

La Gestión: clave del presente-futuro

Carlos Buxadé Carbó. Dr. Ing. Agrónomo. Catedrático ETSIA-UPM

Es evidente la imposibilidad de poder realmente profundizar en un tema de la amplitud y complejidad del definido por la palabra gestión, sobre la que se han descrito decenas de libros y es objeto de multitud de cursos, seminarios y encuentros profesionales. No obstante, nuestra intención es sentar las bases de su importancia efectiva en el ámbito de las explotaciones pecuarias. Desgraciadamente, al menos en España y, sobre todo, en los sectores pecuarios «menos intensificados», empresarialmente hablando (léase, por ejemplo, vacuno extensivo, ovino, caprino, etc.) el término «gestión» no es habitual en el léxico de aquellas personas que, en ellos, asumen responsabilidades de dirección, es decir, de toma de decisiones.

Nosotros venimos utilizando, desde hace años, la siguiente definición para las producciones animales: «Conjunto de sistemas de explotación y técnicas de producción que, aplicadas a través de una adecuada gestión en la explotación ganadera, tienen como objetivo prioritario producir la mayor cantidad de producto posible, útil al hombre, al menor coste y de la mejor calidad; es decir, con la relación coste/calidad óptima».

En esta definición, la palabra «gestión» ocupa un lugar importante. De acuerdo con el *Diccionario General Ilustrado de la Lengua Española VOX*:

«Gestión» (del latín *gestione*): Acción y efecto de gestionar.

«Gestionar»: Hacer diligencias para el logro de un deseo cualquiera.

En nuestro ámbito profesional nos permitimos definir a la gestión, en una primera aproximación, como: «El conjunto de conocimientos y técnicas, de naturaleza empresarial, que nos pueden permitir la utilización y aplicación óptimas, en cada caso concreto, a corto, medio y/o largo plazo, de los insumos (entendidos como bienes económicos y/o factores de producción) disponibles y/o de los que cabe la posibi-



La planificación de la explotación pecuaria debe orientarse, necesariamente, hacia el mercado.

lidad y existe el interés de disponer a corto, medio y/o largo plazo».

Evidentemente, esta definición inicial pone claramente de manifiesto las mencionadas amplitud y complejidad del concepto de «gestión» aplicada a la explotación pecuaria. Paralelamente, descubre la dificultad inicial de su aplicación práctica, en muchos casos de nuestro área de interés: la ganadería. No obstante, como tendremos ocasión de ver en este mismo artículo, la «gestión/global» todavía es más compleja.

GESTION Y GANADERIA

De acuerdo con las definiciones y/o conceptos vertidos en la introducción y, en principio, al responsable de una explotación ganadera, en la realidad económica (y comercial) de la UE de 1994/1997, se le deben exigir amplios conocimientos en dos áreas, sin duda complementarias, pero conceptualmente lejanas:

- Área de la ganadería (sistemas y técnicas, ganaderos).
- Área de la dirección de empresas (gestión empresarial).

En explotaciones grandes (aquí se entiende por grandes aquellas que, por su dimensión y/o características fundamentales tienen la posibilidad de generar un elevado volumen de negocios), la problemática de la dualidad apuntada se soluciona con una figura doble: la del Director Técnico y la del Director-Gerente.

En este modelo, el Director Técnico es el encargado de escoger y aplicar, en el marco de la dirección técnica, que se basa en la «política técnica» de la empresa que a su vez forma parte de la «política general» de la misma, los sistemas de explotación y las técnicas de producción, en su criterio, más adecuados a cada caso.

Por su parte, el Director-Gerente es el responsable de aplicar, a todos los efectos, la política general definida por el «dueño» (léase «accionistas») de la



NATURE $\frac{S}{A}$



**FUNGICIDAS
ANTIOXIDANTES**

**SABORIZANTES
ACIDIFICANTES**

empresa. De acuerdo con la fig. 1, la «política general» de la empresa, consecuencia directa de la «filosofía del accionariado» y elemento determinante de su «cultura», condiciona, limita y, si se quiere decir así, «enmarca» a todas las demás.

A nivel práctico: en la mayoría de las explotaciones ganaderas, el responsable máximo asume varias (e incluso todas) las responsabilidades de dirección, enumeradas en la fig. 1. No obstante, en las grandes «estructuras pecuarias integradas», tanto a nivel horizontal (cooperativas, S.A.T.) como vertical, es posible encontrar separadas las áreas de actividad directiva definidas.

En aquellos casos, los más frecuentes, insistimos en que el volumen de la explotación no permite la diversificación, total o parcial, de las responsabilidades directivas, una o pocas personas tienen que saber «de muchas cosas» a la vez. No hace falta indicar que, en la compleja realidad de la ganadería comunitaria de 1994, donde los márgenes cada día son más pequeños y las exigencias en calidad mayores, el «saber de todo o casi de todo» cada día es más difícil.

Esta es la razón, una de las principales razones, por la cual es conveniente que los ganaderos con una dimensión de explotación «relativamente pequeña» deben asociarse para conseguir, vía institucional (caso I.T.G., por ejemplo) o vía particular (empresas de asesoramiento, por ejemplo), el apoyo de verdaderos profesionales, especialistas en gestión y/o en aquellas otras áreas, donde el ganadero no tiene el suficiente nivel real de conocimientos.

Debe indicarse aquí, de acuerdo con nuestra experiencia práctica que, por desgracia, en muchos casos, al menos en amplias zonas de España, los ganaderos son reacios a este tipo de unión (unión que es la que puede posibilitar el «gasto de asesoramiento»). No puede olvidarse aquí el hecho de que, en la inmensa mayoría de las explotaciones, el «día a día» (incluyendo en esta expresión la rutina de trabajo, las costumbres y los hábitos), limita o dificulta enormemente al ganadero el perfeccionar, de forma continuada, sus conocimientos y profundizar adecuadamente en la gestión de su explotación.

Los programas de gestión constituyen un medio para la realización de la gestión en la explotación pero, al contrario de lo que piensan muchos ganaderos, que no conocen el tema en profundidad, ningún programa de gestión puede sustituir la carencia de conocimientos del ganadero-usuario del mismo.

Consecuentemente, y en nuestra opinión, la realización de una gestión global correcta es, en un número muy elevado de las explotaciones pecuarias españolas, una «asignatura pendiente».

LAS FUNCIONES CLAVES DE LA GESTION

Entiendo como gestión una acción global, integral; de acuerdo con la definición dada, las funciones claves de esta gestión en una «explotación activa» serán, clasificándolas en «grandes áreas»:

Planificar «la dirección» de la actividad

Todo gerente de una empresa pecuaria sabe sobradamente que un factor clave del éxito reside en una planificación rigurosa (dinámica y permanente). En ella se deben prever, como ya se ha indicado, las inversiones, los gastos, las producciones, etc., saliendo del marco anual para proyectarse a medio-largo plazo.

En la realidad de la UE de 1994, la del Mercado Unico, la planificación de la explotación pecuaria debe orientarse, necesariamente, hacia el mercado. Este define los principales condicionamientos hoy de la explotación pecuaria «libre», es decir, no integrada; en la explotación inmersa en un modelo de integración de la «gestión», siempre

considerada en un concepto amplio, de responsabilidad del integrador; el integrado aporta el valor patrimonial de sus instalaciones, sus alojamientos, en ocasiones, no siempre, sus animales, y, sobre todo, el «fondo de comercio» de sus supuestos conocimientos (precisamente, uno de los problemas importantes en los sistemas de integración surgen cuando los conocimientos del ganadero integrado no están a la altura de las expectativas creadas).

En consecuencia, no parece exagerado afirmar que una planificación de la explotación pecuaria, digna de este nombre, debería basarse en las potencialidades del binomio: Producto (entendido como tal la dualidad Producto + Servicio)/Mercado.

La planificación así entendida que es, insistimos en ello, una de las funciones clave de la gestión, consta de tres etapas:

1. Definición de la táctica empresarial (fijación de la filosofía empresarial).
2. Concreción de la estrategia a seguir (establecimiento de los objetivos, de acuerdo con la filosofía empresarial definida).
3. Programación del aprovechamiento óptimo de los recursos (factores de producción) disponibles.

Evidentemente, la planificación, cuyo objetivo básico es el de dar una determinada orientación a la empresa agropecuaria, debe fundamentarse, como ya se ha mencionado, en la realidad de los mercados y su previsible evolución.

Análisis de Mercado

En cualquier actividad económica, desarrollada en una economía libre de mercado, es absolutamente imprescindible

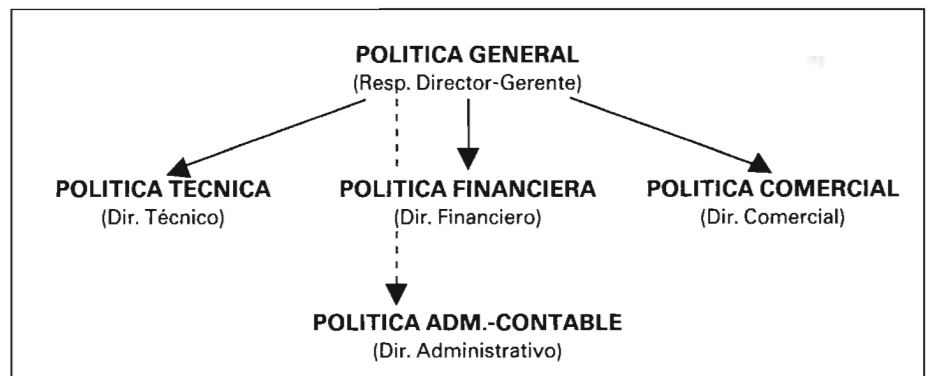


Fig. 1. La estructura de las «Políticas de Empresa».



Ningún programa de gestión puede sustituir la carencia de conocimientos del ganadero-usuario del mismo.

dible conocer el mercado y saber evaluarlo.

Desgraciada o afortunadamente (para los ganaderos españoles, creemos que mucho más lo primero que lo segundo) en el mundo agropecuario de la UE, y en muchos de los subsectores ganaderos, no es así, dado que, como es bien conocido, no estamos en un mercado de libre competencia donde rige, con todo su rigor, la ley de la oferta y la demanda. La Política Agraria Común (PAC) pone muchísimas limitaciones a la libertad de los mercados.

En consecuencia, el responsable de la gestión debe conocer en profundidad, en este ámbito, los siguientes aspectos:

1. Reglamentos de la PAC que afectan directamente a su área empresarial.
2. Idem de los que afectan indirectamente.
3. El mercado resultante que le interesa.

Conociendo estos tres aspectos, podrá el director de la explotación planificar su actividad de modo que pueda lograr el mejor posicionamiento posible. En este posicionamiento jugará un papel trascendental la política comercial.

No se puede olvidar aquí, ni un solo instante que en la realidad del Mercado Unico de la UE, las empresas pecuarias no deben procurar vender lo que produce, sino procurar producir

aqué (P+S) que pueda encontrar aco- modo, con beneficio, en él.

Control de la adquisición de bienes externos a la explotación

La correcta adquisición de estos bienes, en su relación coste/calidad, en función de las necesidades en cada caso de la explotación, son claves, porque, sobre todo en las explotaciones no ligadas al suelo, constituyen, generalmente, un capítulo importantísimo en el coste y en la calidad final de los productos generales.

Seguimiento y control de la actividad productiva

A partir de unos parámetros técnicos base, el responsable de la gestión, de acuerdo con el director técnico, si lo hubiere, debe de efectuar un seguimiento constante de las posibles desviaciones que pueden surgir en todas y cada una de las áreas de actividad de la explotación (los programas de gestión son, en ese ámbito, de una gran ayuda).

A partir de las desviaciones observadas (téngase en cuenta que los «parámetros base de comparación» son dinámicos) es preciso hacer un estudio de las mismas y elegir y aplicar, con la mayor rapidez posible, las medidas correctoras.

Evidentemente, para poder actuar

así es preciso poseer, por vía directa o indirecta (asesoramiento), los conocimientos técnicos necesarios (que, sea dicho de paso, cada día son más y más profundos).

Análisis de la actividad económica

Es una explotación ganadera no sólo cuenta la actividad productiva, técnica, sino que, en un medio capitalista, donde rige la ley de la oferta y la demanda y donde el primer objetivo de la actividad económica es retribuir al capital (lo cual significa que nosotros entendemos a la explotación pecuaria como a una «empresa capitalista»), el control de la actividad económica es absolutamente fundamental.

Evidentemente, este análisis, que se fundamenta en los datos que le debe proporcionar la sección administrativa de la explotación (la cual debe suministrar datos reales, actuales y fiables), deberá tener en cuenta, de forma permanente, la forma de aplicación de los recursos económicos, en función de la situación financiera de la explotación.

Ello obliga, en no pocas ocasiones (sobre todo en la actualidad, donde el coste de los recursos financieros externos es prohibitivo), a encontrar compromisos entre el óptimo técnico y el óptimo económico, para una situación dada.

Esta realidad es la que no aconseja el que sea un «técnico puro» el que asuma la responsabilidad absoluta en la explotación.

En este contexto tampoco podemos olvidar, lo hemos dicho ya, que la rentabilidad, lo mismo que la independencia financiera y la consolidación (cuando, por motivos de la PAC, la expansión no es posible), constituye uno de los objetivos principales de toda empresa. No hace falta indicar, los ganaderos españoles lo saben muy bien, que hoy es muy difícil conseguirla, ante un período de coyuntura económica poco favorable.

Sin ánimo de entrar en la economía matemática, pero con la intención de aclarar conceptos, hay que entender aquí que la rentabilidad, definida como relación entre el beneficio neto (Bn) y los capitales propios invertidos en la empresa (Cp) dependen de muchos

factores, tal y como muestra la fórmula de Dupont de Nemours:

$$\frac{B_n}{C_p} = \frac{B_n}{V} \times \frac{V}{A} \times \frac{P}{C_p} \quad \frac{B_n}{V} = \frac{V-C}{V}$$

donde:

BN: Beneficio neto; Cp: Capitales propios; V: Volumen de ventas; A: Volumen del activo; P: Volumen del pasivo.

La rentabilidad viene condicionada por:

1. El margen de beneficio sobre las ventas (Bn/V).
2. La rotación del activo, cuanto mayor sea el volumen de ventas y/o menor sea el volumen de los medios utilizados (créditos, existencias, inmovilizado), mayor será la rentabilidad.
3. La estructura del pasivo (necesidad de invertir pocos fondos propios, obteniendo recursos a través del «crédito de proveedores»).

Luego, desde esta perspectiva, parece claro que, en el aspecto que esta-

mos analizando, cuáles deben ser las acciones a desarrollar por el responsable de la gestión de la explotación. Además, si tenemos en cuenta la expresión:

$$\frac{B_n}{V} = \frac{V-C}{V}$$

es evidente que la problemática de la rentabilidad podrá solucionarse a través de:

1. Maximizar la diferencia: precio de venta/costes.
2. Intentando aumentar dicha diferencia, en razón inversa al aumento (o disminución) de las ventas.

Desgraciadamente, en las explotaciones pecuarias de la Unión Europea, donde los excedentes están presentes en casi todos los subsectores pecuarios, el problema reside, básicamente, en un control permanente de los costes (y aquí, de nuevo, un programa de gestión técnico-económico puede ser de gran ayuda).

Toma de decisiones

Al máximo responsable de la explotación se le exige tomar permanentemente decisiones. Estas decisiones serán, según cada momento, de índole técnica, administrativa, financiera, comercial, etc. En realidad, en muchos casos (por no decir en la práctica totalidad de los mismos) subyacerá el concepto del «coste».

El director-gerente tiene como objetivo fundamental salvaguardar (y mejorar, si ello es posible), la rentabilidad de la explotación. Para ello, y esto nos parece de la máxima importancia:

En la toma de decisiones, siempre habrá de cerrar compromisos, entre las diversas áreas de actividad, para poder mantener en primera línea de atención el concepto del coste; es decir, el resultado final de la relación calidad/coste de sus producciones, siempre adecuadas a la realidad de su mercado de influencia real.

Esta permanente búsqueda de compromiso, búsqueda enormemente di-

SUSCRIBASE A LAS REVISTAS DEL CAMPO



HF - HORTOFRUTICULTURA

Revista mensual con la más actualizada información técnica para tres subsectores con un importante futuro: hortalizas, frutas y planta ornamental. (11 n.ºs/año)



VV - VITIVINICULTURA

Publicación bimestral que representa un instrumento fundamental para cuantos se dedican a la viticultura, la enología y los vinos. (6 n.ºs/año)



VIDA RURAL

Una publicación mensual, referencia obligada para todos aquellos que forman parte del amplio mundo de la agricultura en España. (11 n.ºs/año)



MG - MUNDO GANADERO

La revista mensual que necesita el mundo ganadero español: veterinarios, ingenieros, técnicos, empresarios y ganaderos en general. (11 n.ºs/año)

¡SI DESEA SUSCRIBIRSE ENVÍENOS EL BOLETIN DE SUSCRIPCION!

námica ante la rapidez del cambio de las circunstancias en la UE (véase, como ejemplo, la Reforma de la PAC o el dinamismo de cambio de los precios institucionales y/o de las ayudas a las exportaciones), es lo que hace tan compleja la gestión actual de las explotaciones pecuarias.

LA CLAVE DEL PRESENTE-FUTURO

En la actualidad de 1994, tres son los «macro-problemas» con que se enfrenta la explotación pecuaria «tradicional» (excluidas de este marco explotaciones que ocupan «nichos de actividad y mercado» muy especiales, caso de la explotación de cocodrilos o de búfalos, para poner dos ejemplos):

1. La enorme dificultad para incrementar su volumen de actividad (los mercados de productos pecuarios muestran, en general, una tendencia a la estabilidad de sus volúmenes, cuando no una más o menos ligera tendencia a la regresión). Consecuentemente, en la mayoría de los casos nuestro crecimiento debe ser a «expensas de los demás».

2. El permanente crecimiento real de los costes globales, consecuencia directa, especialmente en nuestro país, de la inflación y del incremento de los costes específicos (impuesto, mano de obra, input, etc.).

Dentro de este concepto hay que distinguir, necesariamente, entre el «incremento oficial» (que corresponde, como su nombre indica, a los datos oficiales: IPC, etc.) y el «incremento real» que en España está mostrando, a nivel de la ganadería, unas cifras notablemente superiores a las que proporcionan los datos oficiales.

3. La casi imposibilidad de aumentar los precios de venta ante unos mercados sobresaturados donde en la media anual (no en momentos coyunturales) la oferta excede a la demanda (demanda en situación realmente difícil y complicada en la gran mayoría de los mercados pecuarios comunitarios), y es enormemente complicado conseguir aumentar, de forma consolidada, los precios de venta.

Como consecuencia de todo ello, la clave está, como ya se ha indicado con anterioridad, en: la mejora de la eficacia global de nuestras explotaciones ganaderas.

En este contexto, la gestión global, cuyas misiones fundamentales son:

- Optimizar la utilización y aplicación de los insumos.
- Velar por la optimización de los procesos productivos.
- Buscar la optimización de la relación calidad/coste de los productos.
- Dirigir la explotación hacia el mercado (filosofía y cultura de empresa).
- Buscar la optimización de la relación precio de venta/coste de producción/calidad del producto.

se constituye en la «piedra angular» de la explotación pecuaria del siglo XXI.

Lamentablemente, en muchos casos, los responsables máximos de nuestras explotaciones ganaderas no tienen claro (generalmente, por desconocimiento) que la clave del presente-futuro de las mencionadas explotaciones está en la gestión global, en donde la ya mencionada relación «precio de venta/coste de producción/calidad del producto» va a condicionar sus posibilidades de continuidad. Todavía hoy asistimos a actuaciones parciales en los procesos de gestión (cuando los hay) donde se intenta, por ejemplo, maximizar los índices técnicos a expensas, generalmente, de los costes reales de producción. Cuando esto ocurre, no es raro que se saque a la relación coste-calidad fuera del contexto del mercado (mercado que, sea dicho de paso, no pocas veces carece de la adecuada formación y de la información precisa).

En consecuencia, lo repetimos una vez más: La gestión, en su sentido global, va a ser la clave del futuro en las explotaciones pecuarias de la UE.

Ello va a requerir, consecuentemente, que los máximos responsables de las explotaciones posean una formación de tipo integral, o que es más lógico, que recurran a un «equipo de dirección» propio o externo, según sea la dimensión de la empresa.

RESUMEN Y PRIMERAS CONCLUSIONES

El objetivo base de nuestra exposición ha sido el de abordar la temática de la gestión desde una perspectiva actual pero, sobre todo, con una pro-

yección de futuro, en el «mundo» de la explotación ganadera.

En nuestra opinión, la importancia real de la gestión global, entendida como acción integral que, consecuentemente, aglutina todas las áreas de actividad económica de la explotación (compras, producción, ventas, etc.), está en no pocas ocasiones minusvalorada. La razón en que se fundamenta esta realidad en el mundo pecuario español (aunque, sea dicho de paso, este mismo problema también afecta a explotaciones ganaderas de los restantes miembros de la UE), hay que buscarla en la falta de formación empresarial real de un porcentaje importante (sobre todo en la ganadería menos intensiva) de las personas que asumen, en él, las máximas responsabilidades directivas a nivel de las explotaciones.

Probablemente, la raíz del problema, en el caso de las personas con titulación técnica (veterinarios, ingenieros técnicos agrícolas, ingenieros agrónomos, etc.), esté en los programas docentes que se imparten en los diversos centros y, sobre todo, en la falta de «preparación empresarial» y en la falta de «experiencia profesional práctica» en puestos de responsabilidad directiva de un muy elevado porcentaje del cuerpo docente. Haciendo nuestras las palabras del Dr. Sauveur: «es prácticamente imposible enseñar aquello que uno no conoce, no domina y no ha aplicado».

El futuro que, como se ha comentado, se presenta complejo, va a requerir de los responsables de las explotaciones una gran dosis de imaginación, unos conocimientos profundos y actualizados de la realidad, en las diversas áreas de la actividad económica de su empresa y del mercado, para poder afrontar el reto de buscar la optimización del trinomio: Coste (absoluto y relativo)/Calidad (objetiva y subjetiva)/Precio de Venta.

En este ámbito, el dominar las «herramientas» en que se debe fundar la gestión (léase, en primer lugar, la informática, en su sentido aplicativo), va a ser fundamental; tan importante como esto va a ser el «dirigir» a toda la empresa agropecuaria hacia el mercado; para ello, no nos cansaremos de repetirlo, va a ser imprescindible la «formación integral» de los responsables de las tantas veces mencionadas «explotaciones pecuarias».