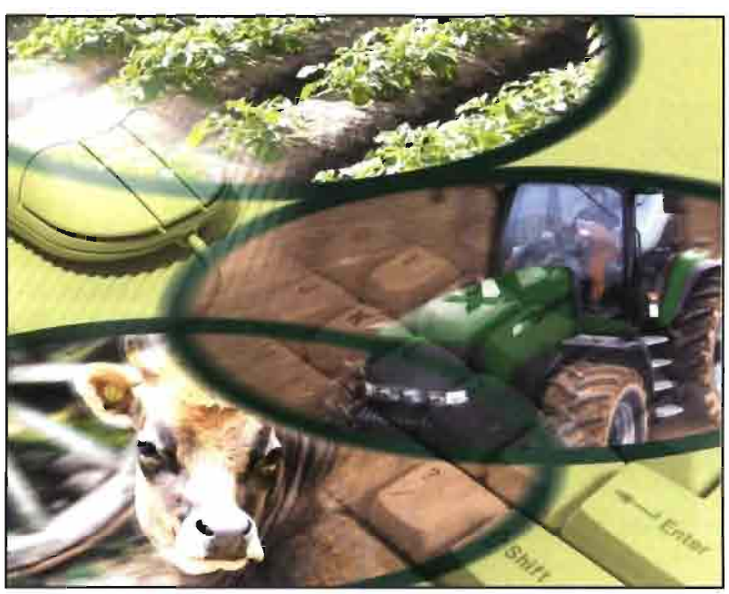
La gestión empresarial en el sector ganadero

Charo Hernández Mocholi.
Diplomada en Ciencias Empresariales.
Presidenta del Instituto de Gestión Empresarial Agraria (IGEA).

La gestión empresarial es un concepto mucho más amplio de lo que habitualmente se piensa y no sólo se ocupa de la contabilidad, la fiscalidad y la seguridad social, que son temas puramente administrativos, sino que abarca todo el ciclo de negocio de la empresa, desde la mejora de los métodos de producción hasta la buena utilización de los recursos, pasando por la forma de conseguirlos y administrarlos.

Cuando se habla de gestión empresarial, habitualmente se hace referencia a la contabilidad, la fiscalidad y la seguridad social, temas puramente administrativos. Sin embargo el concepto de gestión empresarial es mucho más amplio y abarca todo el ciclo de negocio de la empresa, desde la mejora de los métodos de producción hasta la buena utilización de los recursos necesarios (económicos, financieros y humanos) pasando por la forma de conseguirlos y administrarlos. La gestión empresarial también determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, si se ajusta a los gustos del consumidor; selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una estrategia para que los beneficios conseguidos (económicos, sociales, medioambientales o de prestigio) reviertan en la propia empresa.

Como vemos el concepto de gestión empresarial es mucho más amplio de lo que habitualmente se piensa. Comprende la gestión administrativa (contabilidad, archivo, cálculo y liquidación de impuestos, de salarios y seguridad social, nuevas tecnologías, protección de datos personales, etc.), la gestión financiera (previsiones de cobros y pagos, necesidades de financiación a corto y medio plazo, etc.), la gestión de los recursos humanos (trabajadores que necesita la empresa, nivel de cualificación, seguridad laboral, formación continua, personal motivado, etc.), la gestión comercial (estrategia de promoción, difusión, distribución, logística, página web, etc.), la gestión de compras y aprovisionamientos, la gestión de los proyectos de inversión (aplicación de innovaciones técnicas que mejoren las condiciones de trabajo y los sistemas productivos, etc.), la gestión de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales (seguridad agroalimentaria, trazabilidad, mayor calidad de las producciones, sistemas de producción compatibles con el medio ambiente, etc.), la gestión de la actividad gerencial (planificación de estrategias, imagen corporativa, responsabilidad ante la sociedad, etc.).



La gestión empresarial tiene como objetivo aportar información a los responsables de la empresa, de modo que

éstos puedan tomar decisiones (económicas, sociales o medioambientales) que permitan mejorar la rentabilidad de la explotación, proporcionen una ventaja frente a sus competidores y logren que la empresa sea capaz de generar riqueza en el futuro, el verdadero reto de la gestión empresarial moderna. Pero esto no se consigue si antes no se ha realizado un análisis de la situación de la empresa en los distintos campos, mediante el cual se conozcan los puntos fuertes y débiles, se fijen objetivos y se desarrollen las estrategias a seguir así como los mecanismos de control.

Llevar una correcta y moderna gestión de la explotación no es fácil. Como hemos visto uno debe estar bien informado, "puesto al día" en todo lo que le afecta a su empresa. No es suficiente conocer los últimos adelantos tecnológicos y productivos.

La gestión empresarial es el "talón de Aquiles" de muchos empresarios agrarios. Cuando llega la hora de ponerse con el "papeleo", ordenar las facturas, anotar los gastos, preparar la documentación para ir al asesor, al banco, a la oficina comarcal a solicitar una ayuda, etc. a los ganaderos y agricultores les entra cierto malestar o desasosiego y es lógico porque no han sido preparados para ello. No abundan las campañas divulgativas que fomenten una actitud empresarial entre los profesionales agrarios para que puedan desarrollar su actividad con mentalidad empresarial.

Por otra parte, no ven con claridad la utilidad que tiene gestionar una explotación siguiendo criterios empresariales, es decir con todas las herramientas que un buen empresario utilizaría como es la formación continua, la búsqueda de la información precisa y útil para la empresa, la elección de las mejores alternativas para alcanzar los objetivos, la aplicación de innovaciones técnicas que mejoren las condiciones de trabajo y los sistemas productivos, etc.

Hasta ahora he expuesto en qué consiste la gestión empresarial en su sentido más amplio, a continuación explicaré con mayor detenimiento cómo empezar a desarrollar un plan estratégico global.

La gestión empresarial es el "talón de Aquiles" de muchos empresarios agrarios

Debido al reciente proceso de regularización de inmigrantes, en los próximos meses se espera que se intensifiquen las inspecciones de trabajo entre las empresas agrarias, por ello considero conveniente informar a los empresarios ganaderos que tienen trabajadores a su cargo, cuales son los "papeles" que deben tener.

Planificación estratégica

La mayoría de los responsables de las pymes o micropymes agrarias (ya sean empresarios individuales o sociedades) no aplican una estrategia en la empresa, no desarrollan planes estratégicos en los que se definan claramente los objetivos a medio y largo plazo, se identifiquen las metas, se diseñe cómo se van a conseguir y de que recursos se dispone o donde localizarlos para alcanzarlos, actúan más por la intuición.

El principal objetivo de la planificación estratégica es lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores, "Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores." (Kenichi Ohmae, 1989). Además esta ventaja competitiva debe ser percibida por el cliente y perdurar en el tiempo. Tener una marca reconocida, unos costes menores que la competencia, desarrollados productos innovadores difícilmente copiables, poseer tecnologías propias, etc. son algunos ejemplos.

Es una herramienta muy útil para la empresa ya que le ayuda a eliminar la improvisación, a disminuir la incertidumbre y a destinar los recursos humanos y económicos de manera que se logren los mejores resultados, ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo. Además gracias a ella el titular de la explotación dispone de información útil para la toma de decisiones, cuenta con una visión global, planifica crecimientos, aúna y coordina esfuerzos, se anticipa al futuro, puede reflexionar sobre la viabilidad del proyecto y tiene una herramienta con-

CUADRO I. Guión básico para elaborar un plan estratégico

Conteste a estas preguntas:

¿Hasta dónde quiero llegar con mi negocio?
¿Qué opciones tengo para llegar allí?
¿Qué recursos necesito?
¿Qué objetivos quiero alcanzar? ¿para qué?
¿Qué actividades tengo que realizar para alcanzar estos objetivos y cuantos recursos necesitare?
¿Cuánto tiempo tardaré en hacerlo?
¿Quién/es serán los responsables de hacerlo?
¿Dispongo de suficiente personal? ¿está suficientemente cualificado?

En definitiva:

- ¿Quiénes somos?
  - La historia de la empresa.
  - De qué se ocupa.
  - Qué imagen presenta.
  - Qué valores tiene.
  - Qué estructura posee.
- ¿Qué queremos?
  - A dónde se quiere llegar.
  - Cuál es la vocación.
  - Cuál es la misión de la empresa.
  - Cuál es la visión de la empresa.
- ¿Dónde estamos?
  - Conocer a los amigos.
  - Conocer a los competidores.
  - Conocer el mercado al que nos dirigimos.
  - Conocer la situación económica del sector.
  - Conocer la situación económica del país.
- ¿Cuáles son nuestros recursos?
  - Cuáles son nuestras fortalezas.
  - Cuáles son las ventajas de la empresa.
  - Cuales son las desventajas.
- ¿Dónde vendemos?
  - Cuál es el mercado al que se apunta.
  - Cuál es la táctica que usará la empresa para ganarlo.
- ¿Cuáles son las perspectivas favorables y desfavorables para nuestras actividades? ●