

# La gestión de la empresa apícola

Las deficiencias en la gestión empresarial en la apicultura comenzaron a detectarse durante el proyecto de caracterización encomendado por el CFI (2002).

La calidad generalmente está asociada a la obtención del producto. Sin embargo, la gestión empresarial se agrega como un componente que también resulta fundamental.

El CREEBBA diseñó un modelo de gestión para la empresa apícola, con la particularidad que se adapta a diferentes grados de informatización, incluso siendo este último nulo.

El presente informe pretende, por un lado, clarificar el concepto de gestión empresarial, y por otro, exponer la importancia de la misma para las exportaciones apícolas. Finalmente, se comentarán algunos aspectos de un programa de gestión empresarial diseñado e implementado por el CREEBBA para un proyecto apícola realizado recientemente.

## Antecedentes

Desde fines de la década del '90, el CREEBBA incursionó en el estudio del sector apícola, no sólo a través de investigaciones sino también del trabajo con productores y otros agentes de la cadena comercial. El trabajo interdisciplinario llevado a cabo con los profesionales de la EEA INTA H. Ascasubi permitió abordar los problemas del sector con ópticas complementarias.

A partir de un estudio de caracterización de la apicultura regional, encomendado por el Consejo Federal de Inversiones en el año 2002, se planteó para la región una estrategia de largo plazo para el sector apícola. Entre los objetivos de esta estrategia se explicitó la necesidad de mejorar la eficiencia de las empresas apícolas e incorporar procesos de aseguramiento de la calidad.

Este último objetivo fue el germen de un proyecto financiado por el programa PROCAL, ejecutado formalmente desde el 15 de abril de 2005 al 14 de abril de 2006. El trabajo consistió en el trabajo con cuatro grupos de productores apícolas, ubicados en las localidades de General Lamadrid, Teniente Origone, Tornquist y Villa Iris, brindándoles asesoramiento técnico permanente y capacitaciones en diferentes temas. Justamente, uno de estos temas fue la gestión de la empresa apícola.

*El trabajo interdisciplinario llevado a cabo con los profesionales de la EEA INTA H. Ascasubi permitió abordar los problemas del sector con ópticas complementarias.*

## ¿Qué es gestionar una empresa?

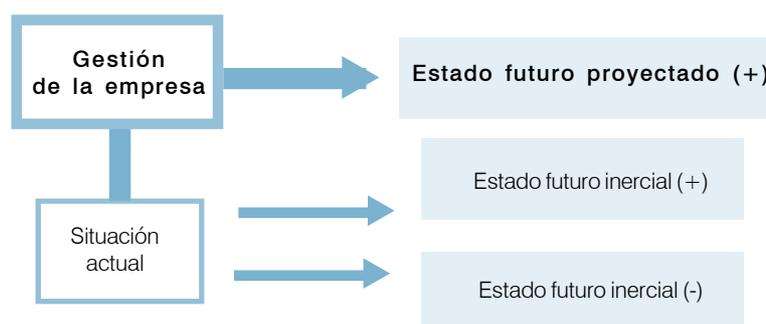
Gestionar una empresa podría ser comparable a pilotear una embarcación. Existe un componente inercial que lleva a la empresa a una situación futura no proyectada por ésta. En términos del barco, se deja llevar por la corriente. En términos de apicultura, las abejas producirán lo que puedan y el apicultor venderá la miel, según las posibilidades y restricciones, como mejor le convenga.

*El programa PROCAL financió el trabajo con cuatro grupos de productores apícolas ubicados en las localidades de Lamadrid, Origone, Tornquist y Villa Iris.*

*El productor puede conducir la explotación como una empresa, imprimiéndole parámetros de eficiencia productiva y económica, analizando alternativas de venta, optimizando los recursos existentes, y fundamentalmente, trazándose objetivos y metas.*

Esa situación futura no proyectada puede ser positiva o negativa, y dado que el empresario no tuvo injerencia en la conducción, seguramente el grado de “bondad” de la situación dependerá fuertemente del contexto. En el caso de una explotación como la apicultura, tendrán fuerte impacto el clima y los precios al momento de la venta como principales factores.

Ahora bien, el productor puede también conducir la explotación como una empresa, imprimiéndole parámetros de eficiencia productiva y económica, analizando alternativas de venta, optimizando los recursos existentes, y fundamentalmente, trazándose objetivos y metas con los que pueda proyectar la situación futura y no dejarse llevar por el componente inercial mencionado.



## La explotación como empresa

Las deficiencias en la gestión empresarial en la apicultura comenzaron a detectarse durante el proyecto de caracterización encomendado por el CFI (2002). Por ejemplo, uno de los criterios más utilizados por los apicultores para justificar la venta al acopiador era “simplicidad” y “no complicarse con otra forma de venta”, aún a costa de resignar rentabilidad.

A medida que se profundizaba el contacto con los apicultores, se detectó en líneas generales una avanzada idoneidad en el manejo de las colmenas, pero a su vez una marcada falta de visión empresarial. Una de las causas fundamentales es el tamaño de las producciones, y como consecuencia, la dedicación part-time a la actividad<sup>1</sup>.

Estos antecedentes generaron que en la formulación del proyecto presentado ante el programa PROCAL (mayo de 2003) se planteara el problema como uno de los objetivos a lograr en la implementación de procesos de aseguramiento de la calidad, enfocado no hacia el producto sino hacia la empresa.

## La gestión empresarial como factor de calidad

Aunque siempre se asocia la calidad a la obtención del producto, es menester también pensar en la empresa. Por ese motivo, los objetivos del proyecto mencionado relacionados con este aspecto fueron los siguientes:

<sup>1</sup> Hace unos años se hablaba del apicultor hobbista. Hoy en día ese concepto ha cambiado, dado que prácticamente ha desaparecido el apicultor que realiza la actividad como pasatiempo. Sería más apropiado hablar de actividad secundaria, ya que todos en mayor o menor medida pretenden obtener algún ingreso, aunque, paradójicamente, sin involucrarse demasiado en la conducción de la explotación como empresa.

- ✓ Lograr que los apicultores comprendan que son dueños de una empresa
- ✓ Lograr que los apicultores puedan diagnosticar y solucionar los problemas de sus empresas para aprovechar las oportunidades del mercado.
- ✓ Incentivar en los apicultores la toma de registros contables como base para la planificación empresarial.
- ✓ Brindar las herramientas básicas para la toma de decisiones de producción y comercialización.
- ✓ Presentar y motivar el uso de herramientas de diagnóstico y análisis para la empresa
- ✓ Fomentar en los apicultores el uso de herramientas informáticas.

Las capacitaciones a los apicultores estuvieron siempre orientadas por estos objetivos. Las mismas tuvieron como temas específicos el análisis de la estructura de costos, su cálculo y clasificación, la toma y registro de información, la determinación de utilidades y el cálculo de ratios económicos y financieros de la empresa, todo ello aplicado en un modelo de gestión para explotaciones apícolas diseñado a tal efecto.

*Los objetivos fundamentales para la gestión apícola son lograr que los apicultores comprendan que son dueños de una empresa y que puedan diagnosticar y solucionar los problemas de sus explotaciones para aprovechar las oportunidades del mercado.*

## El Modelo de Gestión Apícola CREEBBA

Podría considerarse que el desarrollo de una metodología de análisis financiero-económico de la apicultura se inició con el programa Cambio Rural, ajustando algunos softwares agropecuarios a las particularidades de la producción apícola. Luego, varias instituciones o consultores se abocaron a la tarea de perfeccionar estos modelos para uso de los apicultores.

En el marco del proyecto "Implementación de procesos de aseguramiento de la calidad de la miel en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aires", el CREEBBA también diseñó un modelo de gestión para la empresa apícola, con la particularidad de que se adapta a diferentes grados de informatización, incluso siendo este nulo.

### Objetivos y alcances del modelo

Con este modelo se busca que el apicultor comprenda el rol de la información y su correcta interpretación para tomar las mejores decisiones en función de los objetivos que ha planteado para su empresa. Por lo tanto, se pretende brindar al apicultor el soporte de registros para asentar los movimientos de la empresa apícola y monitorear la marcha de la misma.

Existen algunos interrogantes claves para la explotación que un buen modelo de gestión debiera resolver para la toma de mejores decisiones en el negocio:

- ✓ ¿La empresa genera utilidades? ¿Cuánto? ¿Cómo han evolucionado?
- ✓ ¿Cuáles son los principales costos? ¿Cuáles han crecido más?
- ✓ ¿Cuántos kilos de producción necesita la explotación para no afrontar pérdidas?
- ✓ ¿Puede la empresa encarar nuevas inversiones sin afrontar problemas financieros?
- ✓ ¿Cuánto kilos de producción necesitaría vender para cubrir las erogaciones de los próximos meses?
- ✓ ¿Qué margen de disminución de precios o de rendimientos puede afrontar la empresa sin tener pérdidas durante la campaña o desequilibrios financieros en los próximos meses?
- ✓ ¿Cuántas colmenas necesita tener la explotación para alcanzar una determinada meta de ingresos?

*Se pretende brindar al apicultor el soporte de registros para asentar los movimientos de la empresa apícola y monitorear la marcha de la misma.*

El Modelo de Gestión Apícola CREEBBA, en su primera versión, permite al apicultor:

- ✓ Obtener el resultado económico mensual y anual de su explotación
- ✓ Obtener el resultado financiero mensual y anual de su explotación
- ✓ Conocer los principales indicadores de gestión de su explotación
  - Utilidad sobre capital invertido
  - Utilidad sobre ventas
  - Deudas sobre capital invertido
  - Punto de equilibrio
- ✓ Conocer la posición deudora o acreedora al cierre del ejercicio
- ✓ Conocer la composición de sus costos e ingresos
- ✓ Programar los cobros y pagos a lo largo del ejercicio
- ✓ Disponer de un inventario de sus bienes de capital y conocer sus movimientos

En esta primera versión, el modelo no refleja los efectos financieros del IVA por lo que deben ser identificados en forma separada (en caso de los responsables inscriptos) o no tenidos en cuenta (en caso de los monotributistas). Actualmente se está trabajando en una nueva versión que incorpora algunas mejoras, incluyendo la posibilidad de optar según la situación impositiva.

<sup>2</sup> El Modelo de Gestión Apícola CREEBBA está disponible para su utilización en grupos de productores apícolas. Se lo puede solicitar, a través del técnico asesor del grupo, en la dirección de correo electrónico [info@creebba.org.ar](mailto:info@creebba.org.ar).

El modelo fue concebido para trabajar en grupo<sup>2</sup> con el asesoramiento de un técnico, quien puede brindar su ayuda ante cualquier duda y además puede realizar comparaciones intragrupalas.

### Utilización en formato papel

Idealmente, se pretende que todos los apicultores lo utilicen en sus computadoras. Sin embargo, en los grupos existen apicultores que no están acostumbrados a utilizar herramientas informáticas para el registro de sus operaciones. En este caso, el modelo se puede utilizar en formato papel, imprimiendo todas y cada una de las hojas y confeccionando dos carpetas por separado:

- ✓ Una carpeta para ingresos y egresos devengados en cada período para determinar la posición económica.
- ✓ Otra carpeta para cobros y pagos realizados en cada período para determinar la posición financiera.

La opción de trabajar en formato papel presenta la desventaja de no poder aprovechar las facilidades de cálculo y resolución automática de resultados a través de la aplicación del programa informático. No obstante, supone una mejora sustancial con respecto a apicultores que carecen de un completo sistema de registro de transacciones, ya que las planillas representan un sistema de registro de datos especialmente adaptado a la explotación apícola.

### Utilización en formato electrónico

Para aquellos apicultores que estén familiarizados con la utilización de planillas de cálculo, el modelo facilita notablemente las tareas a realizar, ya que hay operaciones que se ejecutan automáticamente, a saber:

- ✓ los ingresos al contado se registran como cobros
- ✓ los egresos al contado se registran como pagos
- ✓ los cobros y pagos futuros se programan
- ✓ se calculan totales y subtotales
- ✓ se obtiene el resultado económico y financiero, mensual y anual.

*Idealmente, se pretende que todos los apicultores utilicen el modelo de gestión en sus computadoras. Sin embargo, en los grupos existen apicultores que no están acostumbrados a utilizar herramientas informáticas para el registro de sus operaciones.*

## Comentarios finales

Como se trató de explicar a lo largo del presente estudio, la gestión de la empresa apícola es tan importante como la idoneidad en la producción. En primer lugar, es necesario concientizar a los apicultores sobre este aspecto, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos, la apicultura es una actividad secundaria. Por otro lado, es importante reforzar la idea de que en una primera etapa no hace falta elaborar indicadores muy complicados para la interpretación de la información de la explotación apícola. La clave está en el registro sistemático de operaciones para poder relevar la información clave a la hora de tomar decisiones. ■



### **Asociación Industrial Química de Bahía Blanca**

Compañía Mega • PBBPolisur • Profertil • Solvay Indupa

**Respaldando las investigaciones sobre la  
economía regional**