

TRIBUNA

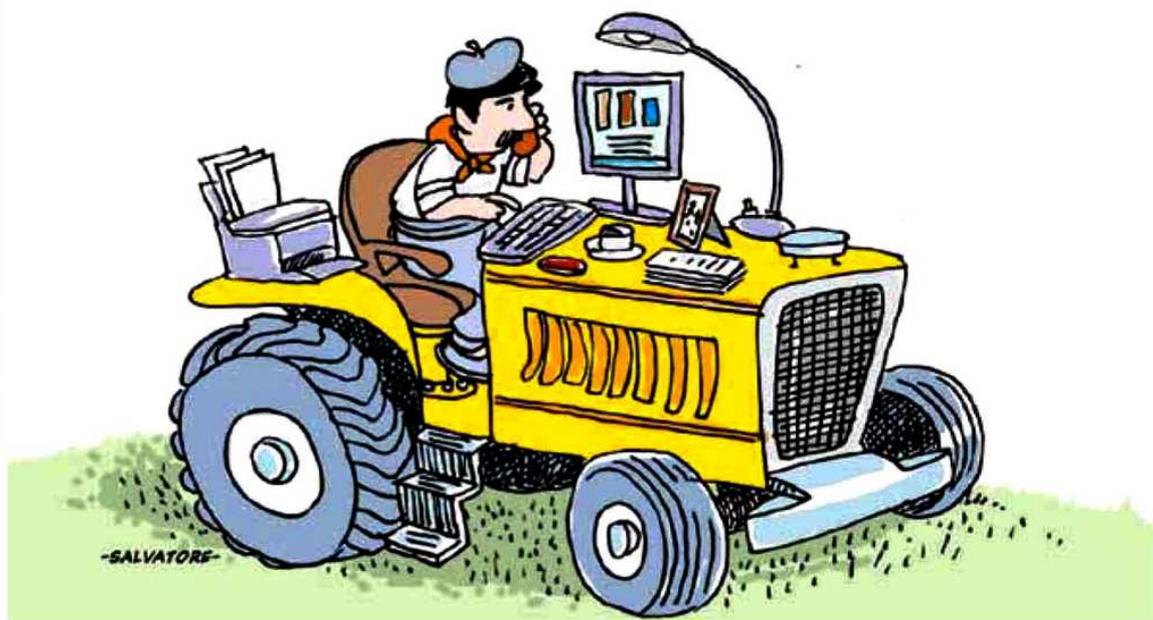
La gestión en el campo

POR LAUTARO PÉREZ ROCHA (*)
Especial para El Observador

Hace más de 15 años que doy clases en agronegocios en Universidad ORT y siempre pregunto en los comienzos de cursos cuáles son los desafíos que tiene un empresario o un productor en un establecimiento rural desde el punto de vista gerencial (uso de este término al igual que gestión o administración), y qué tiene de diferente con relación a otros sectores (comercio, industria, servicios). La complejidad de la gestión que se hace por dentro está subvalorada (quizás por desconocimiento) por buena parte de la población urbana y formadores de opinión. A los estudiantes les seduzco: si pueden administrar una empresa agropecuaria, podrán hacerlo con cualquier otra.

Gerenciar un establecimiento implica manejar los recursos disponibles y potenciales, buscando la mejor combinación en el uso del suelo, del agua, las tecnologías, la gente. A iguales recursos, la gerencia es lo que en definitiva nos arroja resultados diferentes. Un productor enfrenta retos parecidos a los de cualquier otro empresario, pero también, como sabemos, hay algunos que son únicos.

Como cualquier empresa, el productor debe planificar, financiarse, incorporar soluciones tecnológicas, tomar decisiones, tener acceso a un mercado y comercializar sus productos, generar relaciones con sus proveedores y clientes, desarrollar y manejar la gente, innovar, ma-



nejar los costos, crear procesos operativos (formas de hacer las cosas) y procesos de sustentabilidad ambiental, gobernar la empresa familiar.

El productor rural trabaja sobre un capital muy alto (la tierra), busca mejorar lo más posible la ecuación entre lo que entra y lo que sale, pero asume riesgos mayores que otras actividades convencionales por trabajar con un control limitado sobre el proceso.

Hay al menos las siguientes diferencias. La primera es que en el campo hay que gerenciar ciclos y sistemas biológicos, que tienen su tiempo, están interconectados y no son totalmente dominables. La segunda: la producción es a cielo abierto y dependiente de las condiciones meteorológicas. No podemos controlar enteramente la producción; podemos inter-

venir (con la fecha de siembra, genética resistentes a la sequía, riego, etc), pero aun con el libro perfecto puede andar mal. La tercera: el sector productor está expuesto al mundo y, si algo es difícil, es saber lo que pasará en el mundo. La implicancia: los precios de los productos pueden valer la mitad de un año a otro, como sucede ahora con la leche o con la soja. ¿Qué otras empresas enfrentan fluctuaciones de semejante magnitud y en tan poco lapso en los precios? Muy pocas.

Una cuarta es que el trabajador del campo lo hace al aire libre, lo que es para hacer hoy no puede hacerse mañana, enfrenta riesgos diferentes cuando se trabaja con animales, no se puede supervisar o controlar los procesos como en una oficina o una fábrica. Desde la legislación hasta las formas de gestión y la

relación personal son diferentes a otros sectores y específicos al agropecuario.

Y por último, el campo (al menos el de la última década) es altamente innovador y usuario de sofisticadas tecnologías. Nos asombraríamos de tan solo listarlas.

Los desafíos en el campo son apasionantes, y las formas de gestión explican en buena medida los distintos resultados en los establecimientos. El que gerencia el campo es una persona resiliente, capaz de asumir resultados muy variables, de sobreponerse y volver a empezar otro ciclo aún después de resultados muy negativos. Y esto hace a los buenos gerentes y empresarios. A lo largo de este tiempo, sigo cada vez más convencido y así lo predico a los estudiantes: el campo es la mejor escuela de negocios.