

# GERENCIAMIENTO, LA BASE DEL NEGOCIO AGROPECUARIO

Cócaro, Gustavo. 2001. Rev. Soc. Rural de Jesús María. 126:45-46.

[www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar)

## INTRODUCCIÓN

Señala Montaigne (1533-1592) en su obra Ensayos en el capítulo "De la inconstancia de nuestras acciones": "Soy vergonzoso, insolente, casto, lujurioso, charlatán, taciturno, laborioso, delicado, ingenioso, torpe, áspero, bondadoso, embustero, veraz, sabio, ignorante, liberal, avaro y pródigo. Todo eso lo hallo en mí según mis cambios..." – "Fluctuamos entre diversos criterios, no queriendo nada de modo libre, constante y absoluto". Esto viene a ejemplo para señalar la diferencia entre explotaciones agropecuarias que son empresas y las que no lo son.

Si el comportamiento empresario es la decisión de una sola persona, ¿será el de una empresa?. O padecerá los mismos defectos y virtudes, las constancias e inconstancias de quien actúe como su gerente?

Las decisiones que son tomadas por una sola persona, quien estará por momentos eufórico o deprimido, determinará que sus resoluciones estén afectadas por sus estados de ánimo.

Es la naturaleza del hombre el ser cambiante e inconstante. Eufórico o desmedidamente deprimido. Y los productores agropecuarios que somos...

## DEFINICIONES

Según el diccionario Larousse "gerente es la persona física que dirige, administra y representa una empresa mercantil y en la que se personifican sus órganos directores".

O sea que el gerente es quien llevará a cabo las políticas y lineamientos de los 'directores'. Será el ejecutor de un plan de trabajo consensuado, meditado y evaluado objetivamente.

En otras ocasiones señalamos la importancia de un equipo de trabajo: es imposible que el gerente actual conozca lo suficiente de carne orgánica, impuestos, liquidación de sueldos, marketing, cultivos, herbicidas, nutrición animal, sanidad y todos los etcéteras que podamos agregar.

El gerente tiene que tener una idea más o menos aproximada de todos los rubros que componen una empresa actual, pero en general no los podrá desarrollar en profundidad. Por eso tiene que recurrir a especialistas: contadores, abogados, ingenieros agrónomos, médicos veterinarios, instituciones del sector, laboratorios, especialistas de mercados, etc.

## CONDICIONES QUE DEBE TENER UN GERENTE

Honestidad, capacidad, responsabilidad, son condiciones indispensables inherentes a aquellos que tienen que manejar cosas de terceros. Y en las sociedades familiares, además, es necesario saber escuchar, ubicarse en la perspectiva de los distintos estamentos familiares y muchas veces, siendo integrante de esa familia.

## COMO SE HACE UN GERENTE

Fundamentalmente, capacitándose, pues nadie nace sabiendo. Tanto desde el punto de vista técnico y económico, como también desde el punto de vista humano.

La capacitación técnica y económica puede adquirirse con profesionalidad y recurriendo a las fuentes de información habituales, como son carreras, cursos, consultas bibliotecas, asistiendo a seminarios y jornadas, etc.

La capacitación en el manejo de las relaciones humanas no solamente registra como hábiles las fuentes anteriormente mencionadas, sino que reconoce otras capacidades muchas veces innatas pero que deben de ser potencializadas como la experiencia, la humildad y el respeto que merecen el trato con nuestros semejantes.

En el caso de la empresa familiar, no siempre el propietario o el hijo que está a cargo de la firma son las personas más adecuadas para gerenciar la misma.

La confusión que existe entre tener la propiedad de un campo con tener la preparación para manejarlo es una característica común.

Es necesario considerar también la necesidad de capacitar a personas para que estén en la segunda línea gerencial, de manera tal que ante el alejamiento fortuito del gerente administrador, la empresa no quede acéfala.

Es común, en las empresas familiares, que ante la desaparición del gerente administrador propietario etc., los deudos (socios) se encuentren a cargo de algo que no puedan manejar, por carecer de la preparación necesaria y, muchas veces, por el desconocimiento del estado patrimonial y operativo de la firma.

Puede ocurrir que la hacienda que haya en el campo no sea propia sino capitalizada con el vecino, y sin contrato escrito. Que los sembrados estén hechos por aparcería, también sin contratos.

## **TOMA DE DECISIONES**

Lo más difícil del trabajo del gerente es la toma de decisiones frente a distintas opciones. Si el gerenciamiento se hace dentro del ámbito de una empresa familiar, el optar por una alternativa u otra es muchísimo más complicado.

Ejemplo de una toma de decisión errada: Es sabido que los caminos cuesta abajo son fáciles, dejar la actividad ganadera y reemplazarla por una presuntamente más rentable, como la agricultura y, si nos olvidamos de la sustentabilidad económico-productiva, es un camino agradable y que recibe el apoyo de todos los necesitados de la familia.

En este camino cuesta abajo, hasta podemos darnos el lujo de repartir beneficios (capital). Pero cuando la alternativa elegida se torna menos rentable o antieconómica, volver es muy difícil, el camino se hace cuesta arriba.

Hay que reconstituir el capital ganadero haciendo praderas, reponiendo rodeos, reparando aguadas y alambres, consiguiendo los recursos humanos capacitados que se nos fueron y, aún más, si perdimos hasta la fertilidad de los suelos.

Además, si vendí las vacas con precios de crisis (vaca preñada buena a \$180), y para recomprarla tengo que pagar el doble, las opciones se me limitan: no puedo volver a pedir la plata que repartí ni recurrir al financiamiento externo que es oneroso, de difícil repago y a veces, un salvavidas de plomo.

Si el gerente, al inicio, tomó la opción diferente, y se mantuvo en el camino de la actividad mixta y solo flexibilizó la opción agrícola frente a la ganadera, es muy posible que no haya subsistido ante la crítica familiar; pero si contra viento y marea impuso su criterio, hoy es un as.

Cuánto tiempo pasó desde la toma de decisiones inicial 3 años, 4 - 5. La ley de los ciclos es inexorable, pero no siempre lleva un ritmo parejo. A veces los ciclos de crisis de una actividad como la ganadera, son más largos y aguantar en esa encrucijada, para el responsable del manejo de las cosas de otros, se hace casi imposible.

Es por ello que las decisiones de este tipo deben de originarse no a nivel gerencial, sino a nivel de directorio de familia.

Consensuar las decisiones políticas y buscar asesoramiento profesional idóneo en el momento de la toma de decisiones trascendentales minimizan los riesgos empresariales y los encuadran dentro de una responsabilidad compartida que facilita la tarea gerencial.

## **AUDITORIAS**

Todo gerente debe de estar dispuesto y demandar que su gestión sea auditada periódicamente, pues como lo dijo Facundo Quiroga:

“Gran trabajo es que los hombres no tengamos un espejo a propósito en que mirar con imparcialidad nuestras acciones pues que en tal caso conoceríamos su disconformidad pues no de balde dicen algunos que los objetos no se perciben a la vista, unas veces por estar muy distantes, y otros por demasiado cerca: razón por que ninguno puede ver la pestaña de su ojo, las necesidades del que obedece no las puede ver el que manda por la distancia inmensa que media entre jefe y súbdito. Tampoco puede ver el jefe la obligación de su deber, pues que todo lo que a él pertenece lo tiene demasiado cerca de su vista” (Carta de Juan Facundo Quiroga a Juan Manuel de Rosas, 26 de diciembre de 1831).