

## Tambos flexibles con empresarios resilientes: la clave del éxito

**Publicado el:** 23/1/2019

**Autor/es:** Ings. Agrs. Centeno, A. 1 y Almada, G.2. 1 Ing. Agr. MSc Alejandro Centeno, Jefe de INTA AER San Francisco. 03564-421977. 2 Ing. Agr. Gustavo Almada, Jefe de INTA AER Carlos Pellegrini.

Desde hace varios años, el productor/empresario lechero argentino está inmerso en un escenario muy complejo que lo desafía permanentemente, siendo sus principales características las siguientes:

- Fenómenos climáticos extraordinarios, como lo son los años de lluvias abundantes con la consecuencia de los anegamientos de los campos; callejones intransitables, barro en los corrales y hasta dificultades para trasladar la producción. Seguidos por épocas de sequía, que al igual que el caso anterior ponen en jaque a la base forrajera de los tambos.
- Escasa rentabilidad del negocio lechero, como resultado de una relación insumo producto desfavorable, ya que el precio de la leche en tranquera se ha mantenido bajo y muchos de los insumos que debe comprar el productor, en su mayoría, están dolarizados. A ello se le debe sumar el fuerte incremento en las tarifas eléctricas, el aumento de los combustibles, las tasas de interés muy elevadas que encarecen el valor del dinero, en especial el llamado “descubierto bancario” muy utilizado para cubrir los baches financieros de corto plazo.

Este panorama turbulento requiere de una actitud positiva y de una habilidad gerencial que le permita enfrentar esos desafíos y que, el sistema de producción lechero que eligió, sea capaz de adaptarse a las condiciones imperantes antes mencionadas. No debe perder el objetivo final de toda empresa agropecuaria que es obtener beneficios económicos limitando su exposición a fuerzas externas.

Hoy es muy común escuchar hablar de “resiliencia”, expresión aplicada tanto a las empresas como a los empresarios, como sinónimo de recuperación ante la adversidad. También es común escuchar que los sistemas productivos tienen que ser “flexibles”, condición necesaria para adaptarse a las circunstancias cambiantes. El objetivo de este artículo es definir con mayor precisión que se entiende y a qué o quién se debe aplicar el concepto de resiliencia y cuáles son algunas de las variables que se deberían tomar en cuenta al momento de caracterizar a un sistema productivo como más o menos flexible.

### El significado de resiliencia

Según la definición de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), la resiliencia es la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite, sobreponerse y salir fortalecidos de ellas.

La resiliencia implica reestructurar nuestros recursos psicológicos en función de las nuevas circunstancias y de nuestras necesidades. De esta manera, las personas resilientes no solo son capaces de sobreponerse a las adversidades que les ha tocado vivir, sino que van un paso más allá y utilizan esas situaciones para crecer y desarrollar al máximo su potencial.

Para las personas resilientes no existe una vida dura, sino momentos difíciles. No se trata de una simple disquisición terminológica, sino de una manera diferente y más optimista de ver el mundo, ya que son conscientes de que después de la tormenta llega la calma. De hecho, estas personas, a menudo sorprenden por su buen humor y nos hacen preguntarnos cómo es posible que, después de todo lo que han pasado, puedan afrontar la vida con una sonrisa en los labios.

La resiliencia no es una cualidad innata, no está impresa en nuestros genes, aunque sí puede haber una tendencia genética que puede predisponer a tener un “buen carácter”. La resiliencia es algo que todos podemos desarrollar a lo largo de la vida.

Hay personas que son resilientes porque han tenido en sus padres o en alguien cercano un modelo de resiliencia a seguir, mientras que otras han encontrado el camino por sí solas. Esto nos indica que todos podemos ser resilientes, siempre y cuando cambiemos algunos de nuestros hábitos y creencias.

De hecho, las personas resilientes no nacen, se hacen, lo cual significa que han tenido que luchar contra situaciones adversas o que han probado varias veces el sabor del fracaso y no se han dado por vencidas. Al encontrarse al borde del abismo, han dado lo mejor de sí y han desarrollado las habilidades necesarias para enfrentarse a los diferentes retos de la vida.

Las personas resilientes reúnen algunas de estas características:

1. Son conscientes de sus potencialidades y limitaciones.
2. Son creativas.
3. Confían en sus capacidades.
4. Asumen las dificultades como una oportunidad para aprender.
5. Son conscientes del aquí y ahora, toman decisiones y actúan en consecuencia
6. Ven la vida con objetividad
7. Se rodean de personas que tienen una actitud positiva
8. No intentan controlar las situaciones, sino sus emociones.
9. Son flexibles ante los cambios.
10. Son tenaces en sus propósitos.
11. Afrontan la adversidad con humor.
12. Saben cuándo pedir ayuda

### **Sistemas Productivos Flexibles. ¿Cómo los caracterizamos?**

Existen determinadas características que hacen a los sistemas de producción de leche más o menos flexibles a los vaivenes del escenario externo (precios y clima) y esto sin lugar a dudas, tiene que ver con el escenario interno, es decir “tranqueras adentro”. Existen diferentes maneras y herramientas que permiten evaluar la eficiencia interna de la empresa, pero todas lo hacen a partir de indicadores y sus valores numéricos respectivos, que permiten conocer cómo se está desempeñando la empresa en base a los resultados obtenidos.

Para explicar la flexibilidad de los sistemas lecheros hemos seleccionado 16 áreas y/o indicadores y le hemos puesto un valor que nos permitió clasificarlos en tres niveles de flexibilidad (bajo, medio y alto), entendiéndose que el nivel alto sería el esperable lograr para tener sistemas mejor preparados para eventuales crisis. Dicha clasificación puede observarse en la tabla 1.

Tabla 1: Indicadores y valores según su nivel de flexibilidad.

Niveles de flexibilidad en los tambos	Baja	Media	Alta
1- Participación de campo alquilado	+ 80%	50 a 80%	-50 %
2- Carga (cabezas/ha VT)	-1,2 o +de 2	1,2 a 1,5	1,5 a 2
3- Producción individual (l VO/día)	-18 lts	18 a 20 lts	+ 20 lts
4- Relación VO/VT	-70%	70 a 80%	+80%
5- Relación Forraje : Concentrado	50 : 50	60 : 40	70 : 40
6- % de concentrado propio/comprado	- 50%	50 a 80%	+ 80%
7- % Gasto de alimentación / IB	+ 50%	40 a 50%	- 40%
8- Horas de suministro de alimentos c/100 VO	+ 4 hs	2 a 4 hs	- 2 hs o Autoconsumo
9- Mortandad en guachera	+ 15%	10 a 15 %	- 10 %
10- Mortandad en vaca adulta	+12 %	10 a 12 %	- 10 %
11- Descarte vaca adulta	+15 %	12 a 15%	-12 %
12- Calidad de la Infraestructura (vivienda, instalaciones de ordeño, aguadas y sombras)	Regular	Buena	Muy Buena
13- Nivel de capacitación y autonomía del personal	Bajo	Medio	Alto
14- Mano de obra propia	- 25 %	25 a 50 %	+ 50%
15- Nivel de endeudamiento (liquidaciones adeudadas)	< 2	1 a 2	> 1
16- Diversificación de los ingresos	Solo leche	Leche y granos	Leche, grano y carne

A continuación, se presentan cada una de las áreas consideradas y se realizan algunas breves consideraciones.

1. **Participación de campo alquilado**, sin lugar a dudas este es un aspecto que condiciona el resultado financiero de la empresa en el corto plazo. Además, muchos alquileres, están pactados a valor soja lo que agudiza aún más el problema ya que el valor de los granos está dolarizado y cualquier devaluación pega rápidamente sobre el precio del alquiler.

2. **Carga animal**, este indicador expresa la cantidad de animales (vacas totales = vacas en ordeño + vacas secas) por unidad de superficie y es al mismo tiempo uno de los que definen la eficiencia productiva del sistema tambo (litros de leche/ha año). Tiene un alto peso sobre el resultado económico de la empresa.

3. **Producción individual**, expresada como litros de leche por vaca en ordeño por día/año. Este indicador es el resultado de múltiples variables, estado de lactancia, balance y calidad de la dieta, manejo general del rodeo, mérito genético, confort animal, estado sanitario del rodeo, etc.

Este indicador tiene una importancia relativa, ya que más leche no es sinónimo de mejor negocio, es necesario analizar y considerar los litros libres de alimentación.

4. **Relación Vaca en ordeño/Vaca total (VO/VT)**, este indicador permite conocer cuántas vacas del total del rodeo estuvieron o están en producción, siendo un estimador indirecto de la eficiencia reproductiva del rodeo.

5. **Relación forraje/concentrado**, este indicador muestra cómo participa el alimento concentrado y el forraje en la dieta de la vaca lechera, se expresa en porcentaje. Dietas con mayor participación de forraje (pasto y silo principalmente) serían las deseables por ser la fracción de la dieta que tiene menor costo.

6. **% de concentrado propio sobre el concentrado comprado**: esto tiene implicancia directa sobre el costo del ingrediente utilizado en la dieta, ya que el grano producido en el propio establecimiento tiene un menor precio en comparación al comprado, lo que financieramente representa una ventaja comparativa. Durante el invierno de 2018, los tambos que alimentaron con grano propio fueron los que menores problemas financieros tuvieron y fueron también los que mantuvieron su nivel de producción.

7. **Gasto de alimentación sobre el ingreso bruto**: se expresa como porcentaje, este es el rubro dentro de la componente de gastos, que mayor implicancia tiene sobre el ingreso, afectando entre el 30 y el 55 % de la facturación, dependiendo del tipo de sistema.

8. **Horas de suministro de alimento cada 100 vacas en ordeño**: el precio del gasoil y el gasto en reparación y repuestos, como así también el valor a nuevo de la maquinaria (dolarizado) tiene un impacto sobre el componente de costos en un tambo que muchos desconocen. Es por ello que, considerar este ítem, es también un indicador de vulnerabilidad del sistema. Hemos constatado que este gasto puede afectar entre el 6 y el 25 % de la facturación, así que es importante tenerlo en cuenta.

9. **Mortandad en guachera**: se expresa en porcentaje. Este es uno de los factores que definen si el tambo crece o decrece, es muy común escuchar sobre la necesidad de comprar vaquillonas para reposición. Hoy el resultado de una empresa tampera no es el mismo, si le sobran o le faltan vaquillonas. Este es otro de los rubros que tienen una alta afectación sobre el ingreso (entre el 18 y el 25 %).

10. **Mortandad de vaca adulta**: conocer el porcentaje y las causas de muerte de las vacas en el tambo es fundamental para encarar acciones correctivas.

11. **Descartes de vacas adultas**, las causas de descarte son pocas veces tenidas en cuenta y más aún el número de vacas que son vendidas por año. Este indicador junto a los dos anteriores, son los que definen la necesidad de reposición del tambo.

12. **Calidad de la infraestructura**, es muchas veces una gran limitante para que la empresa logre los niveles de producción y desempeño necesarios para prosperar. Viviendas dignas para los empleados, instalaciones de ordeño eficientes y confortables, callejones, aguadas y sombras son todavía hoy las inversiones pendientes en muchos de los tambos argentinos.

13. **Nivel de capacitación y autonomía del personal**, un personal capacitado y entrenado, es más fácil que asuma responsabilidades y será más factible de que logre mayor autonomía en su trabajo. No desconocemos la importancia de la actitud y la motivación, ambos aspectos muy importantes y necesarios que complementan los anteriores, es por ello que hoy más que nunca la motivación y formación del personal se torna imprescindible en cualquier entorno productivo. Lamentablemente es todavía hoy, otra asignatura pendiente.

14. **Mano de obra propia**, este es un factor que permitiría al momento de una situación de crisis recortar retiros y/o sueldos de los trabajadores familiares, pero por otro lado puede generar ineficiencias causadas por falta de idoneidad, motivación o compromiso por dichos integrantes de la empresa.

15. **Nivel de endeudamiento**, el pago de deudas puede ser un factor por demás negativo en momentos de crisis de precios, ya que un incremento en los costos puede hacer tambalear la continuidad del pago de las deudas adquiridas, esto sucede cuando la gestión es deficiente.

16. **Diversificación de ingresos**, poner los huevos en distintas canastas fue y seguirá siendo una estrategia que le da a la empresa una mayor flexibilidad, sobre todo en periodos de crisis.

No todas las áreas presentadas tienen el mismo impacto sobre el estado financiero de la empresa. Algunos como el alquiler de la tierra o la mayor participación de concentrados en la dieta y especialmente si ellos son comprados en lugar de ser producidos en el campo, junto a un esquema de altos costos de suministro de alimentos, requieren de una constante salida de dinero. Otra fuente importante de gastos es la alta reposición de vacas por problemas derivados de errores o ineficiencias en las etapas de cría y recría.

Estos desequilibrios financieros si no son cubiertos con aportes provenientes de otras actividades de la empresa (diversificación de ingresos) requieren ser cubiertos mediante endeudamiento, el cual si es especialmente de corto plazo y con altas tasas plantea dificultades para la sustentabilidad de la empresa.

Mencionamos aquí algunos de los factores más condicionantes al momento de definir si un sistema es más o menos flexible y cada empresario deberá actuar, en conjunto con sus asesores y su grupo familiar en la mejora de las áreas más conflictivas en procura de lograr un sistema flexible.

### **Comentarios Finales**

En condiciones de producción como las actuales, en las que el escenario en el que se desarrollan se caracteriza por ser turbulento (clima incierto y rentabilidad escasa), el productor/empresario no debería perder la visión estratégica de la empresa (los objetivos de largo plazo deberían estar claros y precisos). Como se dice frecuentemente, deberá tener la “muñeca” para pilotear las situaciones desfavorables (gestión táctica para tomar decisiones de corto plazo) con fundamentos técnicos sólidos y lejos de las pasiones del momento, decisiones objetivas y no emotivas.

Un empresario con actitud resiliente, con la capacidad de absorber o gestionar el cambio y con un claro conocimiento de su empresa (en al menos las áreas propuestas), podrá ajustar el rumbo de la empresa para lograr que la misma sea rentable y sostenible en el tiempo.