



Pautas para una buena gestión de la empresa agropecuaria

La gestión implica actuar, planificar, hacer, verificar. Es un ciclo continuo en el cual se pretende mejorar o sostener el desempeño de la empresa. A pesar de que existen factores externos no manejables que inciden sobre la performance del negocio, determinadas estrategias permiten enfrentar o, en todo caso, aprovechar las condiciones del entorno. En este artículo se brindan algunos lineamientos que permiten transitar el camino hacia una buena gestión.



Pautas para una buena gestión de la empresa agropecuaria

Por: Lic. Gustavo Pittaluga

Palabras clave: gestión, toma de decisiones, empresa

La administración o gestión implica hacer lo que se debe hacer en función de los objetivos definidos (eficacia) y hacer las cosas bien, buscando un óptimo (eficiencia). En este proceso de toma de decisiones, aparecen restricciones de distinto tipo: físicas, agronómicas, psicológicas, institucionales y de mercado. Esto es lo que hace que la gestión no sea una tarea simple. Sin embargo, las probabilidades de éxito pueden aumentar si se la encara de manera global, abarcando los siguientes componentes: sistemas de producción (1), gestión o administración propiamente dicha (2), comercialización (3), finanzas (4) y nuevas tecnologías (5) (figura 1). En las secciones que siguen se brindan algunos lineamientos que permiten transitar el camino hacia una buena gestión que integre estos cinco componentes.



Figura 1: Los cinco elementos sugeridos para una gestión integral de la empresa agropecuaria

1. Sistemas productivos

Los empresarios agropecuarios argentinos suelen poner gran atención a la productividad física y al consiguiente resultado económico. En términos generales el productor local es altamente competitivo respecto a otros países.

Entre otros, los buenos resultados deberían derivarse de:

- Realizar rotaciones para sostener la productividad del suelo y conservar el recurso en el mediano y largo plazo.
- Usar siembra directa.
- Utilizar maquinaria eficiente. En muchos casos gran parte de las labores se acopla a un esquema de servicios contratados altamente capacitados y eficientes.
- Integrar, según las posibilidades, sistemas de producción animal y vegetal.
- Controlar y usar correctamente la fertilización.

2. Componente de la administración o gestión

Esto incluye aspectos tales como:

- Integrar información financiera y de producción para evaluar costos e ingresos.
- Segmentar los cálculos por cada actividad de la empresa para conocer la dinámica de ingresos y gastos de forma puntual y al mismo tiempo integradora (por ejemplo, calcular el resultado de la cría y de la internada en cambio de un solo resultado de ganadería brinda mayores probabilidades de hacer un buen diagnóstico de la actividad; lo mismo separando la producción agrícola de su posterior comercialización).
- Evaluar a conciencia las compras de insumos. Puede ser una buena opción comprarlos y almacenarlos (comprar insumos cuando la demanda es baja es una forma de lograr bajos precios). Pero las múltiples alternativas de financiación de insumos obligan a un cálculo cuidadoso, teniendo en cuenta tasas reales implícitas, tipo de cambio, etc.
- Ser honesto con lo que hace.



- Consultar o delegar tareas a especialistas o consultores en temas contables, impositivos, agronómicos, económicos, etc.
- Fortalecer los vínculos con los socios o familiares según el tipo de empresa.
- Dar participación involucrando al personal. Buenos niveles de comunicación pueden dar lugar a un buen feed-back y con ello mejora la resolución de los problemas que surjan. Los incentivos pueden ser un factor motivacional. Es clave energizar los recursos humanos.
- Asociarse con otros en organizaciones del sector o cooperativas.
- Visualizar que, por medio de una buena gestión financiera y comercial, aumenta la probabilidad del crecimiento del negocio.
- Evaluar las distintas alternativas en lo referente a la mitigación del riesgo.
- Implementar un plan de capacitación (formal o informal) para mantenerse actualizado.

3. Comercialización

Este punto se centra principalmente en los ingresos, una variable económica fundamental que determinará en gran parte la rentabilidad.

- Desarrollar un plan de comercialización. Esto permite llevar un registro de las ventas y seguir una estrategia específica, evitando que las ventas queden libradas al azar. A su vez, si es flexible, permite tomar ventaja de las oportunidades que se presenten a lo largo del año.
- Usar herramientas como ventas forwards o futuros. Por medio de esta modalidad de venta se pueden fijar precios para un determinado porcentaje de la producción prevista (aun antes de sembrar) asegurando así parte del ingreso y cierta rentabilidad.
- Contar con capacidad de almacenamiento. De esta forma, por ejemplo por medio del silo bolsa, se retiene grano para su venta escalonada evitando la venta a cosecha -momento en el cual es probable que los precios sean más bajos.

- Vender productos diferenciados. De ser posible, en general mediante contratos de producción, el cultivo de granos específicos puede generar mejores márgenes económicos. En el caso del girasol, pasar de producir girasol convencional a alto oleico o confitero puede redundar en un diferencial de beneficios. En maíz se pueden evaluar cultivar maíz pisingallo. Siempre habrá que evaluar correctamente los supuestos y no olvidarse que todo negocio tiene sus riesgos.
- Usar contratos de venta y producción, que otorgan cierta previsibilidad a una parte del negocio.
- Diferenciar las actividades de producción y las de comercialización como entidades separadas. De esta forma se podrá evaluar a ambas. Para esto se precisa segmentar todos los costos e ingresos por actividad.
- Conocer los valores que dejan una rentabilidad de indiferencia (rindes y precios de dolor). Es una buena idea utilizar márgenes objetivo o umbral.

4. Aspectos financieros

Un buen manejo del flujo de fondos de la empresa a lo largo de la campaña es vital para balancear las brechas entre ingresos y egresos y asegurar el resultado final. Esto se torna crítico cuanto más inciertas sean las condiciones de mercado, que pueden originar sobresaltos. En ese sentido, algunas recomendaciones son:

- Financiar la compra de insumos (semillas, fertilizantes, agroquímicos). Esto puede hacerse con los proveedores o acudiendo a otros medios.
- Recurrir a fuentes de financiación si es necesario: bancos privados u oficiales, cooperativas o proveedores particulares.

Con respecto a estos dos últimos puntos, no habrá que olvidar lo sugerido en un punto anterior: se deben evaluar correctamente las distintas alternativas de financiación, porque pueden resultar en costos muy diferentes.



- Tomar decisiones de inversión estimando su factibilidad con cálculos financieros, usando por ejemplo el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Estos estimadores son los que mejor evalúan si las decisiones van en un camino correcto.

5. Uso de nuevas tecnologías

Este ítem abarca tanto aspectos tangibles como intangibles relacionados en buena medida a la innovación de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Algunas de las cosas que se pueden hacer son:

- Implementar la agricultura por ambientes.
- Adoptar programas o planillas de cálculo para el seguimiento y planificación de las actividades. Las fuentes de datos e información tienden a crecer y para ello se debería ser selectivo en qué mirar y analizar.
- Complementar los análisis económicos simples con análisis de sensibilidad o simulaciones que permitan visualizar el probable riesgo de algunas actividades o del conjunto de la empresa. También se puede buscar la optimización de los planes y recursos a través de la programación lineal.
- Utilizar y mantener actualizados computadores y software.


Consideraciones finales

Como para gestionar es necesario medir y documentar, el uso de indicadores se vuelve primordial. Los indicadores clave deberían comprender: i) la productividad de los procesos de la empresa, ii) los activos y los recursos invertidos, y iii) los resultados financieros y no financieros. Con estos datos y mediciones se logrará tener un estado de situación de la empresa. En paralelo, poseer un mix de indicadores retrospectivos (pasados) y de pronóstico permitirá tener una visión entre lo pasado y el presente y la proyección hacia el futuro.

En el momento de analizar los indicadores habría que buscar tendencias y considerar la

variabilidad inherente de los procesos medidos, para finalmente comprender qué está generando la variación. La brecha entre lo observado y lo deseado indicará la necesidad de indagar las posibles causas de ese desempeño. Para ubicar el grado de competitividad, los valores de los indicadores de la propia empresa se pueden comparar con los valores medios del sector, la información de asociaciones locales o de otros productores que sirvan como referentes¹.

Las distintas partes del negocio, desde lo productivo hasta lo financiero y tecnológico, determinan el resultado económico logrado por la empresa agropecuaria. En este artículo se repasaron algunos de los elementos principales implicados y su posible administración desde la gestión.

Es vital seguir buenas prácticas que aglutinen aspectos agronómicos, de administración en sí misma, de comercialización, de finanzas y de nuevas tecnologías. La confianza en las propias capacidades, con un uso de los conocimientos de forma racional y hasta intuitiva, sin olvidar la creatividad, se sitúan como esenciales para una buena gestión de los recursos de la empresa agropecuaria. 

Adaptado mayormente de "20 secrets of the best managed farms", por Mike Wilson y Bryce Knorr. Farm Futures. Marzo 2008

Bibliografía adicional:

- Pena, S. y A. Berger. Administración de la empresa agropecuaria. 2013. Editorial Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires
- Durán, R. y L. Scoponi. 2009. El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI. Editorial Osmar D. Buyatti.
- Kaplan, R. 2010. Medir el desempeño en la empresa. Harvard Business School Publishing

¹ Se puede consultar también el Cultivar Decisiones nº 98, "Tablero de control y Cuadro de mando integral: ¿qué son y para qué sirven?"

(http://www.cultivaragro.com.ar/capacitaciones/98_Tableros_1445438435.pdf)