



Ing. Agr. Fernando Ravaglia
Capacitación y Gerenciamiento
para la Empresa Agropecuaria

Recuerdo claramente, hace varios años, en un curso de administración para productores agropecuarios que estaba dando en la provincia de Córdoba, el comentario de una señora que me dijo:

“¿Sabe Usted, ingeniero, en qué gastan la plata los productores cuando les va bien?”

“No”, le contesté, y ella me retrucó:

“Primero, cambian la camioneta, segundo cambian el tractor, y tercero... cambian a la esposa”

Luego de las risas aclaró que estaba muy tranquila porque su esposo todavía no había podido cambiar el tractor, así que por un tiempo le quedaba resto, pero el hecho es que más allá de la anécdota, tener dinero puede llegar a ser tan problemático como no tenerlo, ya que la disyuntiva de tener que decidir cómo gastar, en que invertir los recursos, sobre todo cuando son importantes, puede llegar a ser un problema. Aprovecharé entonces esta nota para reflexionar y compartir algunas ideas con la intención de que cada uno pueda atesorar lo mejor posible la buena situación de precios actual.

¿Cómo capturar la bonanza?

Primer aspecto: Hagamos memoria

Sin ánimo de ser pesimista, sino de atesorar la experiencia pasada, me permito recordar la bonanza de 1995 y 1996, ¿se acuerdan?, se auguraban buenos precios por lo menos por 5 años, algunos economistas y especialistas en mercados llegaron a hablar de ¡14 años! de buenos precios, y claro, cuando nos dicen algo tan lindo salimos a darle rosca a los créditos y comprar todo lo que se nos pone adelante. ¿Cuánta gente se endeudó comprando equipos - muchas veces sobredimensionados para sus necesidades - con créditos a pagar en cinco años? Cuántas amarguras, broncas y angustias cuando luego los precios se derrumbaron y los márgenes no alcanzaban ni para pagar los intereses, no hablemos de las cuotas, de todos los fierros que estaban dando vueltas.

Ojalá los buenos precios de hoy se mantengan, pero si usted es una de esas personas que perdió el sueño por no cumplir con las cuotas de aquellas deudas, no repita hoy el error y trate en todo caso de comprar o equiparse pagando en plazos cortos o ahorrar y pagar al contado, ya que cualquier hombre de campo mínimamente sensato, sabe que así como se cortan los períodos de precios bajos o de problemas climáticos, también las bonanzas tienen su fin, esto es algo viejo como la

humanidad y no hay que perderlo de vista.

Segundo tema: Tengo los bolsillos llenos de plata, ¿en qué la gasto?

Y aquí le rindo homenaje a la capacidad de observación de la señora del principio de la nota y confirmo: si un productor no tiene objetivos claramente definidos a nivel empresario, cuando tiene plata, lo primero que hace es cambiar el auto o la camioneta.

Reflexionemos un poco, hay momentos en que uno, luego de pasar situaciones muy duras, difíciles, y encontrarse de golpe con que la cosa mejora, respira aliviado y piensa “Si no me doy un gustito ahora tiro todo al demonio”, y el gustito por lo general tiene 4 ruedas y viene “full full”, o a veces “recontra full”.

El tema no pasa por discutir si la camioneta o el auto están bien o mal, el tema pasa por analizar si no hay otras prioridades mayores a las cuales dedicar esos recursos cuando llega la bonanza.

Cuando uno no tiene objetivos claros, no puede definir prioridades, y por ende, lo primero que pase por delante puede tener justificación para ser comprado, lo malo, es el día que la buena se corta, me encuentro con el tractor medio fundido y una camioneta espectacular con apenas el 10% de las cuotas pagas...

¿Qué hago, le engancho la sembradora a la camioneta y la uso para sembrar?, no podemos. Entonces la recomendación en este punto sería poner el corazón en una cajita por un rato, pensar con la cabeza y hacer, junto a nuestros familiares y colaboradores, un análisis lo más sensato posible acerca del estado de nuestra estructura productiva, nuestra situación financiera, nuestra situación familiar y hacer una lista de necesidades priorizadas por importancia, y si esta lista se remite a los objetivos de la empresa, tanto mejor, porque entonces descubriremos que el dinero que entra ya tiene un destino, una meta que deseamos y tenemos que alcanzar.

Tercer aspecto: La meta es “CRECER”

“Crecer” es la respuesta más frecuente cuando se le pregunta a un productor cuáles son sus objetivos. La pregunta aquí pasa por analizar ¿crecer cómo?, ¿a



cualquier precio?, ¿crecer cueste lo que cueste? Cuando me entero de gente que por acceder a un pedazo de tierra para hacer soja en el centro de Santa Fe paga 13 y hasta 15 quintales de soja por hectárea me pregunto si hacen los números, o en todo caso, si pagan sus impuestos.

Hagamos memoria nuevamente: ¿cuánta gente se fundió pagando disparates y alquilando tierra sin ton ni son cuando corría la cantinela de “La necesi-

dad de tener Escala”, y aquí la reflexión debe pasar por analizar el costo de mis alquileres, ya que si son excesivamente altos, no van a poder soportar una caída de rindes por más fácil que sea hacer soja, y en lugar de crecer, voy a achicarme, sobre todo si pagué por adelantado.

Algunos dirán, “Bueno, pero son las condiciones que impone el mercado, si no pagás esos precios por la tierra no podés alquilarla.”, y el tema entonces pasa

por el hecho de que la forma más conocida de crecer que tienen los productores es acumular mayor superficie de trabajo, y aquí también hay que hacer diferencias. Algunos buenos empresarios diluyen los costos de sus equipos alquilando con sensatez, buscando relaciones duraderas y cuidando a sus clientes, rotando cultivos o actividades agrícolas con ganaderas. Otros simplemente “amontonan” hectáreas desordenadamente, sin llegar muchas veces a cuidar apropiadamente los cultivos que desarrollan. Esto último, definitivamente no ayuda a crecer.

Cuarto punto: ¿Si no puedo crecer en superficie, no será una buena oportunidad para consolidar mi situación actual y preparar el crecimiento futuro?

Consolidar: fortalecer, afianzar, robustecer, apuntalar, asegurar, darle “solidez” a nuestra empresa.

Algunas ideas para aumentar la solidez de mi empresa:

Si no puedo aumentar la cantidad de hectáreas, ¿porqué no aumentar la calidad de lo que hago en la superficie que manejo actualmente? ¿Cómo? mejorando los procesos de producción, aprendiendo a usar con inteligencia los insumos que aplico, disminuyendo los desperdicios y errores que cometo, controlando, mejorando los registros que tomo y su análisis.

Poniendo a punto las estructuras de trabajo de mi empresa actual, mangas, corrales, galpones, sistemas de comunicación, etc.

Apuntando a mejorar la calidad comercial, usando mejores variedades o híbridos que generen productos con mayor valor



agregado, con sobrepagos por su calidad industrial.

Apuntando en parte a la integración vertical de mi empresa. ¿Qué quiere decir esto? tal vez tengo una gran empresa de producción, pero contrato el flete y el almacenamiento de mis productos en su totalidad. ¿No será el momento de ir pensando, ya que no puedo alquilar más campo en armar una estructura de acondicionamiento, almacenamiento y flete?, además esto me puede permitir defender el valor de mis productos y ofrecer servicios a terceros, lo cual puede ser una nueva fuente de ingresos, que a la vez diversifique el riesgo de depender exclusivamente de los resultados de una cosecha.

Agregándole valor al recurso humano de mi empresa. Hágase esta pregunta: ¿cuánto dinero gastó el año pasado en insumos – gasoil, semillas, agroquímicos, repuestos, máquinas, etc...– y cuánto gastó en capacitar a sus colaboradores?

Tener un buen equipo humano es muy importante, pero no alcanza simplemente con tener gente confiable o habilidosa, necesitamos además gente con conocimientos para resolver los problemas y los desafíos de manejar una empresa en el siglo XXI, una empresa que por fuerza debe ser “Profesional” en todo sentido. ¿Si no capacitamos no-

sotros a nuestros colaboradores, quién lo hará?

Hacer “Colchón”. Cualquier empresario serio sabe que en las situaciones de bonanza se debe volver a rellenar “el colchón” que fuimos vaciando en los momentos difíciles.

Me imagino sus pensamientos ahora “*Con las cosas que pasaron y que pasan en nuestro país, en donde te roban hasta las máquinas de los molinos o el mismo Estado se guarda tus depósitos bancarios, ¿en qué moneda y donde voy a meter la plata?*”. Esto es todo un tema y amerita una nota aparte, pero le adelanto que va a haber que pensar e inventar nuevas formas de ahorro e inversión a prueba de chorros, mercados oscilantes y gobiernos impredecibles.

Quinta y última reflexión de esta nota: ¿Cómo gastar y darse los gustos con inteligencia?

Llegados a este punto y para ir redondeando las ideas, se me ocurre que no importa lo que haga, darse el gusto de la 4 x 4, irse de paseo con la patrona a algún lugar lindo, cromar las llantas del tractor, hay tres principios eternos que no hay que olvidar, hagamos lo que hagamos y que rigen las acciones de las personas que no quieren pasar malos momentos.

1 - Piense y razone estratégicamente

Pongamos esto en palabras simples: no piense solamente el hoy, piense también el mañana.

Pregúntese ¿Qué pasaría si...? si hay una seca, si baja el precio de la soja, si aumentan los subsidios en USA, si los americanos y los europeos pegan un cosechón de antología, si el gobierno aumenta las retenciones más aún porque no sabe a quien más sacarle plata, etc. etc. etc.

Es la mejor manera de que no nos agarren con los pantalones bajos, y el día que lleguen las dificultades, al menos ya pensamos en alguna forma de salir adelante o escapar por alguna puertita de emergencia que fuimos ideando con el paso del tiempo. En coyunturas impredecibles esto es casi una cuestión de vida o muerte.

2 - Sea austero

La austeridad no implica ser miserable, sino gastar y darse los

gustos con moderación, prudencia, templanza, inteligencia, sin despilfarrar. El despilfarro o los excesos, del tipo que sean, se disfrutan poco y más tarde o más temprano se terminan lamentando mucho.

Hay que disfrutar profundamente de lo que se hace, de una buena comida, de una botella de vino, de un momento con amigos, de una salida con los hijos o con los nietos, no todo requiere exclusivamente que se gaste dinero para pasarla bien, hay que tener la inteligencia de sacar la esencia de las cosas.

3 - Sea honesto, sea responsable, sea predecible

En una sociedad en donde los valores están cada día más por el piso y parece que la única ley que se cumple dice “Viva la Pepa. Hagan lo que quieran. Cada uno para sí mismo”, mantenerse fiel a valores como la honestidad, la responsabilidad, van formando parte de nuestro

capital para el futuro. Cuando tantos ladrones se forran los bolsillos con la plata de gente trabajadora de verdad y andan libres por este y por otros países del mundo muchas personas piensan en mandar todo al diablo y jugar con las reglas de los deshonestos, justificando que cualquier cosa que se haga está bien con tal de ganar plata. No caiga en esta trampa.

Podemos perder en algún momento el dinero, las cosas, nos pueden robar todo, menos lo que somos, menos nuestro buen nombre, y a la hora de seguir adelante en buenas o malas coyunturas, todos los hombres de bien queremos trabajar con gente predecible, con gente de palabra, con gente seria, que cumpla los compromisos que asume.

Cumpla y enseñe a sus hijos los principios de la gente de bien, en la vida y en los negocios. Son nuestra única garantía de un futuro mejor, más allá de la bonanza actual.