

Gestión de Empresas Forestales



El negocio forestal como cualquier emprendimiento agropecuario, está sujeto a las siguientes condiciones:

- Dependencia del clima,
- No se maneja el precio de venta,
- La posibilidad de aparición de enfermedades y plagas,

A lo que hay que agregar:

- El tiempo de espera para cosechar la madera,
- La posibilidad de pérdidas por incendios forestales,
- El posible cambio de hábitos de los consumidores,
- El cambio de generaciones en los propietarios.

Todas estas, aparentes desventajas deben ser compensadas por la posibilidad de ganar dinero y aumentar el patrimonio de la empresa. Generalmente la actividad que compite por el recurso suelo es la Ganadería, de bajos resultados económicos, lo que motiva emprender en el negocio forestal, siempre que:

- Se cuente con la posibilidad de inmovilizar el capital financiero durante varios años,
- No se pierda escala con el desplazamiento de la ganadería (la alternativa es un sistema silvopastoril),
- Existan conocimientos o experiencias que den seguridad al proyecto.

Muchas veces comenzamos un proyecto forestal impulsados por las ganas de producir o cumplir un sueño o imitar a otros productores, sin tener en cuenta aspectos esenciales. No está mal. Siempre hay tiempo para ordenar y generar los estudios necesarios para re-direccionar acciones.

Lo primero que hay que hacer es algo sencillo: Escribir el **Plan de Negocios**. Tiene que ser simple, no colocar cosas superfluas, únicamente lo importante. Debe contener el objetivo, las metas (es poner cantidades a los objetivos, hectáreas, toneladas, etc.), los recursos necesarios (suelo, dinero, jornales), los beneficios a obtener, cómo se piensa comercializar, dónde, etc. Es decir todo lo que ayude a realizar el Planeamiento del Proyecto desde el punto de vista operativo.

Ayuda mucho a definir el plan de negocios tener una **Matriz de Decisión** donde se pueda seleccionar todas las características del emprendimiento: Destino de la madera, si existe o no una integración vertical con la industria, las distancias a los mercados, si el mercado será nacional o internacional, turnos de corte, suelos, financiación, proporción de suelos forestables sobre el total, nivel de conocimientos, complementación con la ganadería, escala productiva, competencia con la agricultura, amenazas de enfermedades, posibilidad de heladas, certificaciones internacionales, acceso a empresas de servicios forestales.

El **planeamiento** consiste en armar el programa de trabajos, calcular los insumos necesarios, estimar los tiempos y ubicarlos en un calendario.

El tercer documento necesario para un buen proyecto forestal es el **Presupuesto Financiero**. Debe contemplar los ingresos y egresos desde el punto de vista financiero (concepto de percibido no de devengado que es más contable) ubicados en el momento en que se harán efectivos, considerando los plazos.

Armar el Presupuesto Financiero es una parte del proceso de presupuestación, debe estar acompañado por el **Control Presupuestario**, cuya periodicidad puede ser desde un extremo, semanal hasta trimestral. Nos indica la evolución de los saldos mensuales y los desvíos entre lo realizado y lo presupuestado. Es importante que se manejen las mismas cuentas en el Presupuesto Financiero y en la Contabilidad de Gestión para evitar el trabajo de ordenarlos. Muchas veces controlar mensualmente el Presupuesto Financiero nos permite tomar decisiones que redundan en una buena gestión económica.

De igual manera que el Control Presupuestario, contar con un **Tablero de Control**, nos permite monitorear la marcha del proceso productivo. El Tablero de Control o Tablero de Comandos es una herramienta administrativa que mediante una serie de indicadores alertan sobre desvíos que se produjeron. Debe tener únicamente los indicadores que tengan influencia en el resultado de la Empresa (igual que los de un automóvil: combustible, aceite, temperatura, revoluciones por minuto del motor). Existe una metodología para su confección, la misma tiene que tener un responsable de generar el indicador, la base de datos desde donde provengan los valores, claridad en la fórmula utilizada para su cálculo, periodicidad y valores críticos o umbrales a partir del cual se alertará al administrador para hacer correcciones.

Contar con buenos **Inventarios Forestales**, es definitivo para hacer un buen control de gestión. El inventario Forestal está formado por dos partes: La medición de la superficie y la medición de la madera existente. En el primer caso, comúnmente llamada **Cartografía**, existen muchas herramientas basadas en imágenes satelitales que pueden ser usadas con mucha exactitud.

Definir previamente la nomenclatura que se manejará para identificar los lotes forestados. Existen muchos sistemas, lo importante es que sea fácil su detección y coincidan con la cartografía.

Saber bien cuál es la superficie forestada es importante para controlar los pagos a las empresas contratistas, calcular la cantidad de insumos necesarios, programar las actividades y lo más importante, saber cuál es el patrimonio.

Continuamente se deben estar haciendo ajustes en las superficies, el control se realiza con la **Planilla de Existencias Forestales**. En estas planillas, muy similares a las planillas de existencia de hacienda, se registran los movimientos mensuales de las forestaciones: ingresos por plantación; salidas por pérdidas, incendios o cosecha final y cambios de categorías por trabajos silvícolas realizados.

La segunda parte del Inventario Forestal, está constituida por las **Mediciones Dasométricas** de las plantaciones. Debe utilizarse, dentro de lo posible, siempre el mismo criterio y parcelas permanentes (las mismas cada medición). Debe estar definida la periodicidad y el nivel de muestreo. Tener un pequeño manual de procedimientos ayuda bastante cuando las mediciones realizan distintas personas.

Tanto las mediciones que se realicen de cada lote como las tareas que se hagan durante la vida de la plantación forestal, deben quedar asentadas en una única planilla que constituya la **Base de Datos Forestal**. En éste archivo se anotarán los ingresos por ventas de madera, como los egresos correspondientes a los trabajos silvícolas. Nos permitirá contar con toda la historia del lote desde la preparación del suelo hasta el tratamiento de los residuos de la cosecha. Esa información muy útil para reiniciar el segundo ciclo.

Actualmente y cada vez con mayor intensidad se están generando aplicaciones informáticas que facilitan el manejo de la Base de Datos Forestal, la Cartografía y la Contabilidad.

Cuando llega el momento de la cosecha forestal, hay que calcular que por cada hectárea se deben despachar entre 5 y 15 camiones con madera aproximadamente. Esto requiere un excelente **Control de las Salidas** del Establecimiento. Aquí es definitivo tener bien determinado el sistema de pesaje o cubicación y el registro de las cargas con un sistema que puede ser desde una persona que controle y confeccione un remito hasta cámaras digitales. Aquí también la informática está realizando muy buenos aportes.

El **Análisis de la Gestión Económica Forestal** resume en una hoja todo lo que ocurrió en el ejercicio productivo. Tiene su base en la **Contabilidad de Gestión**, encargada de registrar todos los eventos económicos según normas pre-establecidas.

En todos los casos hay que analizar, además del negocio directo de producción de madera, la estructura necesaria para llevar adelante el proyecto: caminos, equipamiento para el control de incendios, maquinaria o contratistas para realizar los cortafuegos, viviendas para el personal propio o contratado, vehículos para los supervisores forestales, honorarios de administración, honorarios de asesores, etc. Todos estos gastos indirectos lo registra la Contabilidad de Gestión.

Constituyen documentos de apoyo a la Contabilidad de Gestión, la **Valuación Forestal** y el **Inventario de Bienes de Uso**.

La **Valuación Forestal**, se realiza teniendo en cuenta la Planilla de Existencias Forestales, las Mediciones Dasométricas y los costos incurridos obtenidos de la Contabilidad de Gestión. Se realiza siguiendo una metodología determinada por las normas contables.

De igual manera se debe realizar el **Inventario de Bienes de Uso**, que incluya todos los bienes amortizables de la Empresa. Aumenta el patrimonio con la incorporación a través de las inversiones de nuevos bienes de uso y disminuye el patrimonio de la Empresa con la desvalorización (cuota anual de amortización), con la obsolescencia (sustitución tecnológica) o con roturas incorregibles (queda sin utilidad). La venta de los Bienes de Uso, amortizados o no, también generan ingresos a la Empresa.

El Análisis de la Gestión Económica está formado por el estudio de la Contabilidad de Gestión (con implicancias en el pago de impuestos **Análisis Fiscal**), la **Variación Patrimonial** (tiene en cuenta la ganancia o pérdida por tenencia) y la **Variación Financiera**(Caja, Bancos, Créditos y Deudas). Para conocer donde se generó el **Resultado de la Empresa** donde se encuentra, se confecciona el cuadro de **Origen y Aplicación de Fondos**.

