

¿Y si hablamos de estrategia y de sustentabilidad?

Ing. Agr. Hermes Morales



La palabra estrategia nos recuerda a hechos militares, Artigas, Napoleón y otros, pero debería sobre todo asociarse a "inteligencia". ¿Qué tiene esto que ver con las empresas agropecuarias? Mucho, y muy importante.

Nos parece interesante recordar la frase que dice:

"Si un navegante es pesimista, se queja del viento, si es optimista espera que cambie, y si es realista ajusta las velas". Podemos pensar que la gestión de un predio es similar a la de un navegante, y ver que la actitud que toma cada empresario agropecuario puede verse reflejada en la frase anterior. El concepto que queremos introducir en nuestro artículo, es que el "productor" no solamente puede ajustar las velas de su embarcación sino además modificar la embarcación y el tipo de vela que usa. La misma idea es aquella que nos dice que el empresario rural no solamente es el "albañil" que pone ladrillo sobre ladrillo, sino también el arquitecto

que diseña el edificio, primero en su cabeza, antes de iniciar la obra.

Hoy en día se propone el concepto de "gestión estratégica" como el más adecuado para aplicar a las empresas. Para introducirnos en el tema debemos aclarar algunos términos.

LA TOMA DE DECISIÓN se puede clasificar de múltiples formas, hoy las clasificaremos de acuerdo a la magnitud de su impacto en la empresa y al tiempo

por el que se extienden sus consecuencias.

Decisiones **OPERATIVAS** son aquellas cuyos efectos son inmediatos, y no significan cambios duraderos en las empresas, son del tipo de decidir si dar hoy o mañana un antihelmintico, a qué hora y con qué lote empezar, etc.

Decisiones **TÁCTICAS**, son aquellas que cambian el funcionamiento de la empresa, con efectos en el mediano plazo, pero sin transformarla significativamente. Son del tipo de cambiar la composición de la majada, sustituir a la avena por trigo como verdeo, suplementar una categoría a la que le faltan algunos kgs.

Decisiones **ESTRATÉGICAS** son las que transforman significativamente a la empresa, cambiándola en sus características esenciales. De este tipo es la incorporación de mejoramientos en escala no despreciable, la inclusión de cultivos en una empresa ganadera, o dedicarse al agroturismo.

La importancia de cada tipo de estas decisiones está en relación inversa con la frecuencia con que se toman, (Gráfica 1) y en relación directa con el tiempo y el esfuerzo que le dedicamos a estudiarlas y analizarlas.

En general se acepta que los que conocíamos como "predios tradicionales" eran aquellos en los cuales no se tomaban decisiones

estratégicas. Habían sido tomadas por las generaciones anteriores. El qué y cómo producir y la organización del establecimiento no estaban en discusión. Se podía cambiar algún poste que se quebraba y de casero cuando éste se jubilaba, pero el resto de las decisiones no se revisaban.

La idea de sustentable

Este término se ha puesto de moda en los últimos años, y en lo esencial significa que debemos tomar en cuenta el largo plazo en nuestras decisiones. Se usa generalmente para llamar la atención sobre el uso de los recursos naturales, en principio se aludía a la conservación de suelos, y hoy en nuestro país se han incluido otras preocupaciones, tales como el mantenimiento de la fauna y la flora en los humedales del este, y una preocupación acentuada sobre las fuentes de agua.

Cuando aplicamos este concepto —la introducción del largo plazo— a las explotaciones, a los términos usuales de eficiencia y rentabilidad debemos agregar otros que incluyan el buen uso

de los recursos naturales que sustentan la actividad, y también la calidad de vida de las personas involucradas.

Hoy una parte significativa de las explotaciones tiene amenazada su viabilidad. Es decir que su equilibrio económico está amenazado, y que las condiciones de vida y trabajo que ofrecen son insatisfactorias, por lo que podemos decir que no son sustentables, muy probablemente no existan más en un futuro más o menos próximo, y por lo tanto deberían tomar decisiones del tipo estratégico, que cambian la explotación en forma importante y la pueden transformar radicalmente.

LA "GESTIÓN ESTRATÉGICA" no es un programa, son grandes líneas de acción que no son rígidas y están sujetas a ajustes, que se harán en el futuro cuando dispongamos de información que no tenemos hoy. En este sentido se diferencia de programa, donde se guarda la flexibilidad acorde a un mundo de cambios, reconociendo que no conocemos el futuro.

Ejemplos de este tipo de de-

cisiones serían:

- Incluir rubros hortícolas.
- Iniciar una explotación lechera.
- Construir sociedades, o "asociaciones" con socios que aporten recursos y habilidades complementarias

En cada caso se deberá analizar cuidadosamente la situación actual y sus perspectivas. Disponemos de buenas herramientas para esto. Como es práctica usual entre los productores, la comparación de los balances patrimoniales de años anteriores con el actual es un gran instrumento. A veces pueden ser engañosos, y el buen tino y experiencia que nos pueda aportar un "experto" deberían colaborar en esta tarea.

RAZONAR simultáneamente en términos de estrategia y sustentabilidad no es más que hacerlo sobre lo importante. El esfuerzo de realizarlo, al mismo tiempo que atacamos lo urgente, es la única vía por la que podremos llegar a mejorar nuestras explotaciones. ■

GRÁFICA 1

LA TOMA DE DECISIONES, SU FRECUENCIA Y LA MAGNITUD DE SU IMPACTO

