

# Normas de Gestión Empresaria CREA



# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LAS NORMAS DE GESTIÓN CREA</b>	<b>3</b>
1. Introducción	3
2. Contabilidad de Gestión: Definición y Alcances	5
3. Los pilares de la gestión empresarial: análisis patrimonial y análisis económico	6
<b>CAPÍTULO 2: NIVELES DE GESTIÓN, UN MODELO ADAPTADO A CADA EMPRESA</b>	<b>8</b>
1. Presentación de los Niveles	8
2. Mejorar la gestión es posible: cómo y por dónde empezar	11
<b>CAPÍTULO 3: GESTIÓN PATRIMONIAL</b>	<b>14</b>
1. Introducción a la Gestión Patrimonial.	14
2. Activo	15
3. Pasivo	27
4. Análisis patrimonial	31
<b>CAPÍTULO 4: GESTIÓN ECONÓMICA A PARTIR DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>36</b>
1.1 Estado de Resultados: definición y alcance	36
2.1 Estructura y Aplicación del Estado de Resultados CREA	46
3.1 Actividades de las empresas	60
4.1 Generales: Amortizaciones, Tenencia, Gastos Indirectos, Impuestos	60
<b>CAPÍTULO 5: ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>	<b>71</b>
5.1 La sostenibilidad de las empresarias	71
5.2 Roles: accionista, directorio y gerente	73
5.3 Familia empresaria	81
<b>CAPÍTULO 6: ANEXOS</b>	<b>87</b>



---

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 mayo de 2026** al correo institucional: **[empresa@crea.org.ar](mailto: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:  $\text{Resultado no explicado} = \text{Variación patrimonial} - \text{Resultado económico}$

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
<b>Objetivo</b>	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.
<b>Características</b>	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.
<b>Descripción</b>	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.
<b>Gestión Patrimonial</b>	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.
<b>Gestión Económica</b>	Margen Bruto y Resultado Operativo poco precisos.	Margen Bruto y EBIT .	Beneficio Neto, Estado de Resultados perfectible.	Beneficio Neto, Estados Contables completos.
<b>Desafíos</b>	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.
<b>Limitaciones</b>	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.
<b>Contabilidad</b>	Partida simple.		Partida doble.	
<b>Herramientas</b>	Planillas Excel simples.	Apps y planillas integradas, software simple.	Software específico, integración con apps y Excel.	Software específico robusto, apps, tableros.
<b>Capacidades</b>	Manejo de Excel.	Manejo de apps y Excel o software específico	Manejo de gestión contable básica.	Manejo de gestión contable y fiscal.
<b>Actores</b>	Asesor, Empresario, Estudio Contable.	Empresario, Soporte Administrativo, Asesor, Estudio Contable.	Estudio Contable, Equipo Administrativo, Asesor.	Equipo Administrativo, Estudio Contable, Asesor.
<b>Frecuencia mínima de registro</b>	Mensual	Mensual	Diaria	Diaria
<b>Frecuencia mínima de consolidación</b>	No definida	Anual	Semestral	Trimestral

## 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:

<b>Etapas</b>	<b>Inicial</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Intermedio Avanzado</b>	<b>Avanzado</b>
<b>1. Recopilación</b>	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.
<b>2. Registro</b>	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.
<b>3. Conciliación</b>	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.
<b>4. Control</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de plantillas estructuradas y compartidas</li> <li>• Capacitación básica en Excel (tablas, filtros, validaciones)</li> <li>• Introducción al concepto de “Tenencia” y cierre de campaña</li> <li>• Rol activo del asesor como facilitador del cambio</li> </ul>
Intermedio → Intermedio Avanzado	Integrar información y validar con terceros: conciliación sistemática, doble partida, trazabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en principios de contabilidad agropecuaria</li> <li>• Adopción de un software contable o de gestión adaptado al agro</li> <li>• Procedimientos de conciliación documentados (AFIP, proveedores, bancos)</li> <li>• Responsables internos asignados al registro y control</li> </ul>
Intermedio Avanzado → Avanzado	Consolidar un circuito de gestión contable-fiscal con integración de tableros, automatismos e indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincronización entre sistema contable, fiscal y productivo</li> <li>• Capacitación en herramientas BI</li> <li>• Establecimiento de métricas de control económico-patrimonial</li> <li>• Articulación fluida con estudio contable y equipo administrativo</li> </ul>

## 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, **cundo 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 es propio o ajeno. 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 pero aún no cobrados.
- Labores o servicios realizados a terceros pendientes de facturación o cobro.
- Adelantos a contratistas o proveedores.
- 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:  $24\% \text{ anual} / 12 \text{ meses} \times 3 \text{ meses} = 6\% \rightarrow \$30$
- 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.

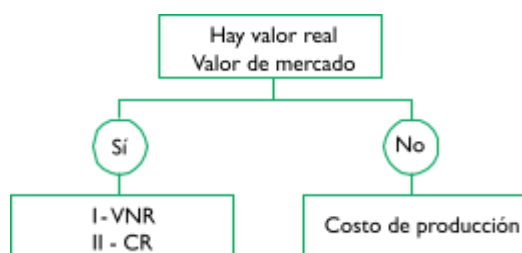
Estas cesiones deben registrarse adecuadamente, y su correcta valorización es clave para reflejar resultados reales en cada actividad.

#### 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 <b>Valor Neto de Realización (VNR)</b> o el <b>Costo de Reposición (CR)</b> , según corresponda.
El bien no tiene mercado de referencia	Valuar según <b>Costo de Producción (CP)</b> 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 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).

#### 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 desgaste).
- 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 envejecan 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.

## Valuación de los Bienes de Uso

### Revalúo de bienes

En contextos de alta inflación o devaluación, es común que los bienes de uso ganen o pierdan valor más rápidamente que lo reflejado por la amortización técnica.

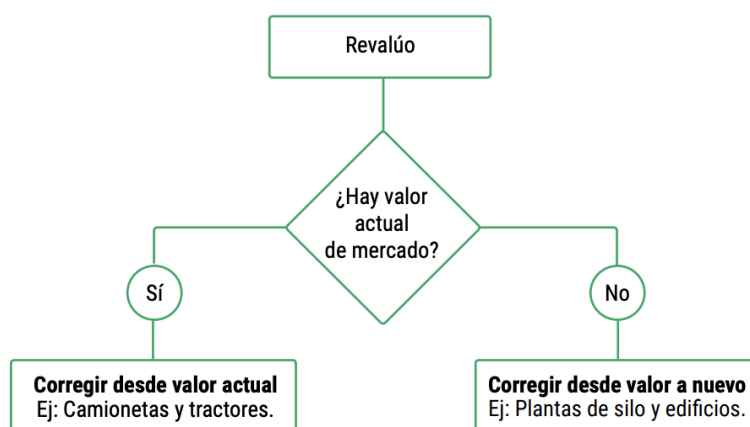
La **revaluación** permite asignar a un bien un nuevo valor que represente su **realidad técnica y económica** al momento del cierre del ejercicio.

Este nuevo valor se denomina **valor razonable**, el cual se define como el monto por el cual un bien podría ser intercambiado en una **transacción entre partes independientes, informadas y voluntarias**, en condiciones normales de mercado y al contado. Refleja una **estimación realista** del valor del bien.

El método de revalúo dependerá de si el bien cuenta con un **mercado activo** en su condición actual:

- Si el bien tiene **mercado activo** (vehículos, maquinaria, etc.): Se utiliza su **valor de reposición** o valor de **mercado**.
- Si **no tiene mercado activo** directo (plantas de silos, edificios, instalaciones): Se estima su valor a partir de su **valor de origen actualizado**, deduciendo las **amortizaciones** acumuladas correspondientes al desgaste por el tiempo transcurrido.

El objetivo del revalúo es que la cuota de amortización represente efectivamente la pérdida de valor real del bien, evitando distorsiones patrimoniales.



En las empresas que aplican un sistema contable de partida doble, es fundamental registrar el resultado por tenencia generado por la revaluación de los bienes de uso. Este asiento contable permite:

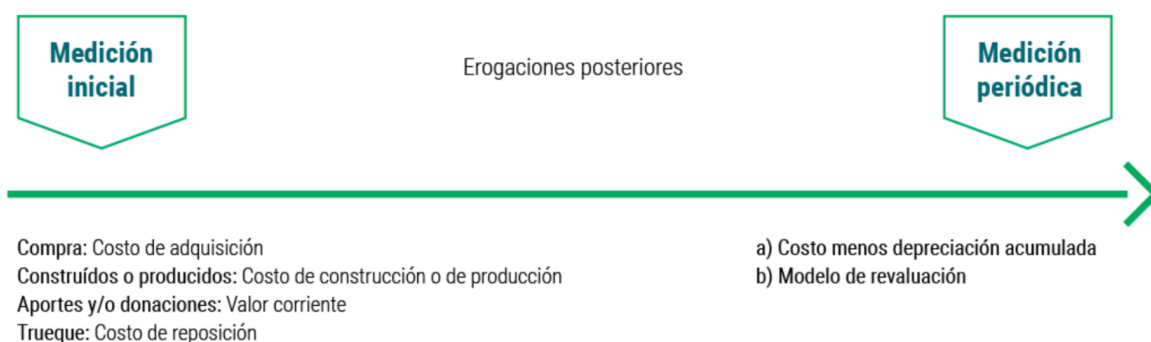
- Reflejar correctamente la variación patrimonial por efecto de mercado.
- Evitar desbalances entre el activo y el patrimonio neto.
- Mantener la trazabilidad entre el valor contable y la realidad económica de los activos.

### Valuación

El valor contable de los bienes de uso al cierre del ejercicio se determina aplicando la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Valor al cierre} = & \\ & \text{Valor inicial corregido} \\ & - \text{Bienes vendidos durante el ejercicio} \\ & - \text{Amortización acumulada} \\ & + \text{Inversiones realizadas durante el ejercicio} \end{aligned}$$

Figura: Esquema de Medición del valor de los bienes de uso



Para realizar esta medición de forma periódica, se debe **descontar del valor inicial** del bien la **depreciación** acumulada hasta la fecha de cierre. Adicionalmente, en algunos casos puede corresponder **aplicar un modelo de revaluación**, que se desarrollará más adelante.

A continuación se explicarán cada uno de los componentes de la fórmula.

#### a- Medición inicial de los bienes de uso

La forma de valorar un bien de uso al momento de su incorporación al patrimonio depende de su origen:

Origen del bien	Criterio de medición inicial
Compra	Costo de adquisición (precio pagado + costos asociados como transporte, instalación, etc.)
Construcción o implantación	Suma de todos los costos incurridos para obtener el bien (insumos, servicios, fletes, mano de obra)
Donación	Valor de mercado al momento de la incorporación o costo de reposición actualizado
Trueque (intercambio)	Costo de reposición del bien recibido

### b- Inversiones posteriores a la incorporación del bien

Una vez incorporado un bien de uso al patrimonio, pueden producirse erogaciones que afecten su valor. Estas se clasifican en dos tipos:

- **Gasto:**

Cuando se trata de una erogación necesaria para el mantenimiento o el correcto funcionamiento del bien, **no modifica su valor contable**. Ejemplo: cambio de aceite o servicio técnico rutinario.

- **Revalorización (mejora):**

Si la erogación **aumenta el valor del bien o extiende su vida útil**, se considera una mejora y debe ser incorporada al valor contable del bien.

Ejemplos: Cambio de motor de un tractor, reemplazo del botalón de una pulverizadora por uno de mayor caudal.

Estas mejoras no se computan como gastos del ejercicio, sino que se activan y se suman al valor actualizado del bien. Luego, se recalcula la amortización considerando el nuevo valor y, en algunos casos, la mejora puede registrarse como un activo separado, amortizándose por sí misma.

En general, las mejoras buscan optimizar la capacidad productiva del bien, ya sea aumentando su eficiencia, su rendimiento, o reduciendo sus costos operativos.

Ejemplo especial: En el caso de un cambio de uso de la tierra, lo que debe reflejarse es el aumento en el valor económico del activo después de la intervención, y no simplemente el costo de la labor. El incremento del activo se justifica por la nueva funcionalidad o productividad del bien, y no únicamente por su tenencia.

### c- Amortización

Desde el punto de vista contable, la amortización representa **la depreciación estimada de un bien a lo largo del tiempo**. Esta depreciación refleja la pérdida de valor que sufre el bien por su uso, desgaste o paso del tiempo.

Para calcular la amortización correspondiente a cada ejercicio contable, deben definirse los siguientes elementos:

- **Valor a depreciar**

Es la diferencia entre el **valor a nuevo actualizado** al momento de la valuación y su **valor residual**.

- Si el bien fue adquirido **nuevo**, se parte del valor de compra.
- Si fue adquirido **usado**, o si se desconoce su valor original, se considera su **valor actual de mercado**.

- **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. Basta pensar en un campo que tenga sus alambrados, sus molinos y su casa ya amortizados, estos no tienen un valor igual a cero, sino la sumatoria de sus valores residuales.

- **Vida útil (período de amortización)**

La vida útil es el **período durante el cual el bien pierde valor económico por efecto de su uso, desgaste u obsolescencia**.

El fin de la vida útil marca el momento a partir del cual se considera que el bien deja de perder valor y mantiene un valor residual relativamente estable.

No necesariamente coincide con su duración física máxima, sino con el tiempo en que resulta **razonable y eficiente mantenerlo en uso** dentro del sistema productivo. A partir de ese punto, el bien puede seguir funcionando, pero su depreciación se detiene y se lo mantiene valuado a su valor residual.

La vida útil debe ser estimada técnicamente considerando, entre otros factores:

- El tipo y las características del bien.

- La intensidad de uso prevista.
- El plan y la calidad del mantenimiento.
- La obsolescencia tecnológica esperada.

Para el caso particular de **bienes que se han comprado usados**:

#### **1- Bienes usados dentro del período amortizable**

Cuando se adquiere un bien usado que aún se encuentra dentro de su período amortizable, el **valor de origen** será el **precio de compra** pagado por la empresa. Lo que se ajusta no es el valor de origen, sino la **vida útil remanente** y el **valor residual**.

La **vida útil total** del bien se mantiene; por lo tanto, los años de vida útil a considerar incluyen también los años en que el bien no estuvo en la empresa.

Por ejemplo, si se compra una camioneta con 2 años de antigüedad y su vida útil total se estima en 5 años, a la empresa le quedarán **3 años de vida útil por amortizar**.

A su vez, es necesario **recalcular el valor residual**. Si se define, por ejemplo, que el valor residual es el 40 % del valor a nuevo, ese 40 % no debe aplicarse sobre el precio de compra del usado, sino sobre el valor a nuevo del bien. En consecuencia, el valor residual debe recalcularse en función del **valor de reposición a nuevo**, y no del valor de adquisición en la empresa.

#### **2- Bienes de uso comprados que ya están amortizados**

Cuando la empresa adquiere un bien usado que ya ha completado su vida útil, el tratamiento difiere del caso de un usado dentro del período amortizable.

En estos casos, el **precio de compra no se amortiza nuevamente**, sino que **se considera directamente como valor residual del bien**:

- La vida útil ya se encuentra agotada, por lo que no corresponde registrar amortizaciones futuras sobre ese importe.
- El bien se reconoce en el patrimonio como un bien de uso totalmente amortizado, mantenido a su valor residual, que equivale al precio de adquisición en la empresa.

De este modo, el bien sigue figurando en el estado patrimonial por su valor residual, reflejando que, aunque contablemente no genere más cargos de amortización, continúa prestando servicios al sistema productivo.

### **Método de depreciación**

Define cómo se distribuye el valor a depreciar a lo largo de los períodos contables.

Existen distintos métodos contables para calcular la amortización de los bienes de uso. El más común es:

#### **i. Método de depreciación lineal (o fijo)**

Este método consiste en distribuir de forma constante el valor a depreciar a lo largo de la vida útil del bien. Es el más utilizado por su simplicidad y previsibilidad.

- Se utiliza cuando el desgaste del bien es uniforme en el tiempo.
- La cuota de amortización anual se mantiene constante, siempre que no se modifique el valor residual o el valor contable.

$$\text{Cuota de amortización} = (\text{Valor a nuevo} - \text{Valor residual}) / \text{Vida útil}$$

En este caso, la pérdida de valor se asocia principalmente a la obsolescencia del bien (por ejemplo, en maquinaria agrícola que queda desactualizada tecnológicamente aunque aún funcione).

#### **ii. Método de las unidades de producción (o variable)**

Este método calcula la amortización en función del uso real del bien, en lugar del paso del tiempo. Se aplica cuando el desgaste está directamente relacionado con su utilización, y no con la obsolescencia.

La cuota de amortización varía según el nivel de uso en cada período. Se mide por horas de uso, kilómetros recorridos, hectáreas trabajadas, litros producidos, etc.

Ejemplo aplicado:

Una pulverizadora con una vida útil estimada de 10.000 horas.

Si en el año se utilizó durante 1.200 horas, la amortización del período será proporcional:

Amortización anual = (Valor a nuevo – Valor residual) × (1.200 / 10.000)

Este método resulta especialmente útil para:

- Maquinaria agrícola (tractores, sembradoras, pulverizadoras).
- Vehículos (camionetas, camiones).
- Equipos que trabajan por rendimiento físico.

**Cuota de amortización = (Valor a nuevo - Valor residual \* Unidades de Uso en el Período) / Total de unidades de uso durante la vida útil del bien**

La selección entre el método lineal o el método variable (por unidades de producción) dependerá del **nivel de uso anual del bien**.

- Si el uso anual de un bien **supera el promedio** necesario para agotar su **vida útil** en el tiempo estimado, se recomienda utilizar el **método variable**.
- Si el uso anual es **inferior o similar**, corresponde utilizar el **método lineal**.

Ejemplo aplicado:

Una camioneta tiene una vida útil de 10 años o 300.000 km, lo que ocurra primero. El uso promedio sería de 30.000 km por año (300.000 / 10).

- Si una empresa recorre más de 30.000 km anuales, se sugiere usar el **método variable**, ya que el desgaste está directamente relacionado con el uso.
- Si recorre menos de 30.000 km anuales, se puede utilizar el **método lineal**, al estar la depreciación más ligada al paso del tiempo.

### 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.

### 3.5 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.
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.
Créditos 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 ordeño, 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

### 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
<b>Capital pendiente</b>	Si	Es el <b>compromiso principal</b> . Monto de deuda que todavía no fue pagado.
<b>Intereses devengados y no pagados</b>	Si	Son <b>obligaciones que ya nacieron y deben pagarse</b> . Se acumulan como "intereses a pagar".
<b>Intereses futuros no</b>	No	Son un <b>costo contingente</b> (gasto potencial que podría

devengados		ocurrir en el futuro pero que depende de que se cumpla o no un evento incierto), pero <b>no forman parte del pasivo</b> 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 punitivos.

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 las **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.

$$\text{Variación Patrimonial} = \text{Patrimonio Neto Final} - \text{Patrimonio Neto Inicial}$$

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?
<b>Liquidez</b>	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
<b>Prueba Ácida</b>	(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
<b>Endeudamiento / Activo</b>	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
<b>Endeudamiento / Patrimonio Neto</b>	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
<b>Capital de Trabajo</b>	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
<b>Capital de Trabajo Neto</b>	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
<b>ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio Neto)</b>	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

<b>Variación Patrimonial</b>	(Patrimonio Neto Final - Patrimonio Neto Inicial) / 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
<b>Autonomía Financiera</b>	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
<b>Solidez Patrimonial</b>	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
<b>Inmovilización de Activo</b>	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

### 1.1 Estado de Resultados: definición y alcance

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

##### 1.1.1 Definición y finalidad

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.

##### 1.1.2 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.

CAMPAÑA + EJERCICIO						EJERCICIO		
Ingresos Operativos	Contribución Marginal	Margen Bruto	Margen de Contribución	Resultado Operativo BAI/IIA EBITDA	Resultado por Producción	Ben. antes de Intereses e Impuestos BAI/ EBIT	Ben. antes de Impuestos BAI/ EBT	Ben. NETO EAT = Net Income
						Ten. Bs. No Corrientes	Ten. Bs. No Corrientes	Ten. Bs. de Uso
						Amort.	Amort.	Amort.
			Amort. Directas	G. Ind.	G. Ind.	G. Ind.	G. Ind.	G. Ind.
			Ten. Bs. Corrientes	Ten. Bs. Corrientes	Ten. Bs. Corrientes	Ten. Bs. Corrientes	Ten. Bs. Corrientes	Ten. Bs. Corrientes
G.D. Variables	G.D. Variables	G.D. Fijos	G.D. Fijos	G.D. Fijos	G.D. Fijos	G.D. Fijos	G.D. Fijos	G.D. Fijos
						G.D. Variables	G.D. Variables	G.D. Variables

Concepto	Descripción	Aplicación
<b>Ingresos operativos</b>	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.
<b>Contribución marginal</b>	Aporte de cada unidad producida o vendida.	Mide la contribución de cada unidad adicional producida y/o vendida.
<b>Margen bruto</b>	Diferencia entre ingresos operativos y costos directos (variables y fijos).	Evalúa la performance económica de diferentes unidades de negocio.
<b>Margen de contribución</b>	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.
<b>Resultado operativo (EBITDA)</b>	Resultado operativo antes de amortizaciones.	Refleja la rentabilidad operativa “pura”, sin estructura financiera, fiscal ni amortizaciones.
<b>Resultado por producción</b>	Resultado específico de la actividad productiva contemplando la infraestructura de las mismas	Muestra la rentabilidad de producir, separada de efectos financieros o fiscales.
<b>Beneficios Antes de intereses e impuestos (EBIT)</b>	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.
<b>Beneficio antes de impuestos (BAI)</b>	Resultado después de intereses pero antes de impuestos.	Indica la rentabilidad sin considerar la carga fiscal.
<b>Beneficio neto</b>	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.





















### 1.1.3 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.

## Niveles de Gestión: Alcances

	INICIAL	INTERMEDIO	INTERMEDIO AVANZADO	AVANZADO
MARGEN BRUTO				
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)				
RESULTADO POR PRODUCCIÓN				
BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT)				
BENEFICIO NETO (EAT)				

Referencia:  Información mucho desvió a  certera



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.

## 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
<b>Agricultura</b>	Trigo · Cebada · Soja 1° · Soja 2° · Maíz 1° · Maíz 2° · Sorgo · Girasol · Arroz · Semilla · Silaje · Henos
<b>Producción de Carne (Ganadería)</b>	<b>Bovina:</b> Cría · Recría · Invernada · Feed-lot · Cabaña · Producción de embriones y semen <b>Porcina:</b> Gestación y maternidad · Recría · Desarrollo y terminación <b>Aviar:</b> Ponedoras · Carne
<b>Producción de Leche</b>	Tambo · Recría · Crianza

<b>Regionales</b>	Forestales · Caña de Azúcar · Yerbateros · Limón · Frutícolas · Hortícolas · Vid
<b>Servicios</b>	<b>Maquinaria:</b> Siembra · Pulverización · Cosecha · Confección de reservas <b>Ganadería:</b> Hotelería Transporte Riego Gerenciamiento
<b>Inmobiliario</b>	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.

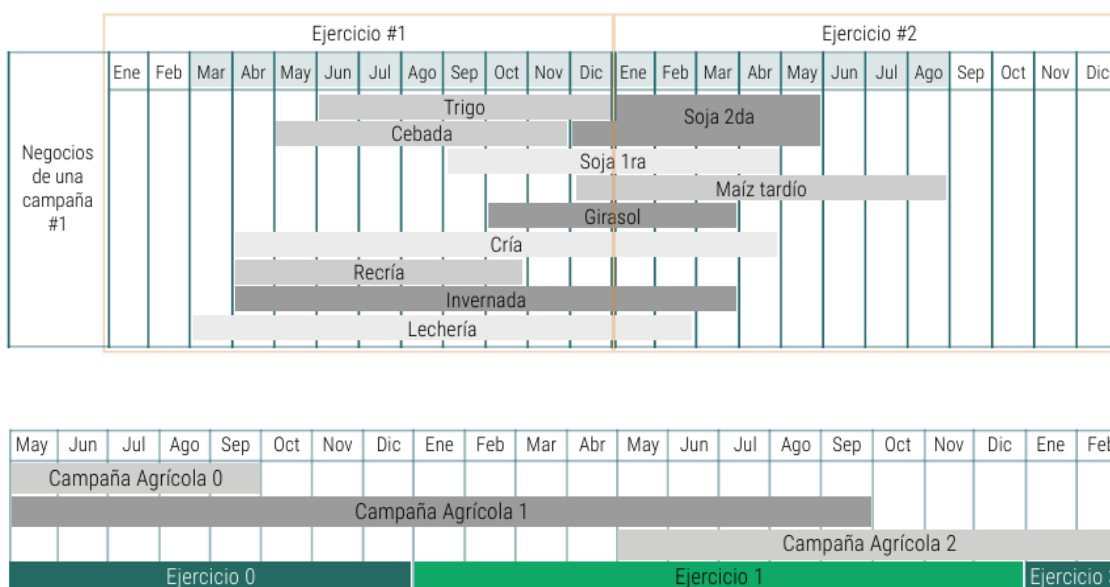
### Compatibilidad de las Dimensiones Temporales

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 1º 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

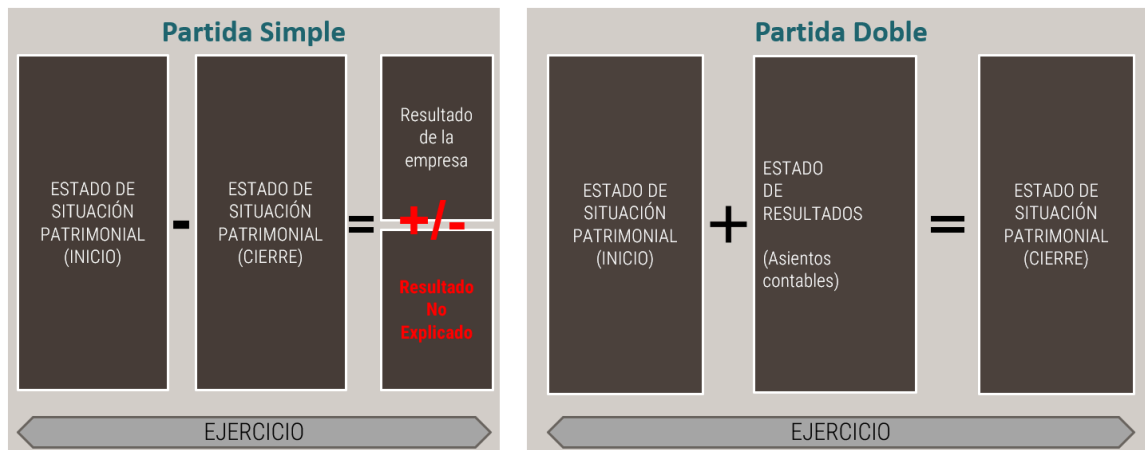
La **partida simple** es un método contable básico que registra **cada transacción solo una vez, ya sea como un ingreso o un egreso**. En su origen, se usaba en sistemas sencillos, permitiendo asignar ingresos y gastos a distintas cuentas para obtener resultados por actividad. Sin embargo, este enfoque 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	HABER	
	Aplicación	Origen	
ACTIVO	Aumenta	Disminuye	Partida Doble
PASIVO	Disminuye	Aumenta	
PATR. NETO - RESULTADO	Egresos	Ingresos	

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.



$$1 \quad \boxed{\text{Estado de Situación Patrimonial al Cierre}} \quad (-) \quad \boxed{\text{Estado de Situación Patrimonial al Inicio}} \quad = \quad \boxed{\text{Variación Patrimonial}}$$

¿Qué paso?



¿Por qué paso?

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 <b>Valor Neto de Realización (VNR)</b> o el <b>Costo de Reposición (CR)</b> , según corresponda.
El bien no tiene mercado de referencia	Valuar según <b>Costo de Producción (CP)</b> 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.

## 2.1 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
<b>Contribución Marginal (CM)</b>	¿Qué deja cada unidad producida (ha, cabeza, litro)?	● Productivo
<b>Margen Bruto (MB)</b>	¿Qué tan eficiente es cada <b>actividad</b> bajo su limitante (ha/hora/capital)?	● Productivo
<b>Margen de Contribución (MC)</b>	¿Qué aporta cada <b>unidad de negocio</b> al resultado global?	● Productivo
<b>Resultado Operativo (EBITDA)</b>	¿Qué genera la empresa solo con su operación (sin amortización, intereses, impuestos)?	● Operativo
<b>Resultado por Producción (RPP)</b>	¿Puede la empresa <b>sostener y renovar</b> su estructura de capital (después de amort.)?	● Operativo
<b>BAII</b>	¿Cuál es la <b>rentabilidad económica</b> antes del financiamiento e impuestos?	● Operativo
<b>BAI</b>	¿Cómo incide el <b>financiamiento</b> (intereses, moneda) en la rentabilidad?	● Financiero

## Beneficio Neto (BN)

¿Qué queda **finalmente disponible** para crecer o  Final/Fiscal distribuir?

 Niveles productivos  Niveles operativos  Niveles financieros  Nivel fiscal

### 2.1 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.

### 2.2 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. Por ejemplo, gastos de la administración, honorarios contables, la mayoría de los impuestos.

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.

		Directos	Indirectos
Variables	Por producto	Ej. fletes	
	Por escala (superficie)	Ej. herbicidas	
Fijos		Ej. sueldos	Ej. contador

*“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 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:

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

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.

## 2.4 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:

$$MB = CM - \text{Costos Directos Fijo}$$

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.

## 2.5 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:

$$MC = \text{Margen Bruto} + \text{Tenencia de Bienes Corriente} + \text{Amortizaciones Directas} + \text{Impuestos Directos}$$

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.

## 2.6 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:

$$EBITDA = \text{Margen Bruto} (*) + \text{Tenencia de Bienes de Cambios Corrientes} - \text{Gastos Indirectos}$$

(\*) 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
- Gastos indirectos (administración, dirección, servicios profesionales, seguros generales): 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 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.

## **2.7 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.”

## 2.8 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:

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

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 (viente), 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 BAI 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 BAI 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 BAI diferentes si una tiene exceso de maquinaria o instalaciones sobredimensionadas. El BAI 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 BAI, 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 BAI y RPP:** Permite verificar si la rentabilidad económica está alineada con la capacidad operativa.

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

- **Comparación interanual o entre empresas:** El BAI 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 BAI 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 BAI permite separar el resultado de la gestión económica del ruido financiero o fiscal. Es la radiografía de la rentabilidad estructural de la empresa.

## 2.9 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 BAI 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:

$$BAI = BAI \pm \text{Resultados Financieros}$$

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:

- BAI: 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 BAI robusto para sostener su estructura. Si el BAI 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 BAI) cubre los intereses a pagar.

Ejemplo: Si el BAI 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.”

## 2.10 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:

$$BN = BAI - \text{Impuestos} \pm \text{Resultados extraordinarios}$$

Ejemplos de Resultados extraordinarios:

- Robos considerables y no frecuentes,
- Destrucción por eventos fortuitos, ejemplo: tornados, incendios, accidentes,
- Venta de acciones de la empresa,
- Venta de cereales, hacienda, bienes u otro incobrable,
- Indemnizaciones por despidos o juicios,
- Etc.

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.”

## 2.11 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 **BAIL** 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.

## **3.1 Actividades de las empresas**

*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 que se presentarán en esta sección son:*

- Agricultura
- Ganadería
- Lechería
- Maquinaria
- Inmobiliaria
- Gerenciamiento
- 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.*

## **4.1 Generales: Amortizaciones, Tenencia, Gastos Indirectos, 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 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, hacienda, productos agrícolas (granos, lana, forraje) 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.

Ejemplos:

- 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:  $100 \times (\$100.000 - \$80.000) = 2.000.000$  de ganancia por tenencia.  
En lo contable: se reconoce como ganancia.  
En lo fiscal: no se tributa hasta que se venda el maíz.
- 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.
  - a. Resultado por venta (realizado):  $50 \times (\$900.000 - \$800.000) = \$5.000.000$  de ganancia realizada.
  - b. Resultado por tenencia (no realizado):  $250 \times (\$850.000 - \$700.000) = \$37.500.000$  de ganancia por tenencia.
  - c. Resumen:
    - Ganancia total contable: \$42.500.000 (5M por venta + 37,5M por tenencia).
    - Ganancia fiscal: solo se reconoce la parte realizada/vendida (\$5M).

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, hacienda, granos, insumos
Naturaleza	Económica y patrimonial (no financiera)

Contablemente	Resultado no realizado (RT 22 y RT 41)
Fiscalmente	Se reconoce solo al momento de la venta o realización

El Resultado por Tenencia contable se reconoce como una ganancia o pérdida no realizada, mostrando la evolución del valor de los activos. En lo fiscal, no tiene impacto hasta la venta o realización. Cuando el bien se vende, la diferencia entre el valor fiscal y el precio de venta se incorpora al resultado impositivo (esto genera diferencias temporarias contable-fiscales, pudiendo registrarse impuesto diferido) (Las Resoluciones Técnicas N° 22 y 41 (FACPCE) establecen criterios contables que los bienes deben medirse a su valor corriente o de mercado al cierre del ejercicio).

## 4.2 Amortización

Los bienes de uso son aquellos bienes tangibles que se utilizan para desarrollar la actividad de la empresa. Deben tener una vida útil estimada superior a un año y no estar destinados a la venta. Por ejemplo, la maquinaria o praderas.

Los bienes que la empresa utiliza en más de un ejercicio productivo (maquinarias, praderas, edificios, instalaciones, alambrados, etc.), *sufren a lo largo de los años una pérdida de valor provocada tanto sea por su uso, como por la obsolescencia. A esta pérdida de valor se la denomina Amortización.* La cuota de amortización refleja la depreciación estimada del bien. Contablemente, la amortización permite distribuir el costo del bien a lo largo de los años, reflejando cómo se “pierde” su valor.

Para calcular la depreciación o cuota de amortización imputable a cada período deben identificarse los siguientes ítems:

- Vida útil del bien: Es la estimación contable de duración o "vida útil" que tienen los bienes. Deberá ser estimada técnicamente en función de sus características, del uso que se le dará, de la política de mantenimiento, de la existencia de mercados tecnológicos que determinen su obsolescencia, etcétera.
- Valor residual: es el valor del bien una vez que está amortizado; es decir, una vez que se ha agotado su vida útil.
- Valor a depreciar: el valor del bien al momento de la valuación menos su valor residual.
  - o Si el bien se ha adquirido nuevo, el valor a depreciar será su valor original menos su valor residual.
  - o Si el bien adquirido es usado o si se desconoce su valor original, se considerará su valor actual menos su valor residual.

**Método de depreciación a utilizar**, es lo que permitirá distribuir su costo a través de los períodos contables. Los métodos de depreciación pueden ser básicamente los siguientes:

- Método de depreciación **lineal o fijo**: la cuota de amortización se mantiene constante durante la vida útil del bien siempre que su valor actual o residual no se modifique.

Donde:  $\text{Valor a nuevo} - \text{Valor residual} = \text{Valor a depreciar}$ . En este caso, la pérdida de valor del bien se produce por obsolescencia.

$$\text{Cuota de amortización} = (\text{Valor a nuevo} - \text{Valor residual}) / \text{Vida útil}$$

- Método de las **unidades de producción o variable**: en este caso, la cuota de amortización no se establece en función de la obsolescencia o envejecimiento del bien sino de su desgaste. Por esta razón, se calcula en virtud de las horas de uso, los kilómetros recorridos o las unidades producidas.

$$\text{Cuota de amortización} = \frac{\text{Valor a nuevo} - \text{Valor residual} * \text{Unidades de uso en el período}}{\text{Total de unidades de uso durante la vida útil del bien}}$$

Si el uso anual de un bien (cantidad de unidades utilizadas en un año) es mayor que el cociente entre el total de unidades de uso durante la vida útil del bien dividido por las unidades utilizadas en el año, se debe recurrir al sistema de unidades de producción o variable. Si, por el contrario, el uso anual del bien es inferior a dicho cociente, el método de amortización a utilizar es el fijo.

Ejemplo: se toma el caso de una camioneta que tiene una vida útil de 10 años o 300.000 kilómetros de uso (lo que ocurra primero). Si se efectúa el cálculo del total de kilómetros necesarios para agotar su vida útil, dividido por los años de vida útil del bien (para que esté totalmente amortizado) se obtiene: 300.000 kilómetros/10 años = 30.000 kilómetros/año.

Si una empresa utilizara la camioneta para *recorrer más* de 30.000 kilómetros por año, deberá utilizar el método de amortización por **unidades de producción o variable**.

Si, por el contrario, la utilizara para *recorrer menos* de 30.000 kilómetros anuales debería guiarse por el método de depreciación **lineal o fija**.

El cálculo de la depreciación debe realizarse con periodicidad mensual. De este modo, se independiza del momento del año en que se realiza la compra.

#### 4.3 Indirectos

*La definición y estandarización de los criterios aplicables a Gastos Indirectos 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.*

#### 4.4 Intereses

*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.*

#### 4.4 Impuestos

##### 4.4.1 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
<b>Nacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuesto a las Ganancias</li> <li>• Bienes Personales / Acciones y Participaciones Societarias</li> <li>• IVA</li> <li>• Derechos de Exportación (retenciones)</li> <li>• Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios</li> <li>• Impuesto a los Combustibles Líquidos y al Dióxido de Carbono</li> </ul>	Tributos administrados por la ARCA y organismos nacionales. Afectan renta, transacciones, patrimonio y comercialización. En muchos casos permiten créditos fiscales o compensaciones entre impuestos.
<b>Provinciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario Rural</li> <li>• Ingresos Brutos</li> <li>• Impuesto de Sellos</li> </ul>	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.

<b>Municipales / Comunales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas por servicios (vial, riego, guías, habilitaciones)</li> <li>• Otras tasas específicas vinculadas a servicios locales</li> </ul>	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
<b>Patrimonio / Tierra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario Rural</li> <li>• Bienes Personales (cuando corresponde)</li> <li>• Acciones y Participaciones Societarias</li> </ul>	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.
<b>Renta / Resultado del ejercicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuesto a las Ganancias</li> </ul>	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.

<b>Transacciones / Movimientos económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IVA</li> <li>• Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios</li> <li>• Impuesto de Sellos</li> <li>• Impuestos específicos sobre combustibles</li> </ul>	Gravan operaciones comerciales, movimientos bancarios o contratos. Pueden incorporarse como créditos fiscales (IVA / ITF computable) o como costos operativos (ICL/IDC) según el caso.
<b>Comercialización / Exportaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de Exportación (retenciones)</li> </ul>	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) Directos

Gravan de manera directa la capacidad de pago del contribuyente:

- Ganancias
- Inmobiliario rural
- Bienes personales (si aplica)

#### b) Indirectos

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).

#### 4.4.2 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:

$$\text{IVA a pagar} = \text{IVA débito} - \text{IVA crédito}$$

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.

#### 4.4.3 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.

#### **4.4.4 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.

#### 4.4.5 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, <u>a pagar</u> , y se registra como un <b>pasivo fiscal</b> .
a favor de la empresa, <u>saldo que pasa al mes siguiente</u> , y se registra como un <b>activo fiscal</b> .

#### 4.4.6 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<sup>1</sup>: 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 hace en **Resultado Negativo** rubro Impuestos Débitos y Créditos. 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**.

#### 4.4.7 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<sub>2</sub> 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.

El Impuesto al Dióxido de Carbono (IDC) grava las emisiones que genera la combustión del producto en toneladas de CO<sub>2</sub>, 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.

---

<sup>1</sup> Esta ley está vigente hasta Diciembre de 2025.

## CAPÍTULO 5: ÓRGANOS DE GOBIERNO

### 5.1 La sostenibilidad de las empresarias

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*<sup>2</sup> 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.

#### 5.1.1 ALGUNOS INDICADORES

---

<sup>2</sup> 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>

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<sup>3</sup> 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,*

---

<sup>3</sup> 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 brasileiro 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 suscrito 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 dissociada 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 alinearlos 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.

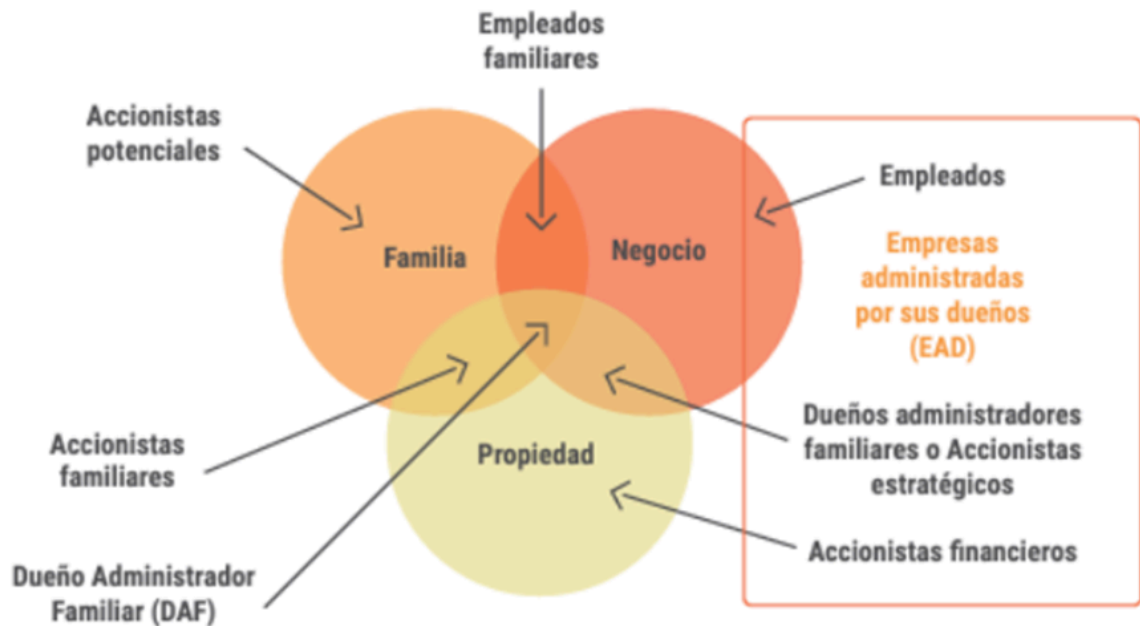
La presentación de información detallada no sólo es clave para evaluar la gestión del gerente, sino también para realizar un seguimiento temporal de su trabajo, de manera tal que, ante cualquier inconveniente, se pueda determinar su grado de responsabilidad en función de situaciones de fuerza mayor.

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 & Aqnitio 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.

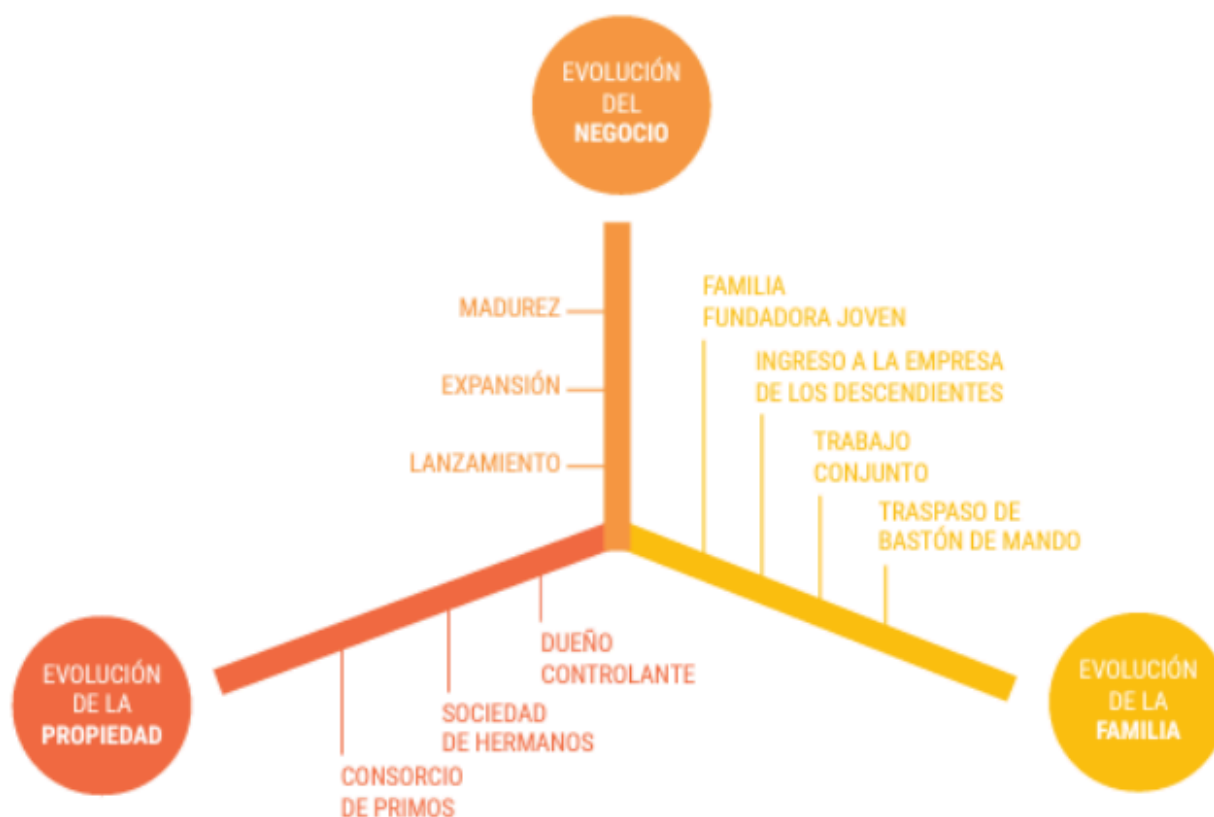
### 5.3.1 LA EVOLUCIÓN EN TRES DIMENSIONES

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**