

LA EMPRESA AGROPECUARIA: CUESTIONES DECISIONALES Y DE GESTION

SANCHEZ, Carlos Omar ^{1(*)}

RESUMEN

Este trabajo se inicia con un acápite introductorio que permite precisar el concepto y ámbito de la actividad agropecuaria, con mención del amplio espectro de productos logrados y las características distintivas de este tipo de empresas.

Con el convencimiento de que los resultados hacen a la supervivencia de las empresas, ya que las pérdidas recurrentes provocarán su desaparición; se coloca como eje de análisis a la toma de decisiones y a la gestión de las mismas, con el fin de conducir con éxito los negocios en esta actividad que muestra altos riesgos y, en algunas oportunidades, incertidumbre.

La indelegable tarea de decidir se encuentra en dos niveles, el básico o elemental: de iniciar, mantener, incrementar, reducir o eliminar (IMIRE) que tendrían carácter estratégico; y el de segundo orden a partir de un exhaustivo análisis FODA cuyos ítems se tratan en detalle, para finalizar con una síntesis evaluativa.

Por último se tratan aspectos puntuales de la gestión que contribuyen a tomar decisiones correctas, en procura de alcanzar los objetivos y metas previstos, con el menor margen de error posible.

1 Contador Público – Especialista en Gestión Agropecuaria – Magister en Gestión Empresaria – Profesor en Ciencias Económicas – Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, JTP en Producción y Comercialización, carrera contador público.

e-mail: estusanch@yahoo.com.ar

La empresa agropecuaria: cuestiones decisionales y de gestión

1.- Introducción

Sin perjuicio de la concepción personal que un empresario tenga del éxito o fracaso en el mundo de los negocios y más concretamente en su actividad, dependerá -entre otros factores- de los objetivos fijados con exceso de optimismo o pesimismo. Pero no existen dudas al pensar que toda empresa, en el mediano y largo plazo, necesita de resultados positivos con el fin de sobrevivir y, si es posible, crecer y desarrollarse. Las pérdidas o resultados económicos negativos llevarán tarde o temprano a la desaparición de la empresa.

Por otra parte el éxito o fracaso de la empresa depende fundamentalmente de las decisiones que tome el empresario; así puede citarse como origen del fracaso empresarial, entre otros, a:

- Falta de información interna o externa.
- Ausencia de experiencia, capacitación o liderazgo en la conducción.
- Toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.
- Dificultades en el contexto externo que condicionan resultados.
- Circunstancias coyunturales no previstas.
- Hechos aleatorios no previstos por el empresario.
- Falta de una clara visión para el posicionamiento.
- Fijación de objetivos ambiciosos o equivocados.
- Deficiente análisis de recursos y posibilidades.

Para finalizar esta introducción debe tenerse en cuenta que, en general la actividad agropecuaria es un negocio de riesgo (por ejemplo el climático o el de las variaciones de precios) y no debe confundirse con incertidumbre. Permanentemente el empresario debe tomar decisiones en condiciones de riesgo, ellos son conocidos, pueden ser acotados y algunos son asegurables; mientras que la incertidumbre es un hecho imprevisible o aleatorio, de ocurrencia contingente y que modifica -para bien o para mal- los escenarios previstos.

1.1.- La empresa: concepto

La conceptualización y caracterización de la empresa es tan

amplia como la cantidad de autores que lo intentaron, donde pueden observarse distintos enfoques o puntos de vista.

En un sentido estricto puede asegurarse que la función de las empresas es reunir los factores de la producción de manera eficiente, a fin de lograr una escala de trabajo que le permita un beneficio razonable.

Considerando a las familias como unidades de consumo y a las empresas como unidades económicas, la empresa actúa entre los mercados de factores y los mercados de productos, generando productos o servicios para la satisfacción de necesidades. Por otra parte la empresa puede conceptualizarse desde un punto de vista jurídico, patrimonial y económico. En este último caso se refleja su razón de ser, permitiendo definirla como un conjunto de recursos, tecnologías y capital necesario para producir y ofrecer al mercado bienes (materiales e inmateriales) por los que los adquirentes están dispuestos a pagar un precio a fin de retribuir a los factores de la producción.

1.2.- Concepto y ámbito de la actividad agropecuaria

En primer lugar es necesario decir que si bien es frecuente el uso de los términos “explotación agropecuaria” y “productor agropecuario”, es preferible la utilización de las expresiones “empresa agropecuaria” y “empresario agropecuario” o -simplemente- empresario, cualquiera sea el ramo o el tamaño de la misma. Ello es así para colocarlo en un plano de igualdad con los empresarios de otras actividades comerciales, industriales o de servicios, en una merecida revalorización del llamado “chacarero”, “gringo”, “paisano”, etc., que suele contribuir de un modo sustancial a la generación de la riqueza nacional. Debe aclararse que si bien algunos autores reservan el término **empresa** para aquellos casos en que el tamaño de la organización, la rentabilidad o la complejidad de su administración, ella merece tal calificación; no se comparte esa opinión por cuanto la combinación de los factores de la producción en busca de un resultado positivo (beneficio a corto o largo plazo, independientemente de su logro o no) es tarea del **empresario** que, con mayor o menor capacitación, dirige una **empresa**.

Por otra parte, el concepto de agrariedad resulta de la oposición entre lo urbano y lo rural, donde la actividad rural es la practicada fuera del ámbito urbano, entendiéndose a éste como

el espacio territorial dividido en manzanas, separadas por calles y aceras para el desplazamiento vehicular y peatonal; donde hay autoridades administrativas, judiciales y policiales, centros asistenciales y educativos y servicios públicos de electricidad, gas y teléfono, entre otros, y las edificaciones son muy próximas unas a otras. Contrariamente, el ámbito rural tiene construcciones dispersas, la unidad de superficie es la hectárea y pueden observarse instalaciones y mejoras (alambrados, galpones, corrales, molinos a viento) propias para el desarrollo de esas actividades.

Finalmente, con el objeto de conceptualizar la actividad es importante decir que la palabra agropecuaria resulta de **agro** “(Del latín ager, agri, campo) en Galicia, terreno extenso y cercado destinado al cultivo, por extensión el campo agrícola” (*Visor Enciclopedia Audiovisuales S.A.* (1999)) y **pecuaria** actividad relacionada con el ganado (conjunto de animales domésticos que el hombre explota para su provecho). Por lo tanto, la actividad agropecuaria comprende la **agricultura** (del latín ager, agri, **campo** y cultura, **cultivo**) es decir “labranza o cultivo de la tierra. Arte de cultivar la tierra” y la **ganadería** “conjunto de actividades relacionadas con la cría de ganado”

En consecuencia la actividad agropecuaria comprende el uso de la tierra para la agricultura y la ganadería en forma indistinta, conjunta o alternativamente, siempre que las condiciones edáficas del suelo y otras condiciones climáticas lo permitan.

A manera de síntesis, puede decirse que la actividad agropecuaria es aquella que se desarrolla en un fundo o espacio rural, donde se realizan labores o tareas, y el hombre interactúa con la naturaleza, con la finalidad de obtener frutos, productos o animales destinados a la satisfacción de necesidades humanas prioritarias.

Respecto del ámbito de la actividad agropecuaria en nuestro país, como generadora de recursos provenientes del sector interno o externo, es bien conocida; aunque para aquellos que habitan la llanura pampeana o no tienen mayor información sobre el tema, pareciera que ello se limita a la producción de ganados y granos. Sin embargo los bienes para industrializar y/o exportar resultan ser muy variados, tales como:

A.- De origen animal:

A.1.- Animales vivos: Bovinos, Ovinos, Porcinos, Caprinos, Yeguarizos, Aves, Conejos, Camélidos, Abejas, Chinchillas, Codornices, etc.

A.2.- De extracción animal: Huevos, Leche, Lanas, Plumas, Pelos, Pielés, Cerdas, Miel, Cera, Propoleo, etc.

B.- De origen vegetal:

B.1.- Cereales y oleaginosas: Trigo, Maíz, Sorgos, Avena, Girasol, Soja, etc.

B.2.- Legumbres: Porotos, Arvejas, Lentejas, Garbanzos, etc.

B.3. Frutas: Manzanas, Peras, Bananas, Naranjas, Mandarinas, Pomelos, Limones, Círuelas, Duraznos, Damascos, Cerezas, etc.

B.4.-Verduras y hortalizas: Tomates, Morrones, Ajíes, Acelgas, Lechugas, Perejil, Berenjenas, Apio, Coliflor, Berro, Ajos, Cebollas, etc.

B.5.- Otros cultivos: Te, Yerba mate, Café, Tabaco, Algodón, Caña de azúcar, Vid, etc.

B.6.- Productos forestales: de distintas especies

1.3.- Características de la empresa agropecuaria (Sánchez, Carlos O., 2010a)

- **Utilizar la tierra, en mayor o en menor medida, como sustrato de producción.** Si bien no es ésta la única forma de producir es la más antigua y generalizada. Hoy la hidroponia genera cultivos sobre el agua en base a fertilizantes químicos.
- **Las ventas y como consecuencia, los resultados están íntimamente ligados a factores climáticos y ambientales.** Es un condicionante de los resultados, a pesar de la existencia del riego artificial y los cultivos bajo cubierta (por ejemplo invernaderos), ya que no hay una difusión masiva de su empleo; condicionado por los costos y la extensa superficie dedicada a la actividad.
- **Los procesos productivos deben respetar indefectiblemente los ciclos biológicos, inmodificables, la mayoría de ellos por el hombre.** El empresario puede acelerar algunos procesos (por ejemplo: engorde a corral) pero otros son invariables, tales como el período de gestación de una vaca.
- **Los precios de venta -casi siempre- no son determinados por los productores, sino por el mercado donde habitualmente**

acostumbra a operar. Después de las condiciones climáticas es el mayor condicionante de la empresa; donde la ley de oferta y demanda se cumple sólo parcialmente (ejemplo: oligopsonios) y que marca una sustancial diferencia con las empresas industriales.

- **Las variaciones estacionales y la duración de los ciclos productivos, provocan desajustes financieros entre los momentos de pago y de cobro.** Suele haber un gran desembolso inicial y después de varios meses se obtienen los ingresos al momento de la zafra o cosecha; ello no permite un flujo continuo de fondos como en otro tipo de empresas.
- **El valor que se le agrega a los productos suele ser alto, ya que concurren el trabajo personal y los resultados que produce la propia naturaleza.** Esto debe ser analizado simultáneamente con el apartado siguiente y considerar que, cuando las condiciones climáticas o de mercado son desfavorables, las pérdidas suelen ser importantes.
- **La rentabilidad es baja teniendo en cuenta el capital invertido.**
- **Muchas empresas son unipersonales y/o familiares donde predomina el trabajo del o los titulares.** Respecto del trabajo personal, en la mayoría de los casos, no es valuado como un costo y genera falsos resultados de la empresa. (Se sobredimensiona la rentabilidad).

Hay muchos productos que son perecederos, que requieren determinadas condiciones de almacenamiento y/o transporte. La concentración de las cosechas y la perecibilidad de los productos, afecta el poder de negociación y el empresario debe entregar su producción con precios muy deprimidos.

1.4.- Los objetivos empresariales

Las empresas tienen origen en personas emprendedoras, que siendo titulares se constituyen en empresarios-propietarios o que designan posteriormente a directivos para conducir sus empresas. Por ello puede definirse como empresario a aquella persona titular o directivo de un negocio que, con mentalidad competitiva, asumiendo riesgos propios de la actividad, procura lograr un beneficio económico. Del párrafo precedente puede destacarse que:

- a) El alcance de un beneficio económico debe realizarse

- dentro de la ley, la moral y la ética de los negocios.
- b) La competencia (leal) debe considerarse como un valor social universalmente aceptado.
 - c) Los riesgos son el resultado de las decisiones que se adopten.
 - d) La eficiencia es un factor imprescindible en cualquier tipo de negocio para alcanzar los objetivos perseguidos.

Respecto del apartado d), es conveniente aclarar la diferencia entre eficacia y eficiencia. En el primer caso es el logro de los objetivos propuestos, sin considerar los costos incurridos para tal fin. Por ejemplo: alcanzar un rendimiento de 35 quintales por hectárea en trigo con importante paquete tecnológico, cuyo costo supere los 30 quintales por hectárea. En el segundo caso es el logro de los objetivos con mínimo costo, incluyendo los ocultos y los de oportunidad. Por ejemplo obtener 28 quintales por hectárea en trigo con un costo valuado en 20 quintales por hectárea.

Puede afirmarse que “el empresario debe ser un creador insatisfecho, debe estar permanentemente disconforme con sus realizaciones, luchando contra la costumbre, la indiferencia y la resistencia al cambio para no caer en una actividad vegetativa y rutinaria” (Martínez Ferrario, Eduardo, 1995).

Un empresario puede modificar la vida social de un país y constituir la base para su crecimiento y desarrollo; por lo tanto, debe poseer contracción al trabajo, talento y actitud para resolver problemas, pensamiento analítico y flexible, utilizar la innovación y creatividad y vincularla con el plano estratégico. “La disposición para soñar, que es un atributo de la personalidad es un insumo importante, es la brecha entre lo que se puede imaginar y lo que realmente se puede lograr; las empresas normalmente nacen de personas soñadoras” (Alvarez, Héctor F., 2007).

La tarea fundamental de todo empresario, que quiera alcanzar los objetivos y las metas propuestas y conducir con éxito su empresa, es convertirse en un permanente tomador de decisiones, aún a riesgo de equivocarse ya que en todo decisor hay margen para el error. Error que puede ser capitalizado a través de la experiencia.

El empresario agropecuario busca cumplir con sus objetivos sobre la base de trabajar con distintos bienes: tierra, maquinarias, recursos biológicos y humanos, coordinando actividades, insumos y tareas en el orden interno y externo de la empresa. Por ello la

necesidad de planificar, organizar, controlar y comunicar, delegando tareas o actividades, otorgando autoridad con responsabilidad, y reservando para sí las funciones indelegables que le son propias y que lo tienen como líder o conductor para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

2.- La tarea de decidir

La tarea de decidir constituye la función indelegable de todo empresario y su forma de decidir puede tomar el camino de la racionalidad, la experiencia o la intuición. Cualquiera sea el camino a seguir es necesario que se verifique el siguiente escenario:

- a) La existencia de un objetivo a cumplir.
- b) Que exista la posibilidad de más de una alternativa para alcanzar el objetivo.
- c) Que esas alternativas no sean excluyentes entre sí.
- d) Que las alternativas puedan iniciarse en el mismo momento.
- e) Que las alternativas a emprender estén dentro de las facultades del decisor.
- f) Que existan las posibilidades financieras para las distintas alternativas.

Todo proceso decisorio está formado por distintos eslabones que conforman una cadena y, muchas veces, cada eslabón puede ser un objetivo y a la vez un medio para lograr el próximo objetivo.

Por otra parte la intuición es generalmente innata, propia de la imaginación, y carece de reglas para la toma de decisiones. Es por ello que muchas veces se explican éxitos empresarios de personas sin preparación profesional, que marcan diferencias sustanciales con otras empresas de igual actividad.

No es menos importante la experiencia que haya acumulado el decisor, dentro o fuera de la empresa, para la conducción de los negocios por un camino exitoso. La experiencia que sólo se adquiere con trabajo, observación y acompañamiento en el tiempo, suelen brindar un plus de conocimientos que, junto a la intuición, contribuyen a la toma de decisiones adecuadas.

No obstante lo expresado precedentemente, es importante tener en todos los casos una cuota de racionalidad que guíe las determinaciones empresarias; donde -sin dudas- la experiencia, aunque valiosa, puede devenir en la resistencia al cambio, ya que el futuro no es una extensión del pasado y sólo suministra información

más o menos valiosa según las circunstancias y los hechos acaecidos. La información interna o externa de la empresa constituye un aporte significativo a la toma de decisiones correctas. Puede afirmarse que las diferencias que puedan mostrar las empresas a lo largo del tiempo, son el resultado del desempeño de las personas que las conducen y no de las estructuras instituidas para su gestión.

Para concluir, cualquiera sea el modelo de decisión adoptado, las empresas agropecuarias tienen condicionantes propios de la actividad. Algunos son de carácter incontrolable, tales como:

- a) Cuestiones climáticas y ambientales habituales.
- b) Fenómenos meteorológicos de tipo excepcional.
- c) Las características edáficas del suelo.

Los condicionantes relativamente controlables, son cuestiones de mercado que influyen sobre estos aspectos:

- a) De demanda: por las distintas situaciones de calidad y precio.
- b) De oferta: por las adquisiciones de insumos relativos a las cantidades, precio y oportunidad de compra y su incidencia en los costos.
- c) De financiamiento: con recursos propios o de terceros utilizando el “efecto palanca”, según las condiciones del mercado.

En síntesis puede afirmarse que en la tarea de decidir intervienen varios factores, sin analizar demasiado los pro y los contra de cada alternativa tales como: **la intuición**, como condición innata; **la experiencia**, apoyada en aprendizaje de cada uno; **los valores personales**, las creencias e ideas impuestas por la idiosincrasia, la costumbre y los valores y **la capacidad de evaluar**, que utiliza el entendimiento, la razón, el conocimiento y la sabiduría. Estas decisiones atañen a los niveles altos, medios o bajos de las organizaciones, sean cuestiones directivas, administrativas u operativas.

2.1.- Las decisiones básicas

Respecto de las decisiones básicas los planteos elementales son los siguientes:

- a) ¿Qué emprender?
- b) ¿A dónde hacer?
- c) ¿Cuánto hacer?

- d) ¿Cómo hacer?
- e) ¿Con que hacer?
- f) ¿Con quienes hacer?
- g) ¿Para quién hacer?

La respuesta a cada uno de estos interrogantes nos va introduciendo paulatinamente en el árbol decisional, pero a medida que avanzamos por su copa ésta resulta ser más frondosa y los niveles decisionales se complejizan, generando -muchas veces- riesgos superiores.

En primera instancia en ¿Qué emprender? o ¿Qué hacer? La respuesta podría ser actividad agropecuaria, por lo que debemos indefectiblemente responder ¿A dónde hacer? Es decir, el lugar o espacio físico para el nuevo emprendimiento que nos coloca frente a una **empresa que iniciará actividades** y por lo tanto, deberá realizar un **proyecto de inversión** o un **plan de negocios**, para ir encontrando las respuestas a los interrogantes c) a g) mencionados.

Con la seguridad de que quienes tengan acceso a este trabajo conocen y saben cómo realizar un proyecto de inversión, nos ocuparemos de mencionar aquellos elementos y cuestiones que son propios de la actividad agropecuaria en relación con la localización del proyecto.

Así es importante conocer:

- a) La zona o región con aptitud o más propicia para desarrollar el emprendimiento, es decir, las características del suelo, temperaturas, vientos predominantes, precipitaciones, vegetación natural, agua subterránea, caminos o rutas de acceso al predio, etc.
- b) Las fuentes para aprovisionamiento de insumos, distancia, costos medios, fluidez de operaciones, probables restricciones, etc.
- c) La distancia a los mercados para colocar los productos, medios de transporte, costo de los fletes y regularidad de cargas.
- d) La disponibilidad de mano de obra, personal capacitado, salarios probables, entrenamiento previo, etc.
- e) Los servicios públicos existentes en la zona, tales como: electricidad, agua, gas, transporte de pasajeros, comunicaciones, establecimientos sanitarios y educativos, bancos y servicios comerciales y profesionales en general.

- f) Los costos de la tierra y de las mejoras necesarias para desarrollar la actividad.
- g) El potencial de productividad y los costos fijos y los operativos, para analizar la rentabilidad.
- h) La oportunidad del inicio de la actividad. Es decir, evaluar la conveniencia de comenzar la actividad ahora o diferir o posponer el proyecto por cuestiones coyunturales.
- i) La manera genérica de llevar a cabo lo proyectado. Esto tiene que ver con la política global de la empresa en cuanto a la conservación de los recursos naturales: suelo y clima, los valores de la organización y sus relaciones con la competencia, los proveedores y los clientes.
Todo ello tendrá incidencia directa sobre la planificación operativa, con repercusión en la productividad a través de las formas y métodos aplicados.

En una situación decisional distinta se encuentra una **empresa que está en marcha**, cuyas alternativas pueden ser: mantener, incrementar, reducir o eliminar, como pautas básicas y elementales de primeras decisiones, así:

- a) **Mantener:** significa que, estando dentro del negocio agropecuario, se considera conveniente continuar en el mismo nivel de actividad.
- b) **Incrementar:** es la decisión de que, participando en la actividad agropecuaria, se considera conveniente aumentar la misma dentro del tipo (agricultura o ganadería) o diversificando el riesgo.
- c) **Reducir:** estando en el negocio agroganadero, el objetivo es disminuir la actividad, cualquiera fueran las razones que lo fundamenten o justifiquen.
- d) **Eliminar:** finalmente puede preverse salir del negocio, como en los casos siguientes: vencimiento del arrendamiento, venta del inmueble o alquiler del mismo, etc.

Para la **empresa en marcha** toda decisión básica debe comenzar con la realización de una evaluación de la situación actual de la misma, por lo que es conveniente partir de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que abarcan aspectos comunes a todo tipo de empresas. Sin embargo en las agropecuarias, por sus propias características, merecen analizarse

los establecimientos rurales en base a las siguientes pautas:

- a) Descripción de las condiciones edáficas del suelo, con especial referencia a las limitantes de producción: médanos, montes, tosca en o próximo a la superficie, presencia de agua en superficie (permanente o periódica). Análisis de la calidad y tipo de suelo (estructura, textura y fertilidad) y su posible aprovechamiento económico.
- b) Análisis de la calidad y cantidad de agua por escurrimiento en superficie o en napas subterráneas, posibilidades de aprovechamiento para humanos, ganado y riego.
- c) Descripción de las condiciones climáticas normales, que incluyen: temperatura, precipitaciones, vientos predominantes, condiciones de nubosidad, etc. referidas a las distintas estaciones del año, como condicionantes de las actividades agropecuarias.
- d) Descripción de la flora y fauna del lugar sobre todo por las especies benéficas o perjudiciales para el desarrollo de la agricultura o la ganadería.
- e) Estudio de la infraestructura básica para la explotación. Por ejemplo: caminos de accesos, comunicaciones (recepción de señal de telefonía móvil), energía eléctrica (de red pública u obtenida por otros medios) y vivienda para el personal.
- f) Análisis de la infraestructura de trabajo, entre lo que puede mencionarse: sistemas de nivelación y drenaje, caminos internos, aprovisionamiento de agua (aguadas), alambrados, corrales, manga, cargador, tinglado y otras obras necesarias para la explotación. En este apartado hay que tener en cuenta la calidad y estado de las mejoras y su adecuación o no a la actividad específica de la empresa.

En síntesis las decisiones básicas constituyen el **IMIRE** (iniciar, mantener, incrementar, reducir y eliminar), que presentamos esquemáticamente más abajo.

Esquema N° 1

Decisiones Básicas



2.2.- Las decisiones de segundo orden

Cuando hablamos de decisiones de segundo orden no lo hacemos pensando en cuestiones de menor jerarquía, sino considerando un orden secuencial que necesariamente debe cumplirse en la toma de decisiones.

Por lo tanto, habiendo superado las decisiones estratégicas de **IMIRE**, se debe avanzar en los niveles tácticos y operativos para alcanzar los objetivos fijados. Para ello resulta imprescindible considerar el contexto externo e interno de la organización con la finalidad de tener las bases para la sustentabilidad de planes y programas y sus estrategias de implementación.

2.2.1.- El contexto externo

El contexto externo de la empresa se manifiesta en dos niveles distintos: dentro y fuera del país, y debe tenerse en cuenta su influencia directa o indirecta, y la manera en que cada ítem gravita en las decisiones de nuestra empresa.

Es sabido que la empresa, como conjunto de individuos con motivaciones propias, está expuesta a recibir influencias que ponen en riesgo los planes a implementar, por lo que –sin dudas- el proceso de decisión es proceso colectivo, que exige coordinación en varios aspectos y niveles de la organización y, al mismo tiempo,

necesita de flexibilidad para adaptarse a su entorno. A tal efecto conviene desdoblarse el análisis de la siguiente manera:

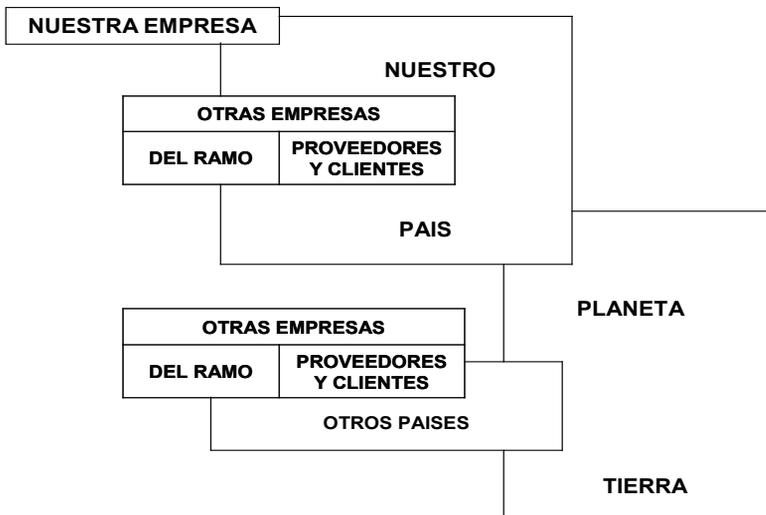
a) Contexto globalizado

Este análisis de posibilidades no debe perder de vista la apertura económica y el contexto global en que debe desenvolverse la organización. Las relaciones directas e indirectas con las empresas nacionales o extranjeras, la complementariedad y/o la competitividad permanente o circunstancial.

En las empresas agropecuarias suele ignorarse esta situación, pero hay varios ejemplos del plano internacional que impactan en la empresa local; tales como: fracaso de cosecha por sequía en EE UU que produce a contra estación de la República Argentina, cierre de la compra de aceite de soja por parte de la República Popular China, ingreso de trigo de Canadá al mercado brasileño, etc.

La interacción descrita puede verse en el esquema siguiente:

Esquema N° 2
Contexto Globalizado



b) Contexto externo

La elaboración de planes y estrategias de corto, mediano o largo plazo no debe ignorar el entorno de la organización dentro del país. La planificación es un viaje de lo conocido a lo desconocido, donde se puede **crear el futuro** sobre la base de una combinación de hechos, de sueños, de esperanzas y de oportunidades actuales y futuras.

La construcción de posibles escenarios futuros no se logra sólo a partir de la información pasada y presente, sino que es parte del proceso creativo del administrador y muchas veces el escenario imaginado conformará los posibles cursos de acción.

La confirmación de planes y estrategias requiere de un minucioso análisis del contexto externo de la empresa, cuya influencia puede significar amenazas y oportunidades. Así las condiciones socio-económicas, las disposiciones legales, el contexto cultural, la relación con clientes y proveedores, etc., tendrán fuerte influencia en las decisiones, sin olvidar el contexto globalizado del apartado anterior.

Lo expresado precedentemente puede presentarse del modo siguiente:

Esquema N° 3 *Contexto Externo*



Es evidente que los aspectos enumerados precedentemente constituyen fuertes condicionantes de cualquier actividad, pero muy especialmente de la actividad agropecuaria donde la gran mayoría de los productos obtenidos tienen como destino el consumo familiar, sea en forma directa o a través de un proceso de elaboración o transformación más o menos extenso. No obstante la importancia, considerando la extensión limitada de este trabajo, no se analizará cada uno de ellos particularmente.

2.2.2.- El contexto interno

Si el contexto externo resulta importante para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la empresa; el contexto interno resulta ser vital por cuanto permite conocer los medios y recursos (materiales y humanos) con que cuenta la organización, para lograr sinergia y potenciar sus posibilidades a futuro. En tal sentido es importante tener en cuenta los aspectos siguientes:

a) La historia de la empresa

La descripción de la organización desde su fundación o creación es importante para comprender los valores y la cultura de la misma. Poder determinar los orígenes y motivos fundacionales y las habilidades, destrezas y capacidades de sus líderes en distintos momentos de la vida institucional, contribuyen a identificar épocas de expansión o contracción de la empresa.

Determinar situaciones macro-económicas que pudieron favorecer o dificultar etapas de crecimiento y desarrollo organizacional; como así también analizar los motivos que llevaron a incorporar o abandonar unidades de negocio y las consecuencias de ello.

Verificar cambios y transformaciones de importancia, tales como: incorporación de nuevos socios, recambio generacional, fusiones, escisiones o uniones transitorias y sus resultados.

Buscar las causales que pudieron contribuir a alcanzar la actual situación económico-financiera, de mercado, de ausencia de liderazgo, de reconocimiento o no de una marca o modelo, etc.

b) Análisis de la cultura empresarial

La cultura organizacional basada en los valores y creencias con que los fundadores, continuadores o líderes han marcado el

estilo de cada empresa, tiene especial relevancia para imprimir una dirección y fijar los objetivos de la misma.

Estas premisas básicas se pueden observar a través de:

- a) El concepto de organización ideal.
- b) La creencia acerca de las relaciones laborales.
- c) La conceptualización de un buen trabajador.
- d) El valor de lo bueno.
- e) El culto de la verdad.
- f) El cumplimiento de la palabra empeñada (concepto muy arraigado entre los hombres de campo).
- g) El empleo de incentivos, premios o castigos.
- h) El respeto de las cuestiones ecológicas y ambientales.

Lo antedicho deben ser valores compartidos, con suficiente grado de consenso como para convertirse implícitamente en normas respetadas.

En el análisis debe incluirse si hubo etapas con modificaciones o cambios culturales y las consecuencias observadas, como así también qué actitud se verificó para sostener o no estos principios.

En el caso que corresponda se intentará revalorizar la cultura o decidir su reformulación.

c) Análisis de la estructura organizacional

El análisis de la estructura organizacional debe comenzar con el organigrama de la empresa, descripción de departamentos, grupos de trabajo, responsabilidades, tamaño, formas de operar y nivel decisonal.

Se describirán las unidades funcionales y el peso relativo dentro de la organización, con análisis del flujo de trabajo y adecuación de la fuerza laboral a la cantidad y tipo de labores.

Puede avanzarse sobre los principales encargados o referentes de la organización, conociendo: edad, educación, sexo, cargo, antigüedad y antecedentes laborales.

En las empresas agropecuarias es fundamental el estudio de la tercerización de operaciones y los resultados de ello. Por ejemplo: labores de roturación, siembra, cosecha o henificación.

d) Aspectos financieros

Interesa en este rubro conocer las fuentes de financiamiento,

propias y de terceros, tasas de interés, crédito de corto, mediano y largo plazo, créditos de instituciones financieras y proveedores o clientes que adelantan pagos.

e) Cuestiones de producción y comercialización

Corresponde aquí evaluar si la organización realiza exclusivamente agricultura o exclusivamente ganadería; si así fuera, si es monocultora (un solo producto) o si está diversificada en su producción. Por el contrario la actividad puede ser mixta (agrícola-ganadera), en este caso debe verificarse qué predominio existe de una sobre la otra.

También debe analizarse los procesos productivos y las tecnologías utilizadas, verificando si el establecimiento, permite alternar distintas producciones según los requerimientos del mercado.

Es importante saber los sistemas de recolección o cosecha, manual o con máquinas y la disponibilidad en la zona de braceros o contratistas. Del mismo modo hay que conocer si se trabaja con maquinaria propia o si se tercerizan operaciones; en el primer caso es necesario saber si se determinan costos y su comparación con los servicios contratados.

En la comercialización debe conocerse si existen productos diferenciales o con marcas o, si por el contrario, sólo se negocian commodities. Es igualmente importante saber los canales de comercialización, si hay uno solo o existen varios y las distancias a los centros de concentración y/o comercialización, por la absorción del flete por parte del productor.

Por último debe analizarse si la comercialización es continua o de carácter estacional (como suele ser la producción) y los plazos de entrega y cobranza.

f) Identificación de fortalezas y debilidades de la organización

Las fortalezas y debilidades de la organización merecen un análisis minucioso; ya que, resultan ser el trampolín necesario para verificar un salto cuantitativo y cualitativo de la empresa. Por ello es conveniente analizar los siguientes aspectos:

- 1) Situación patrimonial y financiera de la empresa (índice de solvencia, índice de endeudamiento, distintos tipos de liquidez, rotación de stock, etc.).

- 2) Índices productivos como: producción de kilogramos por hectáreas (ejemplos: trigo, girasol, tomates, durazno, caña de azúcar, yerba mate, carne, etc.), porcentaje de parición y destete en establecimientos de cría vacuna, ganancia de peso diaria en la internada bovina, kilogramos de lana por animal, kilogramos de grasa butirosa por madre y por hectárea en tambos, etc.
- 3) Calidad de los productos obtenidos y mercados abastecidos.
- 4) Tecnología de procesos y de insumos utilizados.
- 5) Gestión del personal de manera sucinta y general (más adelante se verá en detalle).
- 6) Posicionamiento de marcas o productos.
- 7) Formas de producción, almacenamiento, comercialización y distribución.
- 8) Presencia o ausencia de liderazgos.
- 9) Utilización o no de recursos estratégicos.
- 10) Grado de diferenciación de la producción.
- 11) Gestión con proveedores y clientes.
- 12) Grado de integración hacia adelante o hacia atrás de la organización.

g) Análisis de las estrategias desarrolladas

Estas estrategias se refieren fundamentalmente a las estrategias globales de la organización y al ámbito de los negocios. Entre ambas pueden mencionarse:

- 1) Estrategias de largo plazo para mantener, incrementar, reducir o eliminar en la actividad.
- 2) Estudio o análisis de creación de nuevas unidades de negocio.
- 3) ¿Las estrategias de las distintas unidades de negocios son compatibles con la estrategia de la organización?
- 4) ¿Qué estrategia de inversión aplica la empresa?
- 5) ¿Las estrategias de la organización tienen en cuenta el contexto externo?
- 6) ¿Cada unidad de negocios tiene una estrategia particular?
- 7) ¿Existe diversificación de productos? ¿En qué grado y con qué participación?
- 8) ¿La organización tiene algún tipo de liderazgo?
 - ¿En costos?

- ¿Por precio?
 - ¿Por marca?
 - ¿Por segmentación del mercado?
 - ¿Por insumos estratégicos?
- 9) ¿Hay distintas alternativas de financiación según tipos de clientes?
 - 10) ¿Algunas estrategias deben apuntalarse para su consolidación?
 - 11) ¿Hay estrategias que deben ser reformuladas para lograr el éxito en los negocios?

h) Estudio de los sistemas de información y comunicación

Los sistemas de información para la organización, de carácter externo e interno, deben cumplir con los requisitos mínimos de necesidad, confiabilidad, veracidad y oportunidad. Es bien sabido que nadie presta atención cuando la información que recibe no es veraz o confiable. Tampoco interesan los datos o la información innecesaria ya que, en la mayoría de los casos, sólo genera gastos improductivos a la organización.

Finalmente, si la información no llega en tiempo y forma a los lugares de decisión termina resultando un gasto ineficiente, sin alternativas de contribuir al mejoramiento de la administración de la empresa.

Por lo expuesto, hay que verificar los tipos y características de la información formal o informal, el modo en que se opera y los posibles “filtros” que encuentra en el ámbito organizacional.

También es relevante analizar los requerimientos de información útil, con la finalidad de desechar la superflua. Para un mejor análisis de los resultados es conveniente el cruzamiento de la información entre las distintas áreas funcionales, con el objeto de establecer divergencias y sus causales.

Por último conviene resaltar que las mejores decisiones se adoptarán, por lógica consecuencia, cuando los sistemas de información funcionan correctamente y de manera oportuna, por ello es vital su verificación de manera permanente. Los ejemplos abundan pero basta citar el caso de un ganadero invernador de bovinos (característico tomador de precios de mercado) que quiere vender una jaula de novillos gordos e ignora los precios del Mercado de Liniers SA o lo que pagaron los frigoríficos en la última semana

de operaciones.

Respecto de las comunicaciones debe realizarse una evaluación diagnóstica precisa, pues suele ser el origen más frecuente de conflictos.

Deberá determinarse si la organización utiliza boletines mensuales o semanales, si las comunicaciones descendentes u órdenes son orales o a través de memos y si son frecuentes las reuniones por áreas funcionales.

Con relación a las comunicaciones ascendentes debe observarse el procedimiento regular, los recursos de queja, los filtros o bloqueos, etc.

Por último se analizarán las comunicaciones horizontales, originadas entre pares en el trabajo, en horas de descanso o al ingreso o salida de la empresa y la posibilidad, origen y velocidad del rumor.

i) Evaluación del desempeño

En este ítem se analizarán los cargos y puestos de trabajo con especificidad y detalle, determinando la existencia o no de un sistema de evaluación de desempeño. En caso afirmativo se observará si el mismo es correcto para el tipo de organización y si es aceptado o no por los participantes.

Se analizará si hay relación entre los cargos establecidos en la estructura organizacional y la remuneración con la finalidad de evitar conflictos de intereses. También es necesario verificar si existe un sistema de recompensa y de sanciones y su relación con los salarios, bonificaciones, incentivos o estímulos al personal.

En los sistemas de ascensos se estudiará si guardan relación con la antigüedad, experiencia, desempeño y mérito de las personas.

Por último se analizará la rotación del personal dentro y fuera de la organización y la planificación de los trabajos rutinarios y los de carácter excepcional o con extensión de la jornada laboral.

j) Motivación del personal

Cualquier tipo de organización y particularmente las agropecuarias, sólo pueden lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso real de sus miembros en la búsqueda de las metas fijadas.

En consecuencia la motivación tiene un papel fundamental, por ello interesa conocer:

- 1) Política de administración del personal en la empresa.
- 2) Qué pasos se han dado hacia la motivación laboral.
- 3) El interés que muestra el personal sobre los fines de la organización.
- 4) Manifestaciones de agrado o desagrado por las condiciones de trabajo (lugar, forma y tiempo) y por la retribución recibida.
- 5) Las motivaciones básicas de cada individuo y su grado de compromiso.
- 6) La satisfacción o insatisfacción de la empresa respecto de su personal.

k) Clima laboral

Este ítem tiene estrecha vinculación con el anterior (motivación) y el ambiente de trabajo contribuye a elevar o bajar la performance del personal, por ello interesa conocer:

- 1) Si el personal tiene una sensación de confianza y seguridad con la empresa o por el contrario, está alerta por posibles castigos o despidos.
- 2) Si el ambiente de trabajo resulta grato, hay camaradería y relaciones interpersonales de buenas a excelentes.
- 3) Si los participantes trabajan en un clima de tensión, incomodidades y conflictos.
- 4) Si el personal se siente identificado con la organización.
- 5) Si la sociedad tiene alto reconocimiento del trabajo realizado o le resulta indiferente.
- 6) Si en los miembros reina la apatía, el conformismo y la aceptación indiferente de las normas o disposiciones organizacionales.
- 7) Si hay una actitud crítica y negativa frente a los cambios.
- 8) Si los cambios se aceptan positivamente y con activa participación.

l) Sistema de costeo

La mayoría de las organizaciones tienen un sistema de costeo que les permite determinar el precio de venta de sus productos o servicios.

Sin embargo, en la actividad agropecuaria, muchas empresas pequeñas y medianas no tienen un sistema de costos

que les permitan determinar resultados por unidad de negocio o por producto. Ello tiene lugar porque las empresas agropecuarias producen fundamentalmente commodities y los precios de ventas de estos productos los determina el mercado.

No obstante, puede afirmarse que la única manera de lograr escala para bajar costos, intensificar o desechar la producción de un bien y finalmente, generar información relevante para la toma de decisiones, necesita de un sistema de costos.

Por lo expresado, la falta de un método de costeo provoca una desinformación interna vital para la empresa y, por lo tanto, su implementación es prioritaria en las estrategias de dirección o de administración.

m) **Control de gestión**

Si bien el control estratégico es importante, el control de gestión no lo es menos. La mayoría de las organizaciones buscan la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo, para lo cual los titulares ponen a disposición de las mismas, recursos, conocimientos y habilidades para afrontar un ambiente de riesgo e incertidumbre en procura de los objetivos previstos. Por tal motivo el control de gestión debe convertirse en una herramienta que permita evaluar de manera permanente y requiere precisión para constituirse en un instrumento de retroalimentación.

La información cuantitativa y cualitativa que la administración necesita, permite orientar sus decisiones, detectar inconsistencias, logros de metas y desvíos en las cuestiones operativas que pueden sintetizarse en un **tablero de comando**.

Se recuerda que el tablero de comando requiere de un diseño particular para cada organización y para su confección es necesario obtener y procesar información interna (Sistema de costos, contabilidad para gestión, ventas, cobranzas, producción, inventarios, etc.) y externa (tecnología, mercados, macroeconomía, jurídicos, etc.) de la empresa; que por su extensión e importancia no será abordado en este trabajo.

n) **Toma de decisiones**

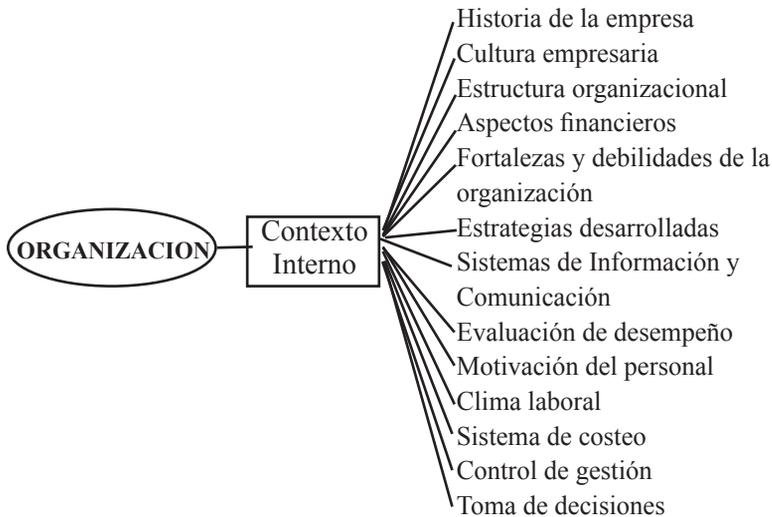
El proceso de toma de decisiones (ver punto 2) es el fenómeno de mayor significación dentro del sistema organizacional, por ello interesa saber:

- 1) ¿Cuáles decisiones son fundamentales?
- 2) Si hay coherencia entre las decisiones estratégicas, tácticas y operativas, según sean los niveles en el organigrama institucional.
- 3) ¿Quién genera las decisiones y los criterios utilizados?
- 4) El grado de participación en las decisiones de los involucrados.
- 5) Qué grado de especificidad tienen las decisiones.
- 6) Qué instancias hay que superar para que una decisión tenga ejecución.
- 7) ¿Existe racionalidad en las decisiones?
- 8) ¿Surgen superposición de decisiones que generan órdenes y contraórdenes?

Sintéticamente se muestran las principales cuestiones a considerar en el contexto interno.

Esquema N° 4

Contexto Interno



En relación a los puntos desarrollados para establecer un diagnóstico correcto, es importante tener en cuenta que deberán adaptarse a cada tipo, estructura y tamaño de empresa. Así pueden eliminarse algunos de ellos o agregarse otros que se crean convenientes. Lo mismo sucederá con los elementos que en ellos se incluyen.

Finalmente para cerrar la evaluación diagnóstica la información recogida será sistematizada, para tener parámetros y juicios de valor. Para tal fin se sugiere la utilización, para cada rubro o ítem evaluado, un formulario como el que se agrega a continuación:

Esquema N° 5

Evaluación Diagnóstica

Ítem:

Conceptos	SI	NO	Valoración				
			1	2	3	4	5
Valores 1 a 5 de malo a muy bueno – Puntuación Total:							
Mayor Déficit:							
Mayor Ventaja:							

El llenado de la formula anterior brinda mayor objetividad a la evaluación y resta parcialidad al análisis FODA. Así por ejemplo, se coloca el ítem; “Toma de decisiones” y en la columna “conceptos” cada una de las preguntas o elementos a considerar, donde se determinará -en primer lugar- si existe o no y luego la valoración. Esto se repetirá para cada uno de los ítems.

3.- La gestión (Sánchez, Carlos O., 2010b):

La **gestión** se vincula con los planes operativos y consiste en llevar a la práctica la planificación acordada en busca de los objetivos fijados. El control de gestión resulta imprescindible para evaluar fundamentalmente los desvíos entre lo proyectado, y los resultados y las causas de esas diferencias, tales como: planificación pesimista o excesivamente optimista, dificultades en el desarrollo de las labores, variaciones imprevistas de costos o precios de venta, alteración de las condiciones climáticas, ambientales o sanitarias, etc.

Dicho de otra manera, la gestión guarda estrecha relación con lo operativo, es la ejecución, la realización y puesta en “escena” de lo acordado y/o planificado.

La práctica o praxis es fácilmente evaluable por los resultados que arroja ya que, la misma mide el desempeño de la o las personas al frente de ella. Debe existir un fuerte vínculo entre la administración y la gestión para alcanzar las metas propuestas, donde deben observarse cuestiones elementales que hacen a la actividad agropecuaria. Entre estas cuestiones es importante considerar las siguientes:

a) Riesgo e incertidumbre

Sabido es que toda actividad económica implica riesgos y ellos son marcadamente importantes en las empresas agropecuarias, donde a las contingencias climáticas suelen sumarse modificaciones en los precios al no ser las mismas formadoras, sino tomadoras de los que establece el mercado. Sin embargo la incertidumbre agrega un factor condicionante de carácter aleatorio, que altera imprevistamente los escenarios imaginados o las reglas de juego iniciales.

Debe tenerse en cuenta que la actividad agropecuaria, en la mayoría de los casos, tiene un ciclo de producción más o menos extenso y en el transcurso de él suelen modificarse las condiciones de mercado. Estas modificaciones pueden tener origen en intervenciones estatales que alientan o desalientan de modo directo o indirecto determinadas producciones.

b) Flexibilidad

Si bien es cierto que intentamos, en este trabajo, analizar la gestión de la empresa en marcha; es conveniente observar las oportunidades que brinda el inmueble rural que la empresa posee o

el que intenta adquirir o arrendar en un posible período de expansión (**incrementar**).

Existen campos que sólo permiten una actividad (agrícola o ganadera). Realizar el monocultivo de un bien significa tener un escaso margen para la gestión y sus dificultades se acrecientan cuando las condiciones climáticas o de mercado son desfavorables. Como ejemplo pueden citarse los campos del oeste de la provincia de La Pampa (actividad bovina de cría) o campos de la región patagónica (actividad ovina).

Por lo expresado es conveniente desarrollar actividades sobre inmuebles, cuyas condiciones de suelo y clima permitan realizar actividades ganaderas diversas y cultivos de verano e invierno. Al respecto debe tenerse en cuenta que estos campos son más caros para adquirir o arrendar, por lo que la situación económica-financiera de la empresa tiene también un papel preponderante.

c) **Barreras de entrada y salida**

Existen actividades agropecuarias con fuertes barreras de ingreso a las mismas por distintos motivos, tales como: fuerte inversión inicial (tambos: semovientes e instalaciones), falta de tecnología adecuada (desarrollo genéticos), dominio de un mercado (exportación de frutas finas o de arándanos), etc.

También es importante, frente al interés de incrementar o ingresar a una nueva actividad con fines de diversificación, analizar qué dificultades o trabas pueden presentarse para salir del negocio. Considerando siempre que lo que hoy puede resultar rentable, mañana puede dejar de serlo. Así por ejemplo cuesta mucho recuperar las inversiones realizadas en las instalaciones de tambos, feed lots, aves o cerdos.

Lo expresado lleva a realizar un profundo análisis de nuevas inversiones, expansión o diversificación de actividades que, por cuestiones de incertidumbre, debe estudiarse tanto el ingreso como la salida del negocio y su probable ciclo de vida.

d) **Economía de escala**

Es bien conocida la existencia de **costos fijos** y **costos variables**. Los primeros, dentro de cierto tiempo y parámetros, permanecen constantes y no se alteran en función de las unidades producidas; mientras que los segundos se incrementan con el aumento de la producción.

Sin entrar en los detalles de costos fijos de estructura y

operativos porque exceden los objetivos de este trabajo, estamos en condiciones de afirmar que la rentabilidad de la explotación puede estar seriamente comprometida si no existe una escala o nivel mínimo de producción, con la finalidad de absorber los costos incurridos.

Como ejemplo puede citarse el impuesto inmobiliario y el sueldo del puestero, en un campo ganadero de cría, donde estas sumas no se alterarán si se tienen 100, 200 o 300 vientres.

El objetivo debe ser minimizar los costos unitarios y ello se consigue distribuyendo los costos fijos sobre el mayor número de unidades producidas. No obstante, la superficie a explotar puede constituir una limitante; en este caso debe tenerse en cuenta el concepto de unidad económica es decir, la superficie mínima que es necesaria para que un productor pueda vivir con su familia y si es posible crecer y desarrollarse (Sánchez, Carlos O., 2010a).

En síntesis puede haber inversiones inicialmente tentadoras, que -analizadas a la luz de los costos- deben desecharse.

e) Diversificación

El poder diversificar la actividad permite “colocar los huevos en varias canastas”, cuyo resultado puede ser una gestión de aceptable rentabilidad ya que, de varios negocios (Por ejemplo: cuatro o cinco) puede fracasar uno o dos, pero difícilmente todos.

Para aplicar el concepto de diversificación agropecuaria es necesario tener un campo de características flexibles o bien emprender varias actividades en distintas zonas o regiones del país, aunque en ellas se realice una única actividad (monocultora).

La diversificación puede, según el caso, atentar contra la economía de escala; pero esta decisión empresaria dependerá de la aversión al riesgo que tenga cada individuo o, también, de la cultura de la organización.

f) Integración

La integración para la empresa agropecuaria constituye una oportunidad para bajar los costos, agregar valor a la producción (por ende mejorar los precios de venta) o diversificar la producción. En todos los casos la integración conlleva la posibilidad de mejorar la renta agropecuaria, salir de los commodities o minimizar el riesgo.

La integración puede ser vertical u horizontal. La primera consiste en tomar, una misma empresa, el cumplimiento de dos o más etapas económicas de un proceso o negocio. Esto puede

lograrse en forma directa, mediante la propiedad efectiva de los insumos o procesos, o a través de contratos de producción y/o comercialización con terceros.

La integración vertical puede ser **hacia adelante** captando productos de otras firmas, aumentando el volumen de ventas; por ejemplo: exportación de arándanos. También puede realizarse agregando un proceso de industrialización de la materia prima; por ejemplo: tambo con producción de quesos o muzzarella, o productor frutícola con elaboración de mermeladas. La integración **hacia atrás**, permite independizarse del mercado para obtener ciertos insumos; por ejemplo: elaborar el alimento balanceado para la producción de cerdos o aves, o el logro de los propios reproductores para la actividad de cría vacuna.

La integración horizontal puede realizarla la empresa agropecuaria con la incorporación de una planta de acopio, o de una estación de servicios que vende combustibles y lubricantes; en todos los casos prestando también servicios a terceros.

g) **Asociación**

La asociación de productores constituye una alternativa para lograr ciertas economías de escala, reduciendo costos, cuando el volumen de los negocios individuales no lo permiten.

Dichas asociaciones pueden realizarse bajo formas jurídicas establecidas, por ejemplo: sociedades cooperativas o uniones transitorias de empresas o simplemente con la adquisición de cierta maquinaria de uso poco frecuente en condominio para ser utilizada alternativamente por los condóminos y más fácil aún, realizando compras o ventas comunitarias, para incrementar el poder de negociación, por ejemplo: compra de semillas o rollos de alambre para varios productores donde cada uno indicará la cantidad que necesita, o la venta de un millón de kilogramos de girasol a una aceitera, con la liquidación de venta para cada productor por los kilogramos entregados. También las facturas de compra (semillas o alambre) se extenderán a cada empresa por las unidades recibidas.

Hay cierta reticencia por la idiosincrasia del productor, competitivo por naturaleza, a cualquier clase de asociativismo; no obstante, las opiniones se pueden modificar cuando se ven los resultados de esta estrategia.

h) **Reconversión**

Las empresas con resultados favorables o no, pueden

intentar una mejora sustancial de los mismos. Dicha mejora no se puede lograr en muchos casos con correcciones en costos o ingresos en la actividad en que se desarrolla o con modificaciones de procesos productivos.

Por ello, hay situaciones en que se debe repensar la actividad en el ánimo o interés de reconvertirla. La reconversión intenta lograr mayores beneficios en el mediano y largo plazo, ingresos más estables o disminuir riesgos propios de la actividad. Así, por ejemplo, puede cambiarse un negocio de invernada bovina por un tambo de la misma especie o viceversa, o modificar procesos de producción como, incorporar invernáculos en la producción hortícola, o el engorde a corral (feed-lot) en la invernada vacuna.

i) Diferenciación

La diferenciación de productos es lo que permite a algunas empresas actuar en condiciones cuasi monopólicas ya que, tienen escasa o nula competencia; logrando de este modo la fijación de un precio de venta que le permita cubrir sus costos y obtener una razonable ganancia. En la actividad agropecuaria también resulta factible la aplicación de este tipo de estrategia.

Para no extendernos demasiado en el tema, a manera de ejemplo, puede citarse a la producción de productos orgánicos sin la incorporación de agroquímicos (herbicidas, insecticidas o fertilizantes). La diferenciación puede surgir en el envase, en la forma de entrega del producto o inclusive con la incorporación de una marca en la intención de posicionar el producto. Aquí puede mencionarse las bolsas de red con que se ofrecen papas, pomelos o naranjas en algunos comercios minoristas o frutas (bananas, manzanas y peras) individualizada cada unidad con una etiqueta que identifica su origen.

j) Segmentación

Esta cuestión básica del marketing también tiene aplicación en la actividad agropecuaria como estrategia importante para el éxito de una gestión.

Así puede realizarse segmentación geográfica, demográfica o vincular para lograr el dominio de un mercado o una parte de él, abandonando la venta de commodities e ingresando de algún modo en las especialidades. Aplicando cuestiones de integración, diversificación y segmentación, con agregado de valor y determinación de precios. Por ejemplo: elaboración de muzzarella

en tambo con venta únicamente a pizzerías.

k) Cambio de actividad

El cambio de actividad no debe confundirse con diversificación ya que, esta última tiene lugar dentro de la actividad agropecuaria en sus distintas alternativas de producción. Por el contrario, el cambio de actividad, significa abandonar la explotación agropecuaria bajo cualquier forma, condición o alternativa.

Este abandono puede realizarse, en caso de poseer campo propio, mediante el arrendamiento del inmueble o con la venta del mismo a fin de buscar otras alternativas de inversión.

Esta decisión suele adoptarse cuando, por vía de herencia, los condóminos no logran un acuerdo de explotación o cuando se han agotado alternativas de producción superadoras concluyendo con la mudanza de actividad.

l) Los precios relativos

Los precios relativos constituyen una herramienta adicional para la gestión agropecuaria, sobre todo en nuestro país donde la incertidumbre suele ser grande. A causa de la incertidumbre existe -muchas veces- ausencia de previsibilidad y, como consecuencia, la empresa agropecuaria en alguna de sus alternativas de producción tiene períodos de escasez o de abundancia. Dicho de otra manera, atraviesa etapas de auge o de contracción económica que llevan a modificar las decisiones de gestión.

Los precios relativos deben calcularse en función de las unidades de producto que obtiene en su actividad habitual una empresa considerando el número necesario para adquirir determinados bienes, insumos o servicios. La tarea es sencilla llevando registraciones informales sobre cuántos kilogramos de trigo, soja, girasol, novillos, terneros, etc. son necesarios para hacer una aguada, comprar un tractor, adquirir fertilizantes, etc. lo que permitirá conocer cuándo es el momento apropiado; considerando la compra en las circunstancias más favorables, es decir, cuando menos unidades de producto deben entregarse por el o los bienes que se desean incorporar o renovar en la explotación.

Muchos empresarios reconocen la cuestión de los precios relativos y obtienen beneficios de la misma, pero otros los ignoran o carecen de operatividad ejecutiva para aprovecharlo.

Bibliografía citada y consultada

- Alvarez, Héctor F. (2007): *Dirección Estratégica*. Córdoba: Ediciones Enducor.
- Asorey, Rubén O. (1996): *Reorganizaciones Empresariales*. Buenos Aires: Editorial La Ley S.A.
- Balán, Osvaldo y Otros (2004): *La Actividad Agropecuaria: Aspectos Impositivos, Comerciales y Laborales*. Buenos Aires: Editorial La Ley S.A.
- Bottaro, Oscar E y Otros (2004): *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa*. Buenos Aires: Editorial La Ley S.A.
- Brebbia, Fernando P y Nancy L. Malanos (1997): *Derecho Agrario*. Buenos Aires: Astrea.
- Carrillo, Jorge (1997): *Manejo de un rodeo de cría*. Buenos Aires: INTA.
- Cleri, Carlos A. (1996): *Estrategias de alianzas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Duran, Regina y Colaboradores (2003): *Tablero de Comando. Una herramienta para el control de gestión de Empresas Agropecuarias*. Buenos Aires: Editorial Buyatti.
- Martínez Ferrario, Eduardo (1995): *Estrategia y Administración Agropecuaria*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Sánchez, Carlos O. (2010)a: *Elementos de Producción y Comercialización para profesionales en Ciencias Económicas. Aplicables especialmente a la Región Pampeana*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativa.
- Sánchez, Carlos O. (2010)b: *Dirección, Administración y Gestión de Empresas Agropecuaria*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativa.
- *Visor Enciclopedia Audiovisuales S.A.* (1999): Buenos Aires; Plaza y Yanes Editores SA.