sostienen el funcionamiento y el control de la empresa, cuyo desafío es ser **necesarios, proporcionales y útiles para la toma de decisiones**, sin convertirse en un peso que disminuya resultado.

Con este marco, el objetivo del capítulo es dejar **criterios prácticos** para reconocer y ordenar los gastos administrativos, y poder evaluar si la administración que tenemos **acompaña la empresa** o se transformó en un costo que no agrega valor.

La excepción: cuando se vende administración a terceros

Puede ocurrir que una empresa, con su misma estructura administrativa, **ofrezca servicios administrativos a terceros** (por ejemplo, gestión, registración, liquidaciones, soporte administrativo). En ese caso, **sí aparece un ingreso**, pero eso **no cambia la naturaleza de origen** de la administración para la empresa típica: lo que cambia es que esa prestación pasa a ser **una actividad dentro de la unidad de negocio "Servicios"**.

4.3.2 GASTOS

En los capítulos de **unidades de negocio** venimos hablando de **costos**, porque son consumos que se asocian a la producción de un **producto o servicio** de esa unidad.

En **Administración** cambiamos el enfoque: acá hablamos de **gastos**, porque son consumos **no vinculados a un producto/servicio en particular**, sino al funcionamiento general de la empresa. En términos contables, un **gasto** es un consumo del período: **no se "activa"** (no se incorpora a un bien o a un stock). Si la empresa compra un bien de uso administrativo (computadora, mobiliario), eso **no es gasto en el momento de compra**; se registra como activo y el gasto aparece luego como **amortización**.

Los **gastos de administración** se caracterizan por dos rasgos de gestión:

i. Indirectos: sostienen a todas las actividades, por eso no conviene "forzar" su reparto para calcular márgenes (salvo casos muy justificados).

ii. Fijos: no cambian por producir más o menos dentro del ejercicio, sino que son periódicos y con poca variabilidad. Pueden moverse por inflación, ajustes salariales, cambios de estructura o complejidad, pero **no por el volumen físico producido**.

A los efectos de las Normas CREA, la unidad de negocio Administración deberá presentarse, como mínimo, con **los siguientes rubros**. Cada empresa podrá ampliar este nivel de apertura cuando su escala, organización o necesidades de gestión así lo requieran.

Rubro operativo	Descripción	Ejemplos
Honorarios de directores	Retribución correspondiente a las funciones de dirección, gobierno y control general de la empresa.	Honorarios de directores, manutención por reuniones de directorio.
Gerencia administrativa	Función del responsable de operatividad de la administración, es decir la conducción y coordinación del equipo administrativo.	Haberes, cargas sociales, seguro, gastos personales que se paguen desde la empresa.
Personal administrativo	Todo lo vinculado al personal afectado en tareas administrativas.	Sueldo de administración, secretaría, auxiliar contable; cargas sociales, bonificaciones, manutención, indumentaria, ART/seguros contratados, viáticos.
Movilidad administrativa	Gastos de traslado y funcionamiento de vehículos afectados a la Administración.	Combustible, reparaciones, repuestos, service, seguro, patente, peajes y estacionamiento.
Honorarios contables	Servicios contratados como contraprestación de tareas contables, liquidación de impuestos y presentación de balance.	Estudio contable, contador interno de la empresa, aportes a la caja de contadores, auditorías
Honorarios profesionales y cuotas asociativas	Servicios profesionales contratados, ya sean legales, técnicos y/o administrativos.	Honorarios de abogados, escribanía, informáticos, consultorías, certificaciones, financieros, comerciales, asesorías, afiliaciones (CREA).
Infraestructura y servicios derivados	Gastos para operar el centro de operaciones administrativo.	Alquiler y/o mantenimiento de oficina o espacio; expensas; limpieza; electricidad; agua y gas; alarmas y seguridad.

Comunicación y sistemas informáticos	Conectividad, comunicaciones y herramientas digitales para dar soporte a la estructura administrativa y de gestión.	Licencias de software (contable/gestión), hosting, soporte IT, mantenimiento, backup, ciberseguridad; telefonía e internet, datos móviles del equipo administrativo.
Gastos bancarios operativos	Costos de operar financieramente (no intereses).	Mantenimiento de cuentas, comisiones, cheques, costo de terminal, sellados bancarios.
Útiles de oficina	Insumos requeridos para la operatividad.	Papel, toner, carpetas, formularios, impresión, insumos de librería, cadetería.
Capacitación	Formación de las personas involucradas en el área.	Cursos administrativos/ contables/ impositivos, viajes y viáticos asociados, profesional que realiza una capacitación personalizada en la empresa.
Impuestos y tasas	Erogaciones obligatorias exigidas por el Estado (nación / provincia / municipio) que no retribuyen un servicio administrativo específico.	Impuesto al débito y crédito no compensable, SeH (seguridad e higiene), ABL (alumbrado, barrido y limpieza).
Otros Gastos	Gastos específicos y complementarios asociado a la administración	

Para que el análisis de la administración sea útil, además de identificar sus rubros principales, **también es clave evitar errores frecuentes de imputación**. En la práctica, muchas distorsiones no aparecen porque falten datos, sino porque se mezclan conceptos de distinta naturaleza dentro de esta unidad. Cuando eso ocurre, la administración queda sobredimensionada o mal representada, con errónea interpretación real de su peso en la estructura del negocio. Por eso, a continuación, se señalan algunos errores comunes que conviene revisar y corregir.

- Mezclar gastos de administración con retiros personales.
- Mezclar gastos de administración con gastos comerciales.
- Mezclar gastos de administración con costos productivos.
- No separar amortizaciones,
- Incluir gastos financieros,
- Duplicar honorarios técnicos productivos.

Tratamiento del Socio / Empresa Unipersonal en Administración.

Cuando el socio o titular realice funciones administrativas o de dirección sin percibir remuneración explícita, deberá imputarse un valor económico equivalente al costo de mercado del rol desempeñado. Esta imputación se incluirá dentro del rubro Gastos de Administración, a efectos de reflejar correctamente la rentabilidad operativa y permitir la comparabilidad interempresarial.

Ejemplo 1: El dueño administra la empresa y no cobra sueldo. En una empresa, cuando el titular realiza funciones administrativas sin percibir una remuneración formal, corresponde imputar en la Administración un sueldo teórico de mercado por el trabajo realizado. Los retiros personales no modifican ese criterio: sólo se compensan patrimonialmente contra dicho importe. Si los retiros son mayores, el excedente se mantiene como retiro personal; si son menores, la diferencia queda como retribución no retirada del titular.

- **Situación A: retiros mayores.** Si el sueldo teórico anual es USD 12.000 y el titular retiró USD 15.000, se imputan USD 12.000 como gasto de Administración y los USD 3.000 restantes se consideran retiro personal.
- **Situación B: con retiros menores.** Si el sueldo teórico anual es USD 12.000 y el titular retiró USD 8.000, se imputan igualmente USD 12.000 como gasto de Administración; los USD 8.000 se compensan con los retiros efectuados y los USD 4.000 restantes quedan como retribución no retirada del titular.

Si el titular realiza simultáneamente funciones administrativas y tareas productivas, corresponde imputar por separado el costo de oportunidad de cada función, según su valor de mercado. La parte correspondiente a Administración se registra como gasto administrativo y la parte correspondiente a la tarea productiva se imputa como costo de la unidad de negocio respectiva. Los retiros personales no modifican esa imputación: sólo se compensan patrimonialmente contra el total reconocido. Si los retiros superan el importe imputado, el excedente se mantiene como retiro personal; si son inferiores, la diferencia queda como retribución no retirada del titular.

- **Situación C: más de una función dentro de la empresa**. El titular realiza funciones administrativas y, además, la dirección técnica de la actividad agrícola. Se estima que el valor de mercado anual de la función administrativa es de **USD 12.000** y el de la función productiva es de **USD 18.000**. En consecuencia, corresponde imputar:

  - **USD 12.000** como gasto de Administración
  - **USD 18.000** como costo de Agricultura
    Total imputado: **USD 30.000.**

  Si durante el ejercicio el titular retiró **USD 36.000**, se imputan igualmente **USD 30.000** según las funciones realizadas. Los **USD 6.000** restantes se consideran retiro personal.

Ejemplo 2: Sociedad (Hermanos en distintas situaciones)
En una sociedad, cuando uno o más socios realizan funciones dentro de la empresa, la imputación debe hacerse según el rol efectivamente desempeñado. Si la retribución ya existe y está formalizada, corresponde respetar esa registración. Si el socio trabaja sin cobrar formalmente, debe imputarse un valor teórico de mercado proporcional a la función realizada. Cuando los socios cumplen funciones en distintas áreas, la imputación debe dividirse correctamente entre Administración y las unidades de negocio productivas.

- **Situación A: socio que trabaja en Administración y cobra honorarios.** Si un socio realiza tareas administrativas y percibe honorarios por ello, ese importe ya constituye un gasto de Administración y no requiere ajustes adicionales.

- **Situación B: socio que trabaja en Administración y no cobra formalmente.** Si un socio realiza tareas administrativas pero no percibe una remuneración explícita, corresponde imputar un sueldo teórico de mercado, proporcional al rol desempeñado, como gasto de Administración.
- **Situación C: socios que trabajan en áreas diferentes.** Si un socio trabaja en producción y otro en Administración, la imputación debe realizarse según la función de cada uno: el primero como costo productivo en la unidad de negocio correspondiente y el segundo como gasto de Administración. Si alguno de ellos no percibe una remuneración formal, deberá imputarse igualmente un valor teórico de mercado.

4.3.3. AMORTIZACIONES

La unidad de negocio Administración deberá incorporar las amortizaciones correspondientes a los bienes de uso afectados a su funcionamiento, en tanto representan el consumo económico de los activos que sostienen la estructura administrativa de la empresa. Aunque no impliquen una salida inmediata de fondos, dichas amortizaciones forman parte del gasto de Administración y deben reconocerse para reflejar adecuadamente el costo de la estructura.

El tratamiento general aplicable a la medición inicial, vida útil, valor residual y método de amortización se desarrolla en el capítulo: Tratamiento de Bienes de Uso en la página 24.

Aquí corresponde considerar, específicamente, las amortizaciones de los bienes asignados al soporte administrativo general y no a una actividad productiva determinada. Son Ejemplos: Computadoras, impresoras, mobiliario, mejoras de oficina, equipos informáticos y vehículos asignados a tareas administrativas.

Cuando un bien se utilice en forma compartida, su amortización deberá distribuirse entre Administración y la unidad de negocio correspondiente, utilizando un criterio razonable y consistente según el uso.

4.3.4. INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

El análisis de la Administración no debe limitarse a identificar sus rubros o cuantificar su monto total. Para evaluar si la estructura administrativa acompaña adecuadamente a la empresa, resulta necesario observar un conjunto acotado de indicadores que permitan analizar, en forma complementaria, su peso económico, su relación con la escala y la oportunidad con la que genera información. En este sentido, la Administración debe analizarse no sólo por cuánto cuesta, sino también por su capacidad para sostener el funcionamiento general de la empresa con información confiable, consistente y disponible a tiempo.

A los efectos de las Normas CREA, algunos de los indicadores más útiles para el análisis de la Administración son los siguientes:

1. Gastos de Administración / Ingresos. Mide qué proporción de los ingresos de la empresa es absorbida por la estructura administrativa. Permite evaluar el peso relativo de la Administración en relación con la escala económica general de la empresa.

2. Gastos de Administración / Resultado por Producción. Mide qué proporción del resultado generado por la producción es consumida por la Administración. Este indicador resulta

especialmente útil para analizar si la estructura administrativa guarda una relación razonable con la capacidad de generación de resultados del negocio.

3. Gasto administrativo por unidad de escala. Expresa el costo de Administración por unidad representativa del sistema productivo, tales como hectárea, cabeza, litro producido u otra unidad relevante según la actividad. Su utilidad principal radica en facilitar comparaciones entre ejercicios, entre empresas y entre escalas de producción.

4. Tiempo transcurrido entre la operación y gestión. Mide la oportunidad con la que la Administración transforma los hechos económicos en información disponible para la gestión. Una estructura administrativa puede tener un costo razonable, pero perder efectividad si la registración es tardía y no permite analizar ni decidir en tiempo útil.

Considerados en conjunto, estos indicadores permiten evaluar tanto la dimensión económica como la calidad funcional de la Administración. Su seguimiento en el tiempo ayuda a identificar si la estructura administrativa acompaña el crecimiento y la complejidad de la empresa, o si, por el contrario, se ha transformado en un costo desproporcionado o en una limitante para la gestión.

Ejemplo: Datos Base

- Ingresos Totales: USD 500.000
- Resultado por Producción: USD 180.000
- Gastos de Administración: USD 40.000
- Superficie: 2.000 ha

Indicadores

Indicador	Cálculo	Resultado	¿Qué responde?	Interpretación
Gastos de Administración / Ingresos	40.000 / 500.000	8 %	¿Qué proporción de los ingresos consume la estructura administrativa?	La Administración absorbe el 8 % de los ingresos totales.
Gastos de Administración / Resultado por Producción	40.000 / 180.000	22 %	¿Qué parte del resultado generado por producir se destina a sostener la Administración?	La Administración consume el 22 % del resultado por producción. Su evaluación debe complementarse con la evolución histórica y la calidad de la información que genera.

Gasto administrativo por ha	40.000 / 2.000	USD 20/ha	¿Cuál es el costo administrativo por unidad de escala?	Permite comparar la estructura administrativa entre ejercicios, entre empresas o frente a cambios de escala. Aislado tiene poca interpretación; gana valor en la comparación.
Tiempo entre operación y gestión	Ej.: promedio de días entre el cierre y su análisis	45 días	¿Con qué oportunidad la Administración transforma operaciones en información útil?	En 45 días el empresario cuenta con información procesada para analizarla y tomar decisiones.

4.4 Intereses y diferencia de tipo de cambio

La definición y estandarización de los criterios aplicables a Intereses se encuentra actualmente en proceso de revisión técnica por parte de especialistas en la materia, con el fin de garantizar un tratamiento riguroso, consistente y plenamente alineado con los principios de las Normas de Gestión Empresarial CREA.

4.5 Impuestos

4.5.1 IMPUESTOS Y TASAS

Los tributos forman parte del entorno económico y fiscal en el que operan las empresas agropecuarias. Si bien no afectan el proceso productivo de manera directa, su correcta imputación es clave para garantizar **coherencia metodológica**, **comparabilidad entre empresas** y **consistencia entre lo fiscal y lo económico** dentro de la Gestión CREA. En estas Normas, se clasifican los tributos y registran según su **naturaleza económica** y su **relación con las actividades**, diferenciando entre:

- Los impuestos agropecuarios son tributos que recaen sobre la tierra, la producción y las rentas del sector. Sirven para financiar el gasto público en general y no están ligados a una contraprestación directa y específica: el productor paga, pero no recibe un servicio puntual "a cambio" de ese impuesto, sino bienes y servicios públicos en sentido amplio (seguridad, justicia, infraestructura, políticas sectoriales, etc.), se registran como **Resultado Negativo** en el rubro correspondiente.
- Las tasas, en cambio, también son tributos pero se pagan como contraprestación por un servicio concreto, divisible y vinculado al contribuyente, prestado o puesto efectivamente a disposición por el Estado. Por ejemplo, una tasa vial rural asociada al mantenimiento de caminos, o una tasa por servicios de riego, guías de traslado de hacienda, inspecciones sanitarias, etc., por lo tanto se registra como resultado negativo en la unidad de negocios que afecta.

La diferencia central es entonces que el impuesto se basa en la capacidad contributiva (ingresos, valor de la tierra, patrimonio, ventas) y no exige una devolución puntual, mientras que la tasa se justifica en un servicio identificable que beneficia de manera directa o preferente al productor que la paga. En la práctica agropecuaria muchas veces conviven ambos, y parte de la discusión es cuándo una "tasa" está correctamente fundada en un servicio y cuándo, en realidad, funciona como un impuesto encubierto.

Los impuestos **se pueden clasificar de distintas maneras**, citamos algunas de ellas:

1. **Según quién los cobra:**

Nivel de gobierno	Tributos incluidos	Descripción / Alcance en la empresa agropecuaria
Nacionales	• Impuesto a las Ganancias • Bienes Personales / Acciones y Participaciones Societarias • IVA • Derechos de Exportación (retenciones) • Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios • Impuesto a los Combustibles Líquidos y al Dióxido de Carbono	Tributos administrados por la ARCA y organismos nacionales. Afectan renta, transacciones, patrimonio y comercialización. En muchos casos permiten créditos fiscales o compensaciones entre impuestos.
Provinciales	• Inmobiliario Rural • Ingresos Brutos • Impuesto de Sellos	Tributos derivados de la legislación de cada provincia. Pueden recaer sobre la tierra, la facturación o los contratos. En el agro, el Inmobiliario es uno de los más relevantes por su relación con el factor tierra.
Municipales / Comunales	• Tasas por servicios (vial, riego, guías, habilitaciones) • Otras tasas específicas vinculadas a servicios locales	Son tasas asociadas a servicios directos: caminería rural, inspecciones, habilitaciones y otros servicios indivisibles prestados por municipios o comunas. Deben imputarse a la actividad que recibe el servicio.

2. **Según qué gravan** (base imponible)

a) Sobre la **tierra / patrimonio**

- Inmobiliario rural
- Eventuales impuestos al patrimonio / bienes personales si corresponde.

b) Sobre la **renta / resultado**

- Impuesto a las Ganancias
- En algunos casos, tributos sobre rentas financieras vinculadas al negocio.

c) Sobre las **transacciones / consumo**

- IVA (compras de insumos, ventas de producción)
- Impuesto al Cheque (movimientos bancarios)
- Impuesto de Sellos (contratos)

d) Sobre el **comercio exterior**

- Derechos de exportación (retenciones) a granos, carne, lácteos, etc.

Qué gravan	**Tributos incluidos**	**Descripción / Alcance económico**
Patrimonio / Tierra	• Inmobiliario Rural • Bienes Personales (cuando corresponde) • Acciones y Participaciones Societarias	Gravan la posesión o el valor de los bienes al cierre del ejercicio. Reflejan capacidad contributiva basada en la riqueza acumulada más que en la producción del período.
Renta / Resultado del ejercicio	• Impuesto a las Ganancias	Grava la utilidad neta obtenida por la empresa. Tiene impacto directo en el resultado final (BAI → BN) y es el principal tributo a considerar en términos de rentabilidad real.
Transacciones / Movimientos económicos	• IVA • Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios • Impuesto de Sellos • Impuestos específicos sobre combustibles	Gravan operaciones comerciales, movimientos bancarios o contratos. Pueden incorporarse como créditos fiscales (IVA / ITF computable) o como costos operativos (ICL/IDC) según el caso.

Comercialización / Exportaciones	• Derechos de Exportación (retenciones)	Tributo que grava la producción agropecuaria destinada al mercado externo. En el caso de productores que venden en el mercado interno, las retenciones ya están incorporadas en el precio que reciben, reduciendo el Valor Neto de Realización (VNR) y afectando directamente el ingreso operativo y los márgenes. En empresas que exportan directamente, se liquida al momento de la operación de exportación.

3. **Según su naturaleza económica**

a) Impuestos de naturaleza patrimonial.

Gravan de manera directa la capacidad de pago del contribuyente:

- Ganancias
- Inmobiliario rural
- Bienes personales (si aplica)

b) De naturaleza en las operaciones.

Se "cuelgan" de transacciones y consumo:

- IVA
- Impuesto al Cheque
- Impuestos a combustibles

4. **Según el momento en el ciclo productivo**

a) Sobre factores de producción

Inmobiliario rural (tierra)

Cargas sociales (trabajo)

Impuestos sobre combustibles (maquinaria, logística)

b) Sobre la producción / comercialización

Retenciones a la exportación

IVA en la venta de granos, carne, leche

Ingresos Brutos sobre facturación (según la estructura de la empresa)

c) Sobre el resultado final

Ganancias (cuando se determina el resultado anual).

4.5.2 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es un impuesto indirecto que grava el valor que se va agregando en cada etapa de la producción y comercialización de bienes y servicios.

Cada empresa **compra** bienes o servicios y paga IVA (eso es el **IVA crédito**). Luego **vende** su producto o servicio y cobra IVA a su cliente (eso es el **IVA débito**). Al Estado le ingresa la diferencia:

IVA a pagar = IVA débito – IVA crédito

En términos económicos: El IVA recae, en última instancia, sobre el consumidor final, porque es quien no puede descontarse el impuesto. Las empresas actúan como "agentes de percepción y liquidación": trasladan el IVA a lo largo de la cadena y lo ingresan al fisco. Al cierre del ejercicio se puede tener saldo de IVA, **a favor de la empresa (activo corriente)** o a **favor del fisco (pasivo corriente)**. El saldo a favor de la empresa se descompone en 2 tipos de saldos, que no es necesario registrarlo por separado:

- **Saldo técnico o saldo del primer párrafo**: determinado por la diferencia entre el IVA de las compras (Crédito Fiscal) y el IVA de las ventas (Débito Fiscal)
- **Saldo de libre disponibilidad o saldo del segundo párrafo**: determinado por las retenciones que le practican a la empresa en sus ventas o por las percepciones en sus compras.

Los saldos mensuales se trasladan al mes siguiente cuando son a favor de la empresa. Si fueran a favor del fisco es un pasivo a pagar, que en caso de empresas cuyas actividades sean solo agropecuarias tienen la opción de realizar los pagos mensuales (régimen mensual) o al mes siguiente del cierre fiscal (régimen anual). En aquellos casos que una empresa desarrolle una actividad de servicios además de la agropecuaria no puede ejercer la opción de pago anual.

El IVA de libre disponibilidad cancela, en primer término, el Saldo Técnico de IVA de la DDJJ a favor del fisco. si aún quedara un saldo también se puede utilizar para cancelar por compensaciones, otros impuestos nacionales como:

Impuesto a las Ganancias y sus anticipos

Bienes Personales, llamado Acciones y Participaciones en las sociedades

Contribuciones de la seguridad social, muy excepcionalmente para lo cual tiene muchos requisitos.

La posición de IVA sólo se registra en el informe Patrimonial, no impacta en resultados. Se deben registrar ambos saldos de IVA, en forma conjunta o separada, dentro del rubro de Créditos Fiscales.

4.5.3 GANANCIAS

El impuesto a las ganancias (IIGG) es un tributo que grava la ganancia neta obtenida por personas y empresas durante un período, es decir, los ingresos menos los costos y gastos necesarios para generarlos. Se basa en la idea de capacidad contributiva: quienes obtienen mayores beneficios económicos aportan más al financiamiento del Estado.

Suele aplicarse tanto a rentas del trabajo como del capital y de actividades empresarias, incluidas las agropecuarias. En muchos casos es progresivo, por lo que la alícuota aumenta a medida que crece la ganancia imponible. En el caso de este tributo, el -**impuesto determinado-** se registra en el rubro **Impuestos "Resultado Negativo (Gastos)"**. El -**saldo a pagar**- al cierre del ejercicio se registra como **Deuda Impositiva "(Pasivo)"**.

Es muy importante no confundir el impuesto determinado con el saldo a pagar. La diferencia se produce al momento de presentar la DDJJ ya que se realizan las aplicaciones de todos los pagos a cuenta contabilizados durante el ejercicio. Los pagos a cuenta realizados son:

- saldos a favor de DDJJ anterior generados por pagos de anticipos superiores al monto determinado del ejercicio.
- los anticipos pagados durante el ejercicio.
- el Impuesto a las Transferencias Financieras (Gravamen Ley 25413).
- el Impuesto a los Combustibles Líquidos

- retenciones de ganancias sufridas en las ventas y percepciones sufridas en compras

El saldo a pagar que queda después de realizadas las aplicaciones de los pagos a cuenta realizados a lo largo del año puede ser compensado con saldos de IVA de Libre Disponibilidad (segundo párrafo) o ser cancelado con un pago, o eventualmente ser una deuda a pagar.

En la registración Patrimonial debe tenerse en cuenta que si quedan saldos a favor de la Empresa debe registrarse en el Activo como un Crédito Fiscal. Por el contrario, si quedó un saldo a pagar debe registrarse en el Pasivo como una Deuda Fiscal a pagar.

En el caso que el cierre de la gestión económica no coincida con el cierre del ejercicio fiscal, tener en cuenta que se generan activos fiscales de la próxima DDJJ como anticipos, retenciones y pagos a cuenta que deben ser registrados en las cuentas patrimoniales como créditos fiscales.

Si existiera el caso de que el ejercicio fiscal arroje pérdida, el impuesto determinado será cero y los pagos a cuenta son un activo que se utilizarán para pagar el impuesto determinado del próximo ejercicio fiscal.

El impuesto determinado se registra en el momento en que se presenta ante ARCA, y siempre va a corresponder al resultado de las operaciones del ejercicio anterior. Es prácticamente **imposible inferir el impuesto determinado** del ejercicio en curso, ya que la DDJJ se puede presentar hasta 5 meses después del cierre del ejercicio fiscal.

4.5.4 BIENES PERSONALES (personas físicas) – ACCIONES Y PARTICIPACIONES (sociedades).

El Impuesto sobre los Bienes Personales (BP) grava el patrimonio de las personas (bienes en el país y en el exterior) al 31 de diciembre de cada año, por encima de un mínimo exento. Mide la riqueza acumulada, no los ingresos del período.

El régimen de Bienes Personales – Acciones y Participaciones -- aplica este impuesto a las participaciones en sociedades. En lugar de que pague el socio directamente, la sociedad calcula, declara y paga el impuesto por cuenta de sus socios como responsable sustituto, y luego puede trasladarles ese costo.

Si la metodología de registración es partida simple, se debe registrar el monto determinado por el Estudio Contable en el **resultado negativo**, independientemente si hubo compensaciones con otros impuestos o anticipos a cuenta. En la Gestión Patrimonial, si al cierre existe saldo a pagar, el mismo se debe registrar en el **pasivo**.

En el caso de registración en sistemas de partida doble, se debe registrar el impuesto determinado en el resultado negativo y su consecuente deuda en el pasivo. Luego se cancelará la deuda con compensaciones impositivas o con anticipos a cuenta, y eventualmente si todavía queda saldo a pagar, con un pago o un plan de pagos en cuotas.

4.5.6 INGRESOS BRUTOS

El Impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB) es un impuesto provincial que se cobra sobre la facturación total de una actividad (comercial, industrial, agropecuaria, de servicios, etc.), sin restar costos ni gastos.

El valor de la alícuota varía según la provincia y la actividad, y el periodo de declaración y pago es mensual.

El valor determinado de la DDJJ mensual se registra como un **Resultado Negativo** en el rubro Impuestos Provinciales.

Si la empresa tiene actividades en más de una provincia se tributa bajo el régimen de **Convenio Multilateral** que reparte el impuesto entre las provincias en las que genera ingresos o gastos.

Las percepciones sufridas en las compras y las retenciones sufridas en las ventas, son pagos a cuenta del impuesto determinado en la DDJJ mensual. Si queda saldo a favor del contribuyente se traslada al mes siguiente.

En el momento del cierre de gestión se debe registrar en el patrimonio, el saldo de la DDJJ que puede ser:

a favor del fisco, a pagar, y se registra como un **pasivo fiscal**.
a favor de la empresa, saldo que pasa al mes siguiente, y se registra como un **activo fiscal**.

4.5.7 IMPUESTOS A LOS DEBITOS Y CREDITOS BANCARIOS

El Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios —conocido como impuesto al cheque o (ITF)— es un tributo nacional que grava los movimientos de dinero en cuentas bancarias, tanto las salidas (débitos) como las entradas (créditos).

Se aplica como un porcentaje sobre cada operación, automáticamente descontado por el banco. Aunque es un impuesto simple de recaudar, termina afectando a cualquier actividad que use cuentas bancarias, incluyendo empresas y productores. Es un impuesto que solo afecta a las cuentas corrientes bancarias de contribuyentes responsables inscriptos. No afecta a las cuentas corrientes de monotributista o las cajas de ahorro y cuentas sueldos.

La alícuota alcanza a todas las transacciones bancarias por igual, sean depósitos, transferencias, pago de servicios, pagos de remuneraciones, débito para pago de tarjetas de créditos, restituciones de retenciones de IVA, etc.

Es un impuesto que se puede tomar como pago a cuenta y utilizado para compensar DDJJ de otros de tributos en una proporción determinada por el encuadre de la empresa en la ley MiPYME:

Ganancias: DDJJ y anticipos.

Contribuciones patronales[10]: en este caso solo se puede tomar para la compensación el saldo del impuesto del mes correspondiente al mismo que origina las cargas.

La **registración** del impuesto se imputa dentro del rubro Impuestos Débitos y Créditos, en la actividad Administración. Debido a que es un impuesto que se puede tomar a cuenta, todos los meses debe ser activada la proporción, según encuadre fiscal, que se puede aplicar a pago de otros impuestos en rubro **Créditos Fiscales.**

4.5.8 IMPUESTO A LOS COMBUSTIBLES LÍQUIDOS Y AL DIÓXIDO DE CARBONO

El Impuesto a los Combustibles Líquidos y al Dióxido de Carbono es un impuesto nacional que se aplica a la venta e importación de combustibles (naftas, gasoil, etc.).

Funciona, en líneas simples, como un monto fijo por cada litro de combustible, que incluye una parte por el producto en sí y otra vinculada a las emisiones de CO_2 que genera su uso. Eso hace que, además de recaudar, tenga un objetivo ambiental: encarecer relativamente los combustibles más contaminantes.

El Impuesto a los Combustibles Líquidos (ICL) grava a todos los tipos de combustibles y es un monto fijo por litro que se actualiza trimestralmente por el IPC.

[10] Esta ley está vigente hasta Diciembre de 2025.

El Impuesto al Dióxido de Carbono (IDC) grava las emisiones que genera la combustión del producto en toneladas de CO_2, siendo un monto fijo por litro distinto para cada tipo de combustible. Eso hace que, además de recaudar, tenga un objetivo ambiental: encarecer relativamente los combustibles más contaminantes.

Las facturas de compras mayorista (gasoil agro) tienen discriminados los distintos impuestos que gravan la compra.

Las compras minoristas (estaciones de servicio) que facturan bajo la modalidad de ticket factura suelen no tener discriminados los impuestos a los combustibles. En estos casos suelen tener un ítem de Conceptos No Gravados que debemos discriminar en los distintos impuestos a los combustibles, según los montos publicados por ARCA.

En el caso de que la empresa sea agropecuaria, prestadora de servicios de labores, siembra o cosecha, transporte de cargas o pasajeros, **puede tomarse a cuenta del Impuesto a las Ganancias (IIGG) el 45% de ambos impuestos.** Estos activos fiscales podrán ser usados en la DDJJ de Impuestos a Ganancias del ejercicio.

Se aconseja **registrar** todo el monto impositivo como **Resultado Negativo** de la actividad correspondiente dentro del rubro de Impuestos Nacionales y activar mensualmente el porcentaje computable en rubro Créditos Fiscales.

CAPÍTULO 5: ÓRGANOS DE GOBIERNO

5.1 La sostenibilidad de las empresas

El concepto de sostenibilidad surgió en el mundo en 1987 y comenzó a instalarse en el Movimiento CREA a partir de 1990. En un artículo periodístico publicado por el diario *La Nación*[11] se menciona que, inicialmente, el análisis de la sostenibilidad comprendía dos grandes ejes: la viabilidad ecológica y la viabilidad económica. Sin embargo, en otra definición realizada en 1988, la FAO señalaba que, para ser sostenible, la producción agropecuaria, además de ser económicamente viable debía también ser socialmente aceptable. De este modo, la sostenibilidad pasó a estar conformada por tres pilares: el ecológico, el económico y el social. Esto último se justifica, básicamente, porque se considera que las empresas deben contribuir al crecimiento económico de la comunidad en la cual se desarrollan.

Por último, se suma otro concepto importante: la sostenibilidad no debe ser entendida como un estado de la empresa, sino como una trayectoria. Es decir, no puede ser definida en un momento determinado, sino en un marco evolutivo e intergeneracional. Se puede hablar entonces de una trayectoria sostenible cuando una empresa logra mantenerse en el tiempo manteniendo niveles de producción satisfactorios que permiten alcanzar un crecimiento económico robusto, con un enfoque amigable con el medio ambiente y con su entorno social y, fundamentalmente, con un equipo de conducción que trasciende a quienes la dirigen en el presente.

Más cerca en el tiempo, durante el Congreso Nacional CREA realizado en 2010, Luis Betnaza, por aquel entonces director de Techint y vicepresidente de la UIA, afirmaba:

> *"El mundo empresario –que hoy está mucho más ligado a los gerentes que a los accionistas– encierra una lógica, no diría perversa, pero sí bastante antagónica. Y es que a todos nosotros se nos evalúa por nuestra performance anual, mientras que a los países se los evalúa por la performance de largo plazo. Entonces, en muchas oportunidades, cuando uno tiene que sacrificar presente por futuro, el gerente no es el interlocutor más válido. Necesitamos accionistas".*

Mencionaba también que lo mismo ocurre en el ámbito de la política o en el sindical, donde:

> *"El negociador es un hombre que tiene una lógica que es la de la paritaria. Lo que le da el valor agregado frente a sus propias bases es la negociación paritaria. En este marco, que es donde él va a lograr su resultado electoral, es muy difícil que uno pueda plantear temas de competitividad sistémica, que son también temas de largo plazo".*

Lo que Betnaza sostenía al hacer referencia a la reconstrucción de una Nación es también aplicable para reforzar los cimientos de las empresas, para que estas no se fragmenten, para que no sigan el habitual proceso de subdivisión, lo que les resta diversificación y escala competitiva, dificultando su perdurabilidad.

[11] Editorial del diario La Nación (fecha de acceso: 2016, 24 de abril). "La sostenibilidad de la empresa rural" [En red]. (Fecha de trabajo original: 2003, 14 de junio). Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/503489-la- sostenibilidad-de-la-empresa-rural

5.1.1 ALGUNOS INDICADORES

Según los datos del Censo Nacional Agropecuario, año tras año se observa una disminución en el número de empresas agropecuarias, la cual se incrementa a tasas significativas. Ocurre que, más allá de los esfuerzos que una empresa pueda hacer para mantener niveles satisfactorios de producción, si no trabaja por su propia trascendencia puede verse encaminada a legar a las próximas generaciones únicamente su patrimonio, perdiéndose en el camino el enorme capital que tiene la empresa en sí misma como generadora de riqueza (si es que efectivamente tiene un valor adicional, más allá del de sus activos tangibles).

Según el Censo Nacional CREA 2014, un 60% de los gerentes generales de las empresas son, a su vez, sus socios principales y tienen, en promedio 58,3 años de edad. Además, los establecimientos tienen, en promedio, 2,8 socios y 5,4 herederos en la próxima generación (de los cuales el 69% tiene más de 15 años). Esta situación determina que en muchas empresas el crecimiento sea un tema prioritario para que el resultado que generen en el futuro las mantenga atractivas para sus futuros accionistas. Lo que nos lleva a pensar que es necesario trabajar con empeño en la continuidad de la empresa y en el desarrollo de la familia empresaria, que constituye una organización mucho más sólida y duradera que una simple empresa familiar.

El mismo censo refleja que el 45% de las empresas tiene dudas o desconoce sus posibilidades futuras de continuidad. A su vez, un 62% reconoce no realizar asambleas de familia; un 63% no realiza asambleas de accionistas (formales) y un 50% no realiza reuniones de directorio (formales). De este modo, el aislamiento de quienes dirigen la empresa determina entonces que las decisiones se tomen sin el necesario acuerdo interno, con una visión inevitablemente cortoplacista, tal como alertaba Betnaza. Mientras tanto, el resto de los socios permanece alejado o no se involucra en las decisiones. A partir de la confianza depositada en el administrador, confían en su gestión, sin aportar su propia visión de futuro.

Sólo un 10% de las empresas sostiene un protocolo de convivencia familia/empresa. Apenas un 22% cuenta con una política de distribución de dividendos, un 17% con un plan de sucesión en la conducción y un 29% con un plan de sucesión patrimonial.

De las 495 empresas analizadas en los talleres Pensando en la Empresa[12] surge que el 48% no ha definido claramente los intereses de todos los dueños, mientras que en el 72% los intereses de los dueños potenciales (de la próxima generación) tampoco están claros o se desconocen. La problemática es más compleja aun cuando el 56% de las empresas analizadas manifiesta que, de mantenerse el resultado económico actual, no será posible cubrir las necesidades de la próxima generación, o para que, al menos, resulte atractivo para ella.

5.1.2 REFORZAR LOS CIMIENTOS DE LA EMPRESA

En conclusión, es posible vincular los anteriores indicadores con las reflexiones de Betnaza, quien aludiendo a las palabras de Santiago Kovadloff ("El presente hay que traerlo del futuro"), sostenía lo siguiente:

> *"Creo que acumulamos suficiente cantidad de fracasos en nuestra historia, para seguir aplicando recetas que no han dado ningún resultado. Tenemos la obligación de soñar el futuro. Y yo siento que,*

[12] Herramienta de diagnóstico disponible en el Movimiento CREA para evaluar cómo funcionan las empresas en sus distintas estructuras y áreas.

cuando soñamos, cuando construimos desde ese lugar, tenemos la oportunidad de que todos los intereses converjan".

El directivo de Techint finalizó su alocución repitiendo lo que le sugiriera en una conversación previa el filósofo y político brasilero Roberto Mangabeira Unger: "Lo primero que tiene que hacer la Argentina es generar un consenso básico, que no es de tipo "dogmático" sino instrumental, y consiste en ver cómo se van a dirimir los disensos".

Lo mismo debería hacerse en la familia empresaria: generar ámbitos de comunicación, tanto entre los actuales dueños como entre estos y los dueños potenciales para encontrar la manera de solucionar los disensos, de aprovechar las distintas visiones y mantener una empresa con mayor escala y competitividad para hacerla sostenible.

5.2 Roles: accionista, directorio y gerente

5.2.1 ACCIONISTA

Ser propietario de una sociedad implica un trabajo que, excepto en muy pocos casos, no suele ser correctamente considerado en el ámbito de la mayor parte de las empresas agropecuarias familiares.

¿Cuáles son las responsabilidades de los accionistas? En general, se considera que quien es socio de una empresa es simplemente el dueño de un patrimonio o quien debe mantenerlo dentro de la sociedad que ha heredado, pero sin opinar sobre las decisiones trascendentales que toma quien administra la empresa. Esto no debería ser así.

Las atribuciones de los accionistas son las siguientes: derecho de voz (dar su opinión) y de voto (manifestación de su voluntad); aprobar la gestión anterior (balance, estado de resultados, etcétera); nombrar y remover al directorio (aquellos en quienes se delega la responsabilidad) y establecer su remuneración; decidir el destino de las utilidades de la empresa; es decir, cuánto se distribuye y cuánto se reinvierte; aprobar aumentos o reducciones de capital de la sociedad; responder solo por el capital suscripto por la sociedad (lo que implica que las deudas exigibles recaen sobre el capital de la sociedad y no sobre el patrimonio personal de los socios); aprobar el plan de negocios y el presupuesto del ejercicio siguiente; y, en caso de querer retirarse de la sociedad, disponer de la parte proporcional de la propiedad.

En cuanto a las obligaciones, encontramos las siguientes: integrar el aporte de capital de la sociedad al momento de conformarse; soportar las pérdidas económicas que se puedan generar; obrar con lealtad hacia la sociedad; denunciar intereses contrarios a los socios, y responder por todos los actos de la sociedad, incluyendo aquellos sucedidos con anterioridad a su ingreso a la misma como accionista.

Si bien las obligaciones y derechos pueden parecer evidentes, no siempre se cumplen de manera efectiva en las empresas. A menudo ocurre que los accionistas delegan toda la responsabilidad en el director o en el directorio, y carecen de los conocimientos o aptitudes necesarias para evaluar las decisiones que pueda tomar el mismo. Es por esta razón que, para ser un buen accionista es importante capacitarse para ser un accionista responsable y responder eficientemente con sus derechos, además de formar con anticipación a los accionistas potenciales para que la empresa sea sostenible.

El rol del accionista exige contar con una formación adecuada para, por ejemplo, interpretar balances, evaluar presupuestos financieros y analizar criterios de asignación de recursos, además de conocer la

dinámica, el potencial, la renta y el riesgo propio de los negocios en los cuales se desenvuelve la sociedad. Salvo que tenga vocación por la tarea operativa, no es necesario que conozca los pormenores de la misma, que es lo que suelen intentar transmitirle la generación que actualmente la dirige, descuidando los aspectos fundamentales de su rol.

Un accionista que no está bien formado puede exigirle a la empresa más de lo que esta puede generar realmente a partir de los negocios que realiza, o bien tomar ciertas decisiones que, condicionadas por el temor derivado del desconocimiento, la limiten en su crecimiento.

Por otra parte, un accionista formado puede solicitar que se profundice en el análisis de la información o la evaluación presentada por el directorio. Eventualmente, si proviene de otros sectores económicos, puede aportar otra mirada acerca del estado y perspectivas de la sociedad. Cualquiera sea el caso, a todos, sean integrantes actuales o potenciales de la sociedad, conviene que los accionistas estén debidamente capacitados para ejercer sus funciones como tales.

El directorio constituye una instancia de seguimiento y control de la gerencia; del mismo modo, los accionistas deben cumplir esta misma función con el directorio, porque si eso no sucede, lo usual es que el directorio asuma decisiones que, en realidad, les corresponden a los accionistas.

No resulta sencillo ejercer ese control en las empresas familiares, donde los vínculos y las emociones suelen confundirse con las responsabilidades reales. Todos deben tener claro cuáles son las atribuciones que les corresponden a los accionistas, a los directores y a los gerentes, y cumplir responsablemente con sus funciones evitando interferir en el rol de los demás. De esta manera se evitan roces y complicaciones que, de acumularse en el tiempo, pueden derivar en conflictos irreversibles que terminan afectando los vínculos.

5.2.2 EL ROL DEL DIRECTORIO

Si bien el término “directorio” puede remitir a una gran corporación, es vital que todas las compañías –sin importar su tamaño– designen a alguien como director (aunque a veces no se lo denomine con ese término). En el ámbito agropecuario, donde predominan las pymes, este fenómeno tiene sus propios matices.

En el caso de las sociedades, los accionistas delegan en el directorio (es decir, los directores en una S.A. o el socio gerente en una S.R.L.) la administración y la representación ante terceros; es decir, no ejercen ambas funciones por el solo hecho de ser los dueños de las acciones.

En su artículo 274, la Ley 19 550 de Sociedades Comerciales menciona lo siguiente: “Los directores responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y terceros por el mal desempeño de su cargo, según el criterio del artículo 59, así como por la violación de la ley, el estatuto o el reglamento y por cualquier otro daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave”. A su vez, el mencionado artículo 59 enuncia que los directores “deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Los que faltaren a sus obligaciones, son responsables, ilimitada y solidariamente, por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión”. Esto significa que los accionistas deberán responder con el activo de la empresa por los daños que ésta pudiera ocasionar a terceros, pero es el directorio el responsable de dichos actos, autoridad delegada por los propios accionistas. Si bien el gerente general es responsable del equipo operativo ante el directorio, un error cometido por aquel, o por cualquier integrante del equipo de trabajo operativo, no exime al directorio de la responsabilidad.

Así como un director debe ser plenamente consciente de sus responsabilidades, también debe contemplar las obligaciones que conlleva su posición, razón por la cual es recomendable que esta figura recaiga en personas calificadas para ese cargo.

Según el Censo CREA 2014, los directorios de las empresas del Movimiento están compuestos en un 93% por familiares (algo que se repite en las empresas familiares de otros sectores), muchos de los cuales no están involucrados en los negocios de la empresa; algunos, incluso, tampoco tienen la experiencia o el conocimiento necesario para asumir tal responsabilidad. Muchas veces su cargo responde a cuestiones tributarias, pero también a un uso y costumbre: que la única manera de controlar los actos de la empresa tiene lugar al ser un integrante del directorio, cuando en realidad el verdadero poder y control lo tiene la asamblea de accionistas. El principal error que generalmente se comete es que los accionistas no ejercen su derecho de voz y voto en la asamblea, sobre todo en las empresas familiares.

Dado que los directores son solidariamente responsables –civil o penalmente– frente a juicios laborales, deudas impositivas o previsionales, demandas penales tributarias y daños ambientales, entre otras eventualidades a las que puede quedar expuesta una empresa por mal desempeño del equipo gerencial o por cuestiones fortuitas, es recomendable no asumir responsabilidades sobre acciones que se desconocen. Un ejemplo: ante una infracción, la Ley de Gestión de Envases Vacíos de Fitosanitarios (Nº 27.279) establece multas de entre 300 a 10.000 sueldos de la Administración Pública Nacional. En el Congreso se está tramitando un proyecto para reducir esa brecha en un rango de 1 a 1.500 salarios, lo que de todos modos representa una cifra abultada.

Al tratarse de un órgano colegiado, sus integrantes son corresponsables de las decisiones que toman, excepto aquellos que voten en disidencia, para lo cual deben dejar asentada su protesta escrita frente a decisiones que no compartan por considerarlas contrarias a la ley, al estatuto o al reglamento, o inconvenientes para la sociedad, dando noticia de ello al síndico.

En caso de contar con un directorio con más de un integrante, más aún si éstos asumen además tareas ejecutivas, es aconsejable delimitar correctamente las responsabilidades de los directores al establecer funciones diferenciadas para todos sus integrantes, de manera tal de imputar responsabilidades en forma personal, quebrando así el principio general de responsabilidad solidaria entre los integrantes del grupo.

La principal labor del directorio es crear valor sostenible para la empresa, y valor no es lo mismo que resultado. Entre los roles del directorio, el diseño de una estrategia empresarial a mediano plazo es uno de los principales. Esto implica abocarse no sólo a incrementar la producción –los denominados activos tangibles–, sino también y fundamentalmente a fomentar el desarrollo de los activos intangibles, que promueven el reconocimiento de la empresa y, por ende, su valor. En definitiva, que sea atractiva no solo para sus socios, sino también para los clientes y los proveedores, para los empleados actuales y futuros, para inversores externos o quienes financien sus operaciones, para el entorno social en el que opera, etc.

Este rol debe ir acompañado por una correcta elección del gerente general y una evaluación de su desempeño, ya que quien ocupe ese puesto será el encargado de llevar adelante el plan de negocios de la empresa y de coordinar a los equipos de trabajo, además de ser responsable de la administración y el uso eficiente de los recursos.

El directorio delega las tareas operativas en el gerente general para poder ocuparse de la visión estratégica de la empresa. Cuando el directorio se enfoca sólo en cuestiones operativas, se convierte en un

mero supervisor de los gerentes, analizando fundamentalmente el resultado anual. Muchas veces, hacer foco en este resultado hace perder la perspectiva del futuro de la firma: es necesario que alguien vea más allá de lo que ocurre en el día a día. En síntesis, el director o directorio no puede hacer nada sin el brazo ejecutor del gerente general, y éste, a su vez, necesita de aquel (o aquellos) para recibir los lineamientos estratégicos.

A través de las directivas impartidas al gerente general, el director marca el rumbo y ritmo de la empresa, sacándola de su zona de confort si está estancada, o bien estableciendo límites razonables si se pretende tomar riesgos muy elevados. La generación de valor no puede estar disociada de una visión estratégica de largo plazo; de lo contrario, el capital puede incrementarse, pero a partir de acciones de alto riesgo que comprometan la supervivencia de la organización.

En la asamblea, el directorio sugerirá un plan de negocios que permita alcanzar los propósitos de los accionistas, presentando alternativas de inversión y de distribución de las utilidades generadas por la empresa, definiendo las pautas con las que se arma el presupuesto y sus alternativas de financiamiento. De allí la importancia de contar con conocimientos diversos y complejos.

Otro de los roles del directorio es proteger los activos esenciales. En la cultura de las empresas agropecuarias, fundamentalmente en las más tradicionales, por lo general esto se vincula con el hecho de proteger el capital tierra. Sin embargo, es interesante comprender lo que Alfredo Enrione (ESE Business School – Universidad de los Andes, Chile) menciona en uno de sus trabajos: “En cada empresa exitosa hay determinados procesos, valores, rutinas o relaciones que ésta hace mejor que nadie, que contribuyen significativamente a su desempeño, y que, por lo mismo, es necesario preservar. Curiosamente, ninguno de esos valiosos elementos suele verse reflejado en los estados financieros para su control y seguimiento”. A estos roles podrían agregarse, entre otros, el espíritu emprendedor, la innovación, la diversificación en distintos sectores, la formación y motivación de los equipos de trabajo, la habilidad en la reconversión de activos y una adecuada administración del riesgo.

Estos activos esenciales, si la empresa efectivamente los tiene, habrán contribuido a incrementar el patrimonio de la empresa en el pasado, y posiblemente hagan lo mismo en el futuro. Pero si el empresario no es consciente de ello, tal vez logre transmitir los activos tangibles a las próximas generaciones, pero al perder de vista los intangibles que lo ayudaron a crecer perderá un enorme potencial de crecimiento, y puede incluso que no consiga mantener los activos tangibles como consecuencia de una irremediable reducción relativa producto del aumento biológico del número de socios.

En todas las empresas es conveniente que alguien asuma el rol de la dirección, incluso en las unipersonales. ¿Cómo se logra esto cuando una sola persona tiene a su cargo tareas operativas y gerenciales? Es necesario dedicar tiempo no sólo a atender las cuestiones operativas y rutinarias, sino también a pensar en la estrategia de mediano y largo plazo de la empresa. Por más pequeña que sea una firma, quien se encuentra a cargo debe dejar de lado lo operativo, aunque sea por un breve lapso, para focalizarse en cuestiones esenciales y así lograr un crecimiento sostenible.

En ese sentido, las pymes agropecuarias que forman parte de una red de conocimiento tienen una ventaja respecto de aquellas que trabajan en soledad. Por una cuestión de escala, a algunas empresas se les hace imposible contar con un director externo y pagarles lo que corresponde en función de la responsabilidad que éste asume. A veces, algunos grupos CREA funcionan como un directorio virtual: evalúan el desempeño de la gestión gerencial y permiten consultar especialistas en cuestiones específicas cuando se detecta un déficit de conocimiento (aspectos legales, contables o impositivos). Si bien esta labor es reconocida, nunca

llegan a actuar como un directorio formal. El grupo CREA podrá recomendar ciertas decisiones estratégicas, pero está claro que es el directorio quien, en definitiva, decide las pautas a seguir por parte de la empresa.

Cuando se trata un tema ajeno a los saberes profesionales del director, es posible solicitar la participación de un asesor externo. A partir de la información disponible, éste deberá ofrecer alternativas con una mirada integral. Es decir, no se busca que ofrezcan solución a una pregunta específica, sino que comprendan todas las variables que están en juego antes de emitir una recomendación.

Los directores deben conocer el horizonte temporal de la empresa en su totalidad, tienen que saber de dónde viene para proyectar hacia dónde se dirigirá. Es deseable y necesario que sus integrantes estén debidamente capacitados, tanto para definir su curso como para evaluar los riesgos contemplados en diferentes alternativas. Las empresas grandes, con mayor trayectoria, tienen muy claro el tema, pero quienes forman parte de firmas más pequeñas o jóvenes suelen necesitar capacitación para comprender las obligaciones y derechos que conlleva el cargo de director. Nadie nació sabiendo, por lo que es necesario contar con un plan de formación para lograrlo y, mientras tanto, recurrir eventualmente a un consejo asesor que ayude a tomar mejores decisiones.

Quien ostente el cargo de director debe contar con las capacidades necesarias para asumir esa posición; de lo contrario, puede darse el caso de un gerente general que termine definiendo la estrategia de la empresa sin ser el responsable último de tales decisiones, dado que esa es una atribución del directorio.

Cuando el directorio está integrado por empresarios ajenos al sector –en este caso, el agropecuario– se suele contratar a un gerente general con experiencia en el rubro para que pueda acompañarlos y capacitarlos en los aspectos fundamentales del negocio (y no en cuestiones meramente operativas), un aspecto tan importante como la capacitación del personal.

La profesionalización del directorio puede incluir también la tarea de formar a los futuros accionistas, para que las nuevas generaciones estén capacitadas para consolidar su crecimiento, más allá de su decisión de formar o no parte de la dirección o de las operaciones de la empresa en el futuro. Esta es una tarea de suma importancia para lograr un traspaso generacional efectivo.

Es importante que cada uno de los integrantes de los distintos órganos de gobierno de la empresa tengan claro dónde termina la responsabilidad de uno y empieza la de los demás. En las firmas familiares, las cuestiones vinculares y emocionales pueden diluir estos límites e incluso generar conflictos. Al gerente general no le corresponde definir la estrategia de la organización, mientras que los socios o los directores tampoco deberían interferir en las tareas operativas, a menos que les hayan sido asignadas efectivamente.

Los directores deben reunirse habitualmente cada dos o tres meses (la normativa vigente en la Argentina establece un mínimo de una reunión trimestral). Para que estos encuentros sean productivos, la clave es contar con información precisa sobre el estado económico, financiero y patrimonial de la empresa. Un directorio que se reúna con demasiada frecuencia seguramente estará abordando temas operativos que no le corresponden, y por lo tanto diluyendo su potencial de crear valor para la empresa.

Si bien el directorio puede ser retribuido con el honorario que decida la asamblea de accionistas, vale tener en cuenta que la Ley de Impuesto a las Ganancias permite deducir de las ganancias de la empresa los honorarios del directorio, hasta en un 25% de las utilidades obtenidas en caso de que se distribuya entre los socios el total de las ganancias del ejercicio, y en hasta el 5% en caso de que no haya distribución de utilidades,

es decir que toda la ganancia se reinvierta en la propia empresa (en caso de distribución de dividendos entre ambas situaciones, se aplica una parte proporcional). El resto de los honorarios del directorio que supere estos porcentajes está gravado por el tributo.

Al finalizar el mandato, un director puede renunciar (tomando el recaudo de que la renuncia sea aceptada por los accionistas y que el cese de su función sea inscripto en el Registro Público de Comercio), ser removido o dejar su cargo al expirar el mandato.

5.2.3 EL ROL DEL GERENTE GENERAL

¿Cuáles son las tareas intrínsecas a la posición del gerente general? ¿Y cuáles las que no corresponden a su rol específico? La definición base de dicha posición indica que es el responsable de implementar y hacer ejecutar el plan de negocios definido por el directorio o por quien ejerce la dirección de la empresa. Su rol principal es coordinar el equipo de trabajo encargado de las tareas operativas, administrativas, financieras y comerciales necesarias para cumplir con el plan de negocios. Quizá no sea un experto en todas y cada una de las áreas, pero debe conocerlas, comprenderlas y coordinarlas. Muchas veces no le corresponde realizar tales tareas, pero debe asegurarse de que los procesos comprendidos en cada una de ellas se ejecuten de manera eficiente y acorde con los propósitos definidos en el plan pues, en caso de registrarse alguna falla, deberá responder por ella ante el directorio.

Su rol es más de coordinación que de ejecución, por lo que la gestión de las personas que trabajan en la empresa es una labor esencial para un buen desempeño. Es una tarea compleja (que no es lo mismo que complicada), que lleva tiempo y que no siempre puede medirse con indicadores de manera directa.

Por la propia definición de su rol, es necesario que cuente con habilidad para comunicarse y, fundamentalmente, para escuchar, ambas indispensables para llevar adelante su trabajo de manera adecuada. También debe poseer la capacidad de motivar a su equipo y alinearlo con los objetivos de la empresa, para que trabajen de manera coordinada y comprometida y se genere un buen ámbito de trabajo, lo cual redundará en beneficios adicionales para la empresa y, por ende, para los accionistas. La compañía será viable en la medida en que las personas quieran ser parte de ella.

Durante gran parte del siglo XX, una conducción férrea y rigurosa era considerada una herramienta eficaz para el éxito de las empresas. Hoy es una de las causas por las cuales las personas más valiosas huyen de ellas.

Otro aspecto clave para cumplir con una responsabilidad gerencial es el manejo de las relaciones. Si bien es conveniente implementar un control cruzado entre áreas para evitar errores involuntarios, el principal activo con el que cuenta el gerente general para coordinar el equipo de trabajo es la confianza. En su ámbito de responsabilidad, ésta debe ser entendida como la plena correspondencia entre los aspectos discursivos y fácticos de su gestión. Esta exigencia es aún mayor en empresas familiares; es necesario gestionar los intereses de todos para que no aparezcan conflictos, porque si eso llegara a suceder podría verse comprometido el futuro de la empresa.

Para construir una red de confianza es necesario invertir muchas horas de conversación. La confianza del directorio hacia el gerente general, y la de éste hacia los mandos medios o hacia los empleados (según sea

el tamaño de la empresa) es un factor esencial del proceso; de lo contrario, el sistema cruje y se vuelve ineficiente por exceso de control o escasa delegación.

Pero, además, la empresa no es un ente autónomo que funciona en un espacio inerte. Mantiene vínculos con otros actores: clientes, proveedores y prestadores de servicios, el sistema financiero, otros empresarios del sector y el entorno social en el que se desarrolla. La forma en que se vincule con todos ellos hará que mejoren esos vínculos y propiciará el logro de sus objetivos.

Otro requisito indispensable para desempeñarse como gerente general es la gestión de los datos pertinentes para elaborar información útil para todas las áreas y para el directorio, para que éste pueda evaluar la evolución del plan de negocios y detectar eventuales desvíos o aspectos de mejora en los diferentes procesos que se llevan a cabo. La gestión de datos y producción de información, además de requerir habilidades específicas, incluye indisolublemente un componente ético.

En las empresas aún no profesionalizadas, es común que el personal maneje cierta información mentalmente, sin que haya registro de tal actividad. Esto no es admisible: en todos los casos se debe disponer de una base de datos estandarizada que permita hacer un seguimiento de los procesos productivos.

Debido a que, por la naturaleza de su posición, el gerente general debe responder ante los errores cometidos por el equipo que tiene a su cargo, debería entonces contar con plena potestad para diseñar la metodología de trabajo sin interferencias de ninguna índole. Comprender la naturaleza de este cargo es fundamental para evitar situaciones en las cuales los propietarios o los directores de la empresa interfieran y tomen atribuciones que le corresponden exclusivamente al gerente general, lo que termina promoviendo una suerte de “doble comando” que contribuye a generar ineficiencias y rispideces. Incluso, esto puede ser usado por los empleados para modificar las órdenes recibidas por el gerente general, lo que genera un desgaste en las relaciones por interferencias indebidas.

Cuando la empresa es de pequeña escala, es habitual que el gerente general se haga cargo de alguna gerencia operativa o incluso de todas, hasta que el exceso de trabajo lo desborda y acaba reconociendo la ventaja de delegar una o varias áreas para hacer más eficiente el desempeño de la empresa. Muchas veces, esta situación puede ser detectada por el directorio, que puede sugerir la inclusión de mandos medios para descomprimir su labor. Otras veces puede ser a sugerencia del propio gerente.

En otros casos, el gerente general puede ocuparse de tareas operativas para las cuales no está capacitado, algo que, seguramente, no será gratuito para la empresa. En estas situaciones siempre es conveniente evaluar la contratación, ya sea a tiempo completo o parcial, de empleados competentes para desempeñar dicha función. Si bien esto tiene un costo, puede llegar a ser mucho menor que el de los daños provocados por la impericia.

Ahora bien, ¿qué se aconseja en los casos en los cuales la gerencia general es compartida por hermanos o primos, sin que ninguno tenga preponderancia sobre el otro? Esto suele ocurrir cuando la empresa no cuenta con un organigrama claro y adecuado, ni se encuentran definidos los roles y funciones de cada puesto, y a quién se le asigna cada uno. Entonces ocurre que todos hacen todo y nadie se siente plenamente responsable de las decisiones tomadas, o del incumplimiento de los plazos previstos.

También puede suceder que, en ausencia de alguno de los hermanos, se demore una decisión hasta tener su opinión, lo que torna ineficiente al sistema.

Hay quienes, sin tener el nombramiento oficial, ejercen un liderazgo natural como gerente general sin título. Sin embargo, a lo largo del tiempo esto suele producir desequilibrios entre la responsabilidad asumida y los ingresos percibidos, con el riesgo de provocar eventuales conflictos familiares.

Por tales motivos, en una sociedad familiar es conveniente que quede perfectamente claro quién asume el rol de gerente general y quién se ocupa de las demás áreas de la empresa, para evitar situaciones injustas o desajustes que, con los años, pueden provocar daños importantes tanto a la empresa como a los vínculos.

5.2.4 CÓMO EVALUAR LA FUNCIÓN DEL GERENTE GENERAL

En aquellas empresas donde no existe un sistema de evaluación, éste suele implementarse sólo cuando aparecen disconformidades evidentes. Sin embargo, esta no es la mejor manera de caracterizar la labor del gerente ni la situación de la firma.

En algunas circunstancias, establecer reuniones periódicas entre el gerente general y el directorio favorece la labor profesional del primero. Es muy importante que esas reuniones tengan un determinado orden. El hecho de tener que presentar un informe con variables y proyecciones productivas, económicas y financieras de la compañía puede ayudar a controlarlas, además de generarse un ámbito en el cual surgen nuevas líneas de trabajo.

En todos los casos, la variable común para hacer una evaluación es considerar el resultado económico logrado en el ejercicio. Sin embargo, en este sentido es necesario establecer parámetros comunes. En las empresas agropecuarias que producen en campo arrendado o que consideran el costo de oportunidad de la tierra a valores de mercado suelen ser muy competitivas porque no pueden tolerar ineficiencias. No sucede lo mismo con aquellas firmas que no incorporan esta variable en su estructura de costos. Para realizar comparaciones adecuadas, el factor inmobiliario debería estar separado del producto generado por la gestión empresarial.

En términos generales, es recomendable que se produzca una evaluación del desempeño del gerente por parte del directorio, así como el gerente general puede, a su vez, realizarla con los responsables de cada área de la empresa o de los trabajadores que la integran. Lo bueno de este ejercicio es que se genera un ámbito de intercambios constantes que promueve un proceso de mejora continua. No se trata simplemente de establecer un puntaje, sino de reconocer aquello que se hizo bien y de pensar cómo mejorar lo que se hizo mal o lo que no logró los resultados esperados.

Ahora, ¿qué sucede cuando el gerente general es también el director de la empresa? Esa situación no es infrecuente en las pymes, y no es sencillo cumplir de manera simultánea y eficiente con ambos roles. Mucho más complejo es ser objetivo para autoevaluarse en el desempeño de la conducción de las tareas operativas. Para ello, conviene establecer claramente las pautas a cumplir durante el ejercicio, para evaluar su posterior cumplimiento y, eventualmente, revisar los procesos operativos que deben ser mejorados. De esta manera, es preferible definir indicadores y metas de la gestión anual.

Una situación similar se presenta cuando el directorio está integrado por familiares de los gerentes, a los que muchas veces no les resulta sencillo separar la paja del trigo al momento de evaluar su desempeño. En este aspecto, es necesario ser lo más ordenados posible para evitar confusiones que puedan derivar en

conflictos. Esto puede lograrse al realizar un relevamiento de los roles y funciones que debe desempeñar cada uno de los integrantes de la empresa, evaluando su cumplimiento. Sin embargo, muchas veces esto no está ni definido ni claro, por lo cual resulta difícil, tanto para quien evalúa como para el evaluado. Esta indefinición puede hacer que se produzcan algunos encontronazos y desencuentros que obligan a establecer reglas claras.

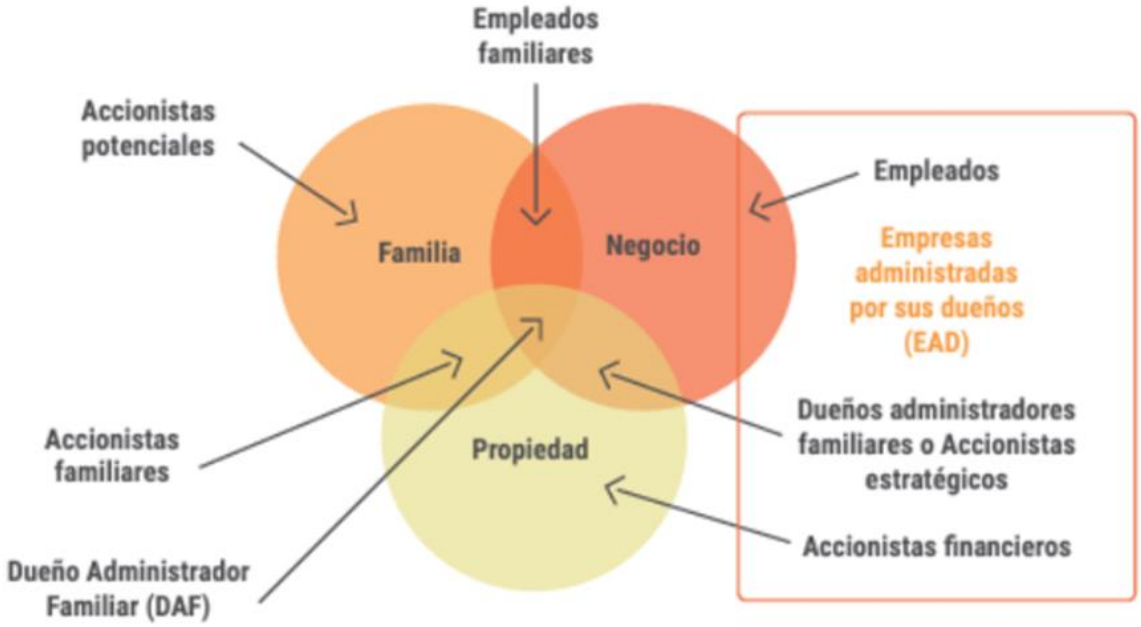
La presentación de información detallada no sólo es clave para evaluar la gestión del gerente, sino también para realizar un seguimiento temporal de su trabajo, de manera tal que, ante cualquier inconveniente, se pueda determinar su grado de responsabilidad en función de situaciones de fuerza mayor.

Por último, se destaca el valor del grupo CREA como una auténtica “escuela de gerentes”, en la cual es posible validar las propias decisiones a través del tamiz de la mirada de pares de una misma localidad o región.

5.3 Familia empresaria

Definimos a la familia empresaria como aquella que está integrada por miembros que son conscientes del desafío que implica ser empresarios y responsables por el legado que recibirán. Sus integrantes son todas aquellas personas que, por derecho sucesorio, podrían acceder a alguna participación societaria.

El modelo de Tres Círculos del sistema del negocio familiar (figura 1) presenta, como su nombre lo indica, tres círculos independientes que se superponen entre sí: familia, negocio y propiedad. De este modo, dentro de un sistema de este tipo un individuo puede ocupar uno de siete posibles sectores que resultan de tal superposición.



Fuente: Prof. John Davis & Agnitio SA

En línea con esta teoría, se abordan de aquí en adelante todos los grupos de interés vinculados con el subsistema Familia: accionistas potenciales, accionistas familiares, empleados familiares y dueños administradores familiares.

El propósito que persigue su gestión es desarrollar una sólida cultura empresarial para que la familia pueda superar exitosamente los sucesivos cambios generacionales que le corresponda enfrentar.

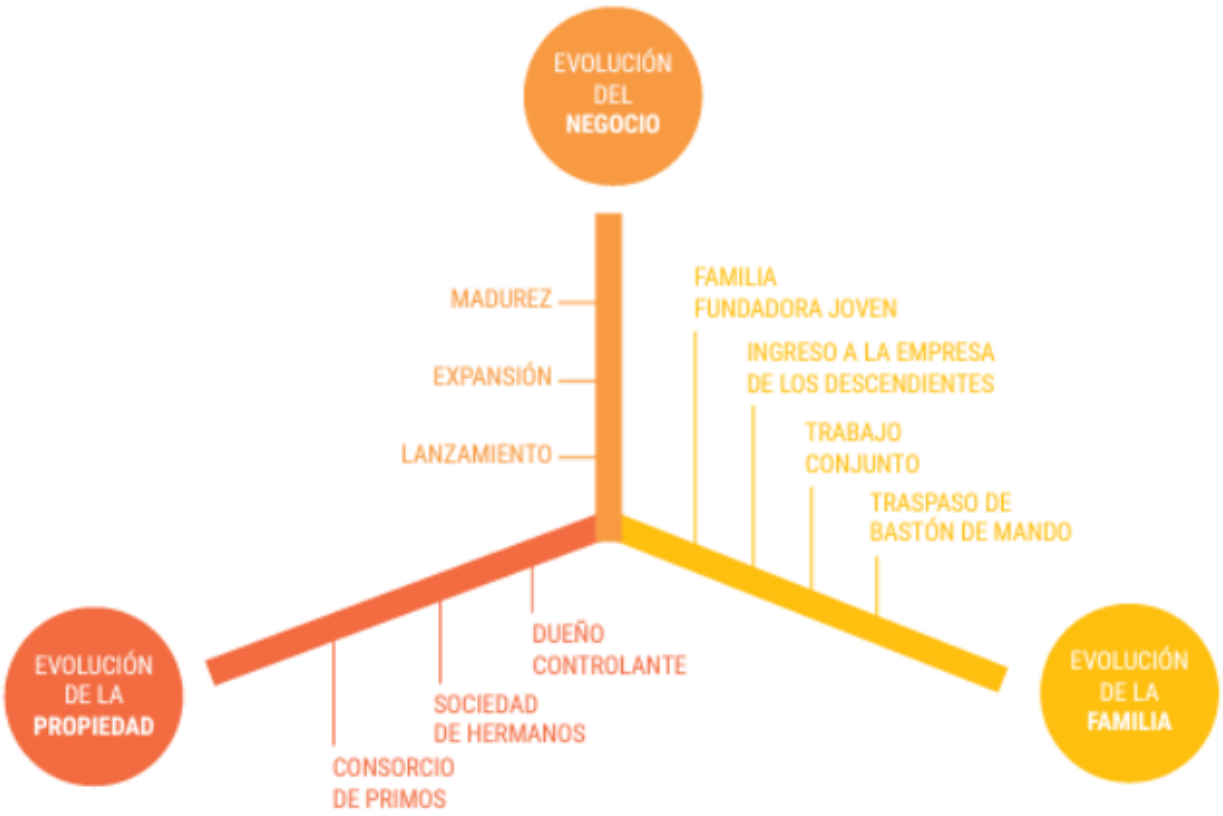
5.3.1 LA EVOLUCIÓN EN TRES DIMENSIONES

La gestión de la familia empresaria será diferente en virtud del grado de madurez de la empresa, de la estructura de poder derivada de la evolución de la propiedad y del involucramiento de los miembros de la familia en la administración del negocio, ya sea porque están inmersos en la operación del día a día o marcando el norte desde el directorio.

Si se trata de una empresa y una familia jóvenes es importante implementar acciones que generen un acercamiento natural y temprano entre ambos términos. Es importante que los miembros de la familia conozcan a fondo la empresa y puedan valorarla.

A medida que la empresa logra escala y que la familia adquiere mayor tamaño y complejidad serán necesarias acciones más elaboradas y desafiantes.

El resto de las combinaciones (empresas pequeñas para familias complejas o grandes empresas para familias jóvenes y poco preparadas) plantea desafíos singulares que deben ser analizados en particular para diseñar abordajes específicos.



5.3.2 PROPÓSITO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

El ámbito de la familia empresaria es eminentemente formativo. Existe para capacitar y entrenar a los miembros de la familia para que afronten el desafío de ser empresarios. En esta línea, hay cuestiones vinculadas con el emprendedurismo, por un lado, y otras que tienen que ver con la asociatividad. Ambas son clave. Sin ellas es prácticamente imposible pensar en una continuidad armónica y en el desarrollo de empresas prósperas.

- **El espíritu emprendedor**

Los fundadores de una empresa son emprendedores natos. Por lo general, su principal motivación está basada en la necesidad de subsistir, de conseguir el sustento para ellos y para los suyos, de ser independientes, de aprovechar su talento o una oportunidad de negocio. Paradójicamente, suelen ser los

propios fundadores o sus cónyuges quienes se ocupan de cubrir las necesidades de la nueva generación, suprimiendo, sin buscarlo, esa chispa que impulsa a las personas a emprender: la necesidad. Es importante aclarar que no se trata de una necesidad meramente económica, sino también de un logro personal y profesional.

En términos generales, las acciones tendientes al desarrollo del espíritu emprendedor contemplarán los siguientes aspectos:

Formación. Orientada en primer lugar a concientizar a la nueva generación respecto de la importancia que tiene el hecho de emprender para la sostenibilidad de las empresas y a transmitir las características propias de la actividad empresarial: la gestión del riesgo, el fracaso como oportunidad de aprendizaje y la importancia de la resiliencia como competencia fundamental. En segundo lugar, busca proveer las herramientas y procedimientos necesarios para materializar las ideas, realizarlas.

Entrenamiento. Implica crear condiciones que promuevan la generación de ideas, y sobre todo, la puesta en marcha de los proyectos. Estas condiciones contemplan: apoyo para la discusión y formulación de los planes de negocio, análisis crítico de los proyectos, búsqueda de financiamiento, seguimiento y evaluación de los resultados.

- **Cultura asociativa**

El modelo "dueño-administrador", caracterizado por la falta de distinción de los tres roles propios de una sociedad –el del dueño, el del conductor y el del que opera en el día a día– conlleva una fuerte impronta de independencia y autonomía, que se contrapone en buena medida con la interdependencia y complementación propias de la idea de asociatividad.

Fuente: Agnitio SA

Es habitual escuchar a los fundadores o dueños-administradores afirmar que "la mejor sociedad es impar y menor de tres". Consecuentemente, cuando son consultados respecto de la posibilidad de contar con socios, una amplia mayoría –en promedio, cercana al 80%– responde en forma negativa.

Esta ideología está en la raíz de su cultura empresarial y es transmitida a los sucesores en transparencia; es decir, sin querer, sin intención, sin conciencia.

La confusión de roles, que en el origen de la empresa constituyó su mayor fortaleza al aportar cercanía con la realidad del negocio y la agilidad en la toma de decisiones; se convierte en su peor debilidad. Es la mayor barrera para lograr una evolución inclusiva y sostenible cuando la organización alcanza finalmente una escala y complejidad interesantes, o bien cuando se acerca el recambio generacional.

Queda claro que, antes de hablar de superar este esquema, es necesario observar la escala lograda. Es ella la que determina que una empresa sea atractiva para los miembros de la familia empresaria y para empleados con alto potencial. Sin escala suficiente es imposible pensar en una separación de roles. Sin escala es probable que las únicas posibilidades sean mantener el modelo de "dueño-administrador" o bien aceptar el fin de la empresa.

Ahora bien, incluso con escala suficiente, por lo general, el modelo "dueño-administrador" suele imponerse, impidiendo una visualización de la posibilidad de lograr una continuidad marcada por roles diferenciados. Es entonces cuando aparece la obligación que más conflictividad genera en el seno de la familia y de la empresa: "Acá hay que trabajar", "Trabajás o estás afuera".

Trabajar en la empresa familiar se transforma en una condición sine qua non para ser parte del sistema y no quedar excluido.

Los conflictos derivados de esta necesidad o de la exclusión de un integrante de la familia son potentes, y sus consecuencias, muchas veces insalvables de cara al armado de un entramado societario superador del modelo de poder concentrado.

Como puede apreciarse, estamos hablando prácticamente de instalar una contracultura. Para que el proyecto sea sostenible, la cultura de tipo individual-autónoma que permitió que la empresa fuera creada y creciera debe evolucionar hacia una cultura de tipo asociativa-complementaria.

De allí la gravedad del desafío, la imperiosa necesidad de tomar conciencia de su magnitud y prepararnos para ser exitosos en esta gesta.

Desde ya, fomentar el espíritu emprendedor es una condición esencial para lograrlo, porque nos acerca a una escala que habilite la discusión acerca de la separación de roles. En la mayoría de los casos, la separación de roles sin crecimiento no resulta viable.

Ahora bien, para crear una cultura asociativa tendremos que atender tres frentes de acción: la integración, la formación y el entrenamiento.

Integración. Se trata de trabajar los vínculos, la relación entre los miembros de la familia. Esta es una condición indispensable para ser socios. Conocerse con virtudes y defectos. Tener una historia conjunta, compartir espacios y divertirse para dar lugar a recuerdos que hagan que valga la pena el esfuerzo. Reconocerse y respetarse.

En este sentido, hay tres principios rectores: integrar, compartir y motivar. Estas actividades son inclusivas. La exclusión genera resentimiento y el resentimiento genera conflicto, de modo que cuanto más amplio e integrador sea el círculo que tracemos, mejor. Gestión de la familia empresaria.

También es necesario fomentar la convivencia, permanecer juntos para conocerse en profundidad en situaciones cotidianas. Por último, es importante compartir eventos memorables, que dejen a todos con ganas de volver a reunirse pronto. Esto requiere una adecuada planificación y ejecución, para lo cual es necesario que la conducción de estas actividades quede a cargo de personas con vocación, entusiasmo y habilidades que permitan lograrlo.

Formación. Es clave comprender los orígenes de la organización, entender el modelo "dueño-administrador" para valorarlo, y a la vez, ser capaces de cuestionarlo. No hay modo de superarlo si no podemos comprenderlo. Luego, es necesario entender los roles que tienen lugar dentro de la sociedad, su interdependencia, sus derechos y deberes y los procesos que permiten un relacionamiento eficaz. Hay que brindar los conocimientos que permitan internalizar la enorme importancia que tiene el rol del socio/accionista para el funcionamiento de una sociedad; desafiar la idea del "parásito-rentista" por la del "empresario" que invierte tomando riesgos, tal cual es su condición. Trabajar aspectos teórico-prácticos relacionados con estilos de pensamiento, negociación y liderazgo como forma de prepararse para las exigencias del rol de socio.

Entrenamiento. Finalmente, llega el momento de poner en práctica las relaciones generadas y los conocimientos adquiridos. Con este propósito, es oportuno desarrollar una simulación de reuniones de socios y accionistas en la que todos puedan trabajar y comprender los desafíos propios de cada uno. Esta instancia permitirá internalizar los conocimientos, desarrollar empatía con relación al rol del otro y ganar confianza para ejercer el propio.

En resumen, gestionar la familia empresaria constituye una tarea fundamental para la sostenibilidad de cualquier empresa administrada por sus dueños. La gestión puede estar a cargo de un familiar con vocación y las competencias necesarias para desempeñar esta función. De lo contrario, es conveniente buscar a alguien externo. Dependiendo de la escala de la familia y de la empresa esta podría ser una actividad altamente demandante y, por lo tanto, correspondería que fuera rentada.

Una gestión exitosa de la familia empresaria exige trabajar con empeño sobre las 4C: Cultura + Crecimiento + Capacitación + Conducción.

CAPÍTULO 6: ANEXOS