

Montevideo, Diciembre de 2004

Gestión empresarial **Situación actual y desafíos para Uruguay**

Documento elaborado para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en el marco del servicio WEB Coyuntura Agropecuaria 2004

Ing. Agr. (MSc) Alberto Rosso

Gestión Empresarial

En los últimos años la complejidad del negocio agropecuario, ha ido en aumento a raíz de la mayor interacción de factores externos e internos a las empresas, que obligan a los productores a intentar nuevas formas de encarar la actividad, como condición indispensable de competencia. A consecuencia de una política de desregulación permanente, donde el rol del estado es cada vez menor y la participación del área privada como orientadora de la economía juega un papel fundamental, el sector agropecuario se encuentra en una encrucijada. Los productores sufren a diario el impacto del cambio, como resultado de la globalización de la economía, la ruptura de las barreras aduaneras y la aparición de la competencia horizontal. Los cambios tecnológicos no se pueden procesar si las empresas no tienen el conocimiento y el equilibrio financiero para hacerlo, y para ello es necesario instrumentar herramientas de presupuestación, planificación y control, que permitan invertir con mejores elementos de decisión. Y precisamente de eso trata la Gestión Empresarial. La gestión no es otra cosa que la mejora en los niveles de decisión. Gestión es acción y para ello se precisa mejorar el conocimiento que se genera en las empresas.

El Uruguay debe desechar la definición de país emergente y apostar a agroindustrias competitivas integradas a los sistemas de comercialización. Pero para ello requiere de un sector en crecimiento sostenible, capaz de ajustarse a los cambios y mejorar los niveles de calidad. Pero... ¿es posible hacerlo con empresas que desconocen sus propios sistemas de producción?, ¿es posible alentar un aumento en el procreo vacuno, si los criadores desconocen cuánto les cuesta producir un ternero? Ha llegado un tiempo nuevo, con más exigencias, controles y complejidades; por tanto es necesario readecuar los sistemas de producción y a la vez contar con mejores elementos de ejecución y control, aspectos que solo pueden transformarse con una sólida gestión empresarial.

En suma se presenta un desafío sin igual; o se enfrenta una reestructuración de los sistemas de información, capacitación y educación o se retrocede en el tiempo y se pierde la gran oportunidad de acceder a una nueva dimensión tecnológica y productiva en beneficio del todo el país.

La Gestión Empresarial

1) Algunos conceptos y Marco Teórico

A diferencia de la administración, la gestión es dinámica, resolutive y prospectiva. Gestionar es resolver sobre la marcha, actuar en consecuencia a lo pasado y lo presente, analizando siempre en función de los resultados globales de la empresa en un enfoque sistémico. Para llevar a cabo estas funciones se requiere de una Unidad de decisión formal, capaz de argumentar los procesos y fundamentar las resoluciones.

Una empresa agropecuaria es bastante más que una entidad productiva; a través de ella se generan decisiones por medio de las cuales interactúan y se coordinan racionalmente recursos humanos, económicos, financieros y técnicos para lograr uno o más objetivos.

Una empresa es un flujo de conocimiento e información, procesamiento de datos, resultados, evaluación y toma de decisiones en un proceso que se inicia y finaliza en forma permanente. Esa coordinación racional requiere la aplicación de una base estructural organizativa, que se conoce como la *Gestión del proceso*. En ella se sintetiza la filosofía empresarial, el conjunto de ideas, medios, recursos, técnicas e insumos que funcionan en forma sincronizada.

La gran mayoría de empresas agropecuarias nacionales carece de este orden organizativo. Organizar es establecer las reglas, el número y la dependencia de cada una de las partes de manera sincronizada.

El problema radica en la falta de elementos que permitan una actitud formal frente a las decisiones. Indudablemente que el fenómeno se produce por la enorme dificultad que significa para una gran mayoría de productores iniciar un camino sobre estas bases. El fin de toda empresa es el lucro, pero difícilmente se mencione a éste cuando se le pregunta a un productor cual es su objetivo empresarial. Si bien es de la propia esencia empresarial ganar dinero y es una tendencia natural de las personas a poseer bienes y, con ellos, mejorar las condiciones de vida, la actividad agropecuaria presenta peculiaridades que hacen que esta aseveración no tenga una respuesta unívoca. Para los productores rurales genuinos si bien está subyacente la necesidad de lucro, hay una priorización de la actividad productiva y las condiciones de vida. Si se toma como válido este argumento, se podrá comprender con mayor claridad porqué muchas veces no se maximiza la renta dentro de un mismo negocio o no se optimiza un rendimiento cuando existe potencial para hacerlo.

A pesar que la optimización del uso de los recursos representa un aspecto definitorio en el futuro de las empresas, a través de la reducción del esfuerzo económico, financiero y técnico, generalmente no se visualiza como tal debido a la imposibilidad de gerenciar el riesgo que implica el cambio. Las restricciones a lo innovador, no sobrevienen necesariamente por la incapacidad financiera de solventar las inversiones, sino además por la complejidad que significa introducir una tecnología novedosa en la empresa.

Estos “equilibrios” que mantienen las empresas entre la tecnología que utilizan y la capacidad de gerenciarlas, muchas veces no son tenidos en cuenta por la investigación/extensión a la hora de transferir sus resultados. Por tanto, en muchos

casos se deriva en fracasos anticipados, por no haber interpretado cuáles son las necesidades y, sobre todo, las posibilidades de incorporación de los productores.

En suma, el problema no se sustrae a la complejidad de la gestión – aunque los productores en su mayoría no registran formalmente, sino que la verdadera dificultad se centra en que los productores identifiquen en la gestión formal un proceso útil que implique un notorio beneficio en su toma de decisiones.

II) Hacia una nueva forma de Dirección

La dirección de la empresa se plasma en la gestión del negocio. Toda gestión implica el logro de objetivos y representa su orientación comercial. Los objetivos son los paradigmas de la organización, que persiguen el posicionamiento de la empresa en el mercado, tanto de oferta como de demanda.

En el agro uruguayo los objetivos están ligados a la actuación en el mercado de corto plazo. No son genéricos; las distintas metas que los productores establecen son etapas transitorias para alcanzarlos, que en la mayoría de los casos no demuestran logros ni grados de cumplimiento. La razón, es la ausencia absoluta de una planificación y presupuestación ajustada sobre bases formales, que impide analizar con propiedad las inversiones y rutas tecnológicas que las empresas van a transitar.

Paralelamente, en la medida que no existen registros formales, es sumamente difícil controlar lo promovido y evaluar lo ejecutado. Por estas causas se genera un desajuste entre la realidad y la expectativa, esto es, entre lo previsto y lo efectivamente sucedido. En ese sentido se presentan dos paradojas:

- a) De equilibrio : ***Para mantener equilibrado un ingreso hay que desestabilizar permanentemente el sistema de producción.*** Se refiere a lo cambiante de los resultados económicos entre años y a la necesidad de periódicamente recombinar los recursos de manera de obtener ingresos estables.
- b) Financiera : ***Para gastar menos hay que invertir más.*** Sintetiza la necesidad permanente de combatir el costo como estrategia de funcionamiento. Eso lleva muchas veces a agrupar inversiones, que si bien pueden resultar onerosas en el corto plazo redundan en mejores oportunidades a futuro por minimizar el costo unitario.

La gestión es una herramienta que permite coordinar, regular y dirigir. La planificación y la presupuestación constituyen la proyección del negocio e integran la etapa inicial de la gestión. A través de estas se visualizan dos aspectos básicos del desarrollo de una empresa.

- 1) La Prospectiva
- 2) La Preferencia

El primero plantea el futuro deseable de la empresa, ya sea manteniendo el sistema actual o proponiendo metas y objetivos proyectados para lograr un cambio estructural. La dificultad que presentan los productores actualmente es poder visualizarse a futuro a través de los cambios procesados en sus propias empresas y paralelamente cuantificar las transformaciones del mercado.

Generalmente cuando se plantea una proyección, a nivel agropecuario surge descreimiento por entender que el futuro es impredecible, lo cual es cierto, pero planificar y proyectar no es adivinar ni predecir. Es pensar por adelantado cuáles serían las eventuales modificaciones que presenta el mercado y ambiente productivo que rodea a la empresa y evaluar las posibles alternativas disponibles. Anticiparse es en sí una ventaja competitiva de valor, en la medida que se capitalice con talento empresarial.

El segundo, es una proyección estratégica; analiza a la empresa simulando un desarrollo y así evalúa a través de una serie o un ciclo, el resultado productivo o económico que la misma puede obtener. Es muy engorroso para la mayoría de los productores simular la evolución de un proceso. Sobretudo, por que no se dispone de información amplia y confiable que permita hacer dicha proyección. Sin embargo la enorme utilidad de este indicador evitaría errores presentes y sobre todo traería mas cautela en las inversiones, minimizando los fenómenos de auge y depresión sucesivos tan característicos del agro.

III) La operatividad de los procesos

Tan importante como planificar y presupuestar es analizar, evaluar y decidir. Aunque como tratamos de explicarlo previamente, sin planificación formal no existen posibilidades de evaluación y control formal. Decidir "sobre la marcha" generalmente es la respuesta que los productores contestan frente a la pregunta de cómo encaran la operatividad de sus empresas. Ahora bien, una cosa es decidir "a espejo" del mercado pero con un respaldo en cuanto a los argumentos formales de análisis y dirección teniendo conocimiento de cada uno de los procesos de la empresa y otra muy distinta es optar por diferentes alternativas sin poder refrendarlas con formalidad. La mayoría de las veces "el olfato" tan ponderado por muchos como virtud, termina siendo el verdadero causante de errores terminales en cuanto a la vida útil de las empresas.

Analizar es discernir, es buscarle solución a los problemas e intereses; el análisis se debe orientar a actualizar la estrategia del negocio. Para analizar una alternativa es fundamental no perder de vista el contexto empresarial. Cuando se focaliza una actividad, se pierde visión del conjunto, lo cual es riesgoso respecto al éxito de esa actividad dentro del sistema

Evaluar es comparar, es medir resultados con la mayor cantidad de información posible, de manera de optar, utilizando parámetros similares, por alternativas válidas. Para evaluar se requiere de elementos que permitan una comparación hacia adentro de las empresas. Como ejemplo, "*Que los terneros estén baratos, no implica que para mi empresa lo sean*" esto significa que para una empresa en particular los precios de mercado no necesariamente se corresponden con la unidad de costos que ésta maneja.

Decidir es resolver, es tener en cuenta todos los factores involucrados en el negocio y determinar activamente con un criterio elástico y dinámico. La decisión es un proceso iterativo. Empieza y termina permanentemente, debido a que una decisión invariablemente lleva a otra. Las decisiones en sí, no son las que contienen el acierto o el error. Estas son alentadas por todo el proceso.

IV) Situación actual para el Uruguay

El agro presenta en la actualidad una coyuntura inédita en cuanto a las posibilidades de consolidación y expansión. A una crisis profunda le sucede un período de crecimiento, con incrementos del producto no registrados en los últimos 35 años. Esta situación genera una responsabilidad y compromiso por parte de todos quienes participan de la cadena para capitalizar la bonanza; si de este momento de auge, el agro no es capaz de obtener un saldo que le permita alentar un cambio técnico en un nuevo escalón tecnológico, se resignarán enormes posibilidades de crecer y lo que es peor, nuevamente el sector quedará expuesto a los clásicos problemas de competitividad. Por ello es fundamental plantear nuevas estrategias empresariales, basadas en decisiones de alto nivel, inherentes a un horizonte de largo plazo y referidas a:

- a) El producto del negocio y su relación con el entorno (mercado, competencia) Se debe apuntar a agregar valor no sólo a través de mejores costos en relación a una mayor producción, sino apuntando a valorizar características competitivas, que generen diferenciación sostenida.
- b) La forma de obtener, utilizar y administrar los recursos. En este sentido cuando los valores de producción estén topeados y los costos se mantengan dentro de un status de oportunidad, la estrategia es el componente ambiental y las posibilidades de obtener productos con atributos diferenciables.
- c) El desempeño (resultados económico - financiero y los atributos valorados). A nivel micro las empresas agropecuarias aún tienen mucho para recorrer desde el punto de vista de la maximización de la renta, antes que preocuparse por otros valores, que si bien son trascendentes, pertenecen a un orden jerárquico superior. Estabilizar un ingreso es una materia pendiente para la mayoría de las empresas agropecuarias

A) Los objetivos empresariales

La falta de un criterio selectivo respecto a cuál es el encuadre y los objetivos empresariales, ha derivado en la atomización de las empresas agropecuarias uruguayas y en la dificultad de encauzar y encadenar las decisiones de conducción. Si bien este fenómeno responde a una clara ausencia de política agropecuaria, también es cierto que a nivel de las empresas deben establecerse reglas que orienten y determinen. La concepción de Misión, Visión y Valores ha quedado en desuso y no se ajusta en forma práctica a las empresas rurales. Sin embargo, es un buen ejercicio para delimitar estrategias y establecer como ajustan las mismas cuando se definen horizontes temporales y filosofías empresariales.

Las estrategias deben formular las pautas generales; deben estar alineadas a una concepción general, de manera de evitar esfuerzos anodinos y capitalizar la inercia colectiva. Al carecer de una clara Política Agropecuaria, los senderos tecnológicos “se pierden” con las oscilaciones del mercado e impiden que se obtengan los resultados planificados. En el agro uruguayo las estrategias empresariales específicas responden a:

- a) La minimización del costo
- b) El mantenimiento del capital
- c) La maximización de la renta

Sin embargo difícilmente un productor pueda contestar estas preguntas:

- 1) ¿Qual es la forma de integrar el pasivo o la relación Capital propio / Créditos ?
- 2) ¿A que tasa debe crecer la empresa?
- 3) ¿Como se debe estructurar el Activo (participación porcentual de rubros) ?

El enfoque de la mayoría de las empresas considera fijos los requerimientos de capital y por lo tanto, prioriza la relación entre utilidades y volumen de la producción. En cambio, desde una óptica más amplia debería incluir la relación entre la rentabilidad obtenida y el capital empleado. El costo del capital en juego (básicamente la tierra) muchas veces no se considera porque se trata de un bien renovable, que no se amortiza y que por su doble valoración como bien de producción e inmueble no se deprecia. Lamentablemente, esta línea de pensamiento evita que los costos de oportunidad de las empresas se desdibujen y en definitiva sea el propio capital quien remunere su tasa y el costo de las inversiones.

B) El Crecimiento

El crecimiento es el seguro de vida para las empresas en general y para las agropecuarias en particular. Esta aseveración surge debido a que el agro en su condición de economía primaria es sumamente dependiente del costo, y éste para corregirse permanentemente, requiere de crecimiento. Si bien la expansión de la empresa encuentra su límite en su propia capacidad para generar riqueza, los horizontes de crecimiento aún son lejanos para la gran mayoría de las empresas agropecuarias nacionales.

En síntesis, el crecimiento permite la expansión por reducción de costos fijos y una mejor utilidad por circulación y la diferencia de tasas. Las empresas del agro uruguayo para crecer requieren de:

- a) Organización para establecer los procedimientos internos, de modo de aplicar métodos en un enfoque sistémico, fijando la naturaleza y la amplitud de las líneas de acción. Este es el primer paso para poder ejercer el control de la empresa
- b) Método que es el procedimiento para aplicar las reglas. Los métodos son cambiantes y, por lo tanto, requieren de rediseño permanente. Esta es una condición fundamental que sobretodo en el área ganadera extensiva requiere de cambios
- c) Táctica para ordenar estrategias dentro de la empresa
- d) Técnica que permite la habilidad y conocimiento para ejecutar

C) El Análisis Estratégico

a) Análisis Externo del entorno económico, la competencia y las fluctuaciones del mercado. Este análisis permite formular supuestos acerca de los acontecimientos futuros y la consideración de escenarios alternativos. Desde la tasa de cambio hasta la política comercial del país, deben tenerse en consideración. Las empresas pertenecen al ambiente económico, por más lejanas que se vean las decisiones macroeconómicas.

b) Análisis Interno, que parte de la evaluación del desempeño de la Empresa (con que elementos cuenta) pero además debe incluir una evaluación del potencial (con que elementos contará). Es necesario contar con elementos precisos de evaluación de desempeño, resolver 6 meses después no es inteligente ni efectivo.

Es fundamental el diseño de un mecanismo de ajuste de la empresa en el ambiente económico donde se desarrolla, teniendo en cuenta los objetivos a alcanzar. Para

lograrlo es conveniente plantear un enfoque global, para luego converger en aspectos puntuales de manera de concentrar la atención estratégicamente (tiempo, inversión, recursos, etc).

Es prioritario para un correcto análisis estratégico un buen sistema de registros. Este permite ordenar y jerarquizar la información (presupuestos, evaluaciones, indicadores) Un sistema de registros es un instrumento más amplio que anotar resultados, es un método jerárquico para estratificar la información y permitir posteriormente un análisis eficaz de los datos obtenidos. En la agropecuaria uruguaya es difícil encontrar empresas que registren con un criterio formal. Probablemente existan muchas empresas que tienen registros, pero de ellos no se pueden obtener resultados interesantes. Hay una responsabilidad de las organizaciones de extensión, de no haber encontrado la forma que los productores visualicen en la gestión formal una utilidad concreta que mejore con notoriedad el desempeño. En ese sentido, los análisis de tipo contable han sido engorrosos de registrar y difíciles de interpretar, sumándosele la demora de varios meses para conocer un resultado parcial o global. En la actualidad, existen mecanismos formales que permiten en tiempo y forma obtener información calificada y es responsabilidad de la extensión acercar estas herramientas a los productores para su uso frecuente.

D) Evaluación del desempeño

Evaluar es medir y comparar opciones. La intención de evaluar es valorar una producción o un desempeño a los efectos de posicionar y mejorar el nivel de decisión. La velocidad con que se desarrolla la actividad agropecuaria y la complejidad que significa la evaluación en sí misma, no han permitido que los productores tengan mecanismos de verificación de las inversiones. Para quien no pertenece al sector, esta actitud es calificada como temeraria e imprudente.

La evaluación es un sistema analítico que compara ingresos y egresos para determinar cuantitativamente el ajuste de un sistema de producción con el propósito de medir su incidencia en el espectro económico - financiero. Para evaluar hay que llevar todas las opciones a un sistema de unidades comunes, de manera de facilitar las mediciones posteriores. Paralelamente, se debe establecer un orden jerárquico para que al estandarizar la información con índices numéricos podamos clasificarla ordenadamente (ranking de unidades). Pero lo cierto es que, si se carece de información calificada, poco es lo que se puede evaluar, terminando en lo que frecuentemente se hace hoy en día, en donde la caja de la empresa es el bolsillo del productor, convirtiéndose así en el "termómetro" financiero.

V) Desafíos para Uruguay

El enorme desafío está centrado en canalizar la expansión obtenida y consolidar el crecimiento. Para ello, el agro requiere mejorar los niveles de decisión. Estos mejorarán en la medida que se implemente una política sectorial creíble y duradera que permita la inversión sostenida y de largo plazo. Este tipo de política agropecuaria es una necesidad sentida por todos los subsectores. Una política agropecuaria definida, es la esencia de un sector.

Ha quedado demostrado que ni el precio ni la productividad en forma aislada generan riqueza genuina y sostenible. La riqueza la genera el talento empresarial que permite combinar recursos en función del ambiente. Este es el verdadero desafío para el Uruguay en materia de gestión. Cuando hablamos de recursos lo hacemos de una forma amplia, contemplando los naturales, financieros, económicos y fundamentalmente los humanos.

La creación de valor en las empresas agropecuarias se sustenta con la combinación de todos los recursos y no es pensable un cambio técnico sectorial, si no se considera que, a la par de las transformaciones tecnológicas y comerciales, deben sucederse las de los recursos humanos como condición indispensable. Por ello, uno de los objetivos debiera ser convertir el capital humano en valor productivo.

Necesariamente se debe alentar una transformación de los niveles de decisión. El valor de oportunidad de una empresa hoy ya no lo fija una tasa de interés, sino la posibilidad de ESTAR o NO ESTAR. Así es la competitividad. Quienes no tengan la oportunidad de alinearse a nuevas formas de trabajo, quedarán expuestos a los embates del mercado y es fácil prever las consecuencias

Las empresas deben aprender. Aprender de las experiencias propias y ajenas, así como de los resultados desfavorables. La crisis ocurrida en los últimos años generó algunos aspectos positivos, que tienen que ver con el rediseño, la innovación, la creatividad y, sobretodo, con la complementariedad de procesos y producciones

Las empresas deben mejorar su capacidad de aprendizaje. Deben comenzar a “leer” mejor el mercado en donde actúan y al mismo tiempo conocerse mejor. Es imposible alentar un crecimiento si no existe un conocimiento real en cuanto a las posibilidades de desarrollo.

De la misma forma que se deben incorporar nuevos elementos de decisión se deben rescatar del olvido aquellas estrategias utilizadas en el pasado por muchos productores. Estas estrategias estaban sustentadas en muchos años de mantener un negocio a la intemperie; y es parte del acervo del negocio recuperarlas, porque en ellas se encuentran resumidos muchos años de observación y sobre todo la cautela necesaria que requiere la agropecuaria.

Las empresas perduran porque se procesan los cambios dentro de ellas. Pensar que permanecer por muchos años incambiado genera un *status per se*, es una premisa errónea y sumamente peligrosa respecto al futuro. La antigüedad es un valor agregado cuando genera utilidades, cuando a partir de las experiencias hay nuevas proyecciones y en este caso esta comprobado que lo opuesto no se cumple.