

“Ante la crisis, innovación”

Aurelio Sebastián es uno de los mayores expertos y mejores concedores del sector ganadero y productor de piensos, tanto nacional como internacional, de nuestro país. A continuación, nos ofrece su visión sobre cuestiones fundamentales como la crisis, la viabilidad de las empresas del sector o las oportunidades de futuro.



Mundo Ganadero.- En primer lugar, ¿podría decirnos cuál es su valoración acerca de la crisis que está padeciendo el sector y la economía en general?

Aurelio Sebastián.- Ante todo, hay que tener claro, que ante la crisis pueden nacer grandes estrategias. Si la estrategia de una empresa consiste, en un periodo de dificultades financieras como el actual, en sumirse en la llamada “economía de guerra”, podrá resistir, incluso comprometiendo recursos de una forma inadecuada, y finalmente sobrevivir, pero sin duda habrá desaprovechado la oportunidad de organizar su futuro como empresa.

MG.- ¿Cuáles son los cambios que se están produciendo en nuestro modelo productivo que más van a influir en el sector?

A.S.- Por una parte, nos encontramos con el factor humano. Aquellos que están tomando el relevo en las empresas

ya no pertenecen a la llamada “generación X”, cuyos principales valores se basaban en el esfuerzo y la dedicación, sino a la “generación Y” que ha crecido en un entorno económico mucho más favorable.

Además hemos de tener muy presente que la época de las materias primas baratas se ha acabado, con las negativas consecuencias consiguientes para las explotaciones. De la misma manera, la UE es más pobre a causa de la crisis, por lo que hay que tender inevitablemente a una reducción progresiva de lo superfluo. La reducción del beneficio debe formar parte de nuestra estrategia.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que la gran distribución está polarizando la producción, lo que está acarreado grandes cambios en la estructura de sus proveedores.

Finalmente, entre los consumidores de la UE hay una tendencia a la reducción del consumo de carne (y no sólo en-

XXXVI

CONCURSO SUBASTA NACIONAL RAZA OVINO SEGUREÑA



X FERIA AGROGANADERA DE LA COMARCA DE HUÉSCAR
24, 25 y 26 de septiembre 2009

DECLARADO Certamen Agroganadero Excepcional por la Junta de Andalucía.

DE LA COMARCA DE HUÉSCAR

PARQUE MUNICIPAL DE HUÉSCAR





tre los vegetarianos) y a la adopción de sistemas de producción sostenibles, lo cual no tardará en afectar aún más a la ganadería y a la fabricación de piensos.

No obstante, todo ello está suponiendo la salida de muchos productores del sector.

MG.- Pero, ¿qué puede hacer el sector para anticiparse a estos cambios?

A.S.- Tenemos que evitar que esta incertidumbre se convierta en sorpresa. En primer lugar, y a modo de ejemplo, ya se está empezando a discutir el futuro modelo de la PAC a partir de 2013. El sector debe de llevar la voz cantante en los foros de discusión frente a otros colectivos de presión ajenos a él.

Por otra parte, hay cuestiones que ya conocemos, y además las cosas ya no van a volver a ser como eran. La globali-

gocios que integra aspectos gerenciales y la evaluación del recurso humano y del capital intelectual, mostrando la consecución de lo previsto con indicadores cuantitativos y ayudando a formular objetivos e iniciativas para cumplir con la estrategia.

Es dónde con una actitud comprometida y abierta, y con ayuda de un experto si es necesario, se puede reformular, sin perder las cualidades tradicionales de la empresa, lo que se quiere conseguir y cómo hacerlo, así como hacer el seguimiento de toda la evolución planteada.

El cuadro de mando integral es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Debe encararse desde cuatro perspectivas: resultados, clientes, procesos y capacidades. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

Por último, no se debe olvidar prestar especial atención al capital humano de la empresa. Siempre se pueden obtener buenas informaciones y conclusiones, a la hora de tomar decisiones.

Pero lo que suele suceder es que “nos acordamos de Santa Bárbara cuando truena”, y las prisas no suelen aportar la serenidad necesaria para acertar.

MG.- Y para concluir, ¿cuáles son en su opinión las principales oportunidades que se nos presentan?

A.S.- En el ámbito de la gestión de la empresa, aunque parezca obvio, debemos seleccionar bien a los clientes que queremos, y una vez sepamos hacia quienes queremos dirigirnos, aportarles transparencia, para ganarnos su confianza y fidelidad.

También hay que procurar ganar tamaño, mediante compras, concentraciones, fusiones, asociaciones, etc., para ser más competitivos.

Una herramienta fundamental para encarar el futuro es la actualización (o elaboración, en caso de no disponer de él) y seguimiento del plan estratégico de la compañía.

Y sobre todo, ante la crisis, innovación. ■

“El plan estratégico de la empresa, junto con su cuadro de mando integral, permite coordinar los objetivos con visión y estrategia”

zación de los mercados, las cuestiones de seguridad alimentaria, bienestar animal, etc., ya están aquí.

MG.- ¿Y en el ámbito empresarial de qué opciones disponemos?

A.S.- Por ejemplo, para hacer frente a la carestía de las materias primas, los fabricantes de pienso deberán contar con instalaciones adaptadas a la utilización de un mayor número de ingredientes en las fórmulas, con el fin de abaratar las raciones.

Los propietarios de muchas pequeñas y medianas empresas fabricantes de piensos tienen muy claro lo que quieren conseguir y cómo hacerlo a lo largo del tiempo, a base de mucho esfuerzo, intuición y constancia.

Sin embargo, estamos ante una situación en la que es aconsejable detenerse a reflexionar. El plan estratégico de la empresa, junto con su cuadro de mando integral, permite coordinar los objetivos con visión y estrategia. El cuadro de mando integral es una estrategia de ne-