

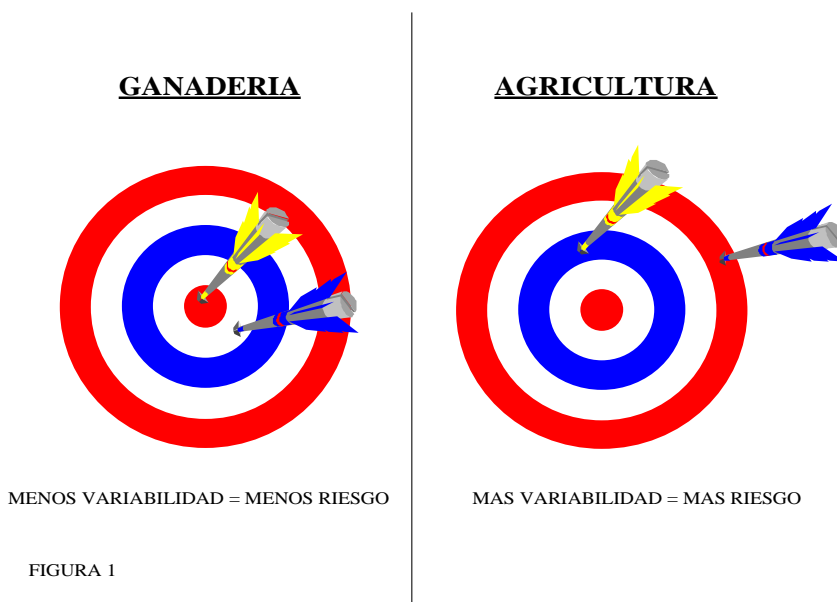
RIESGO Y FLEXIBILIDAD EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

Lic. Econ. Agrop. Martín Ficco, Univ. de Belgrano, Bs. As.; miembro del Crea Alejandro-Chaján (Cba.). 2000.
www.produccion-animal.com.ar

QUE ES EL RIESGO?

Muchas veces hemos escuchado definir al riesgo empresario como la probabilidad de perder dinero en un negocio o inversión determinada; por lo tanto una actividad riesgosa -según este concepto- sería aquella en la que tenemos una alta probabilidad de perder parte del capital invertido. Esto no es necesariamente así; un negocio en el que tenemos altas probabilidades de perder dinero, mas que un negocio riesgoso es un mal negocio.

Una actividad o negocio de riesgo, es aquel cuyo resultado es incierto. Es decir que mientras mayor sea la incertidumbre sobre los posibles resultados, mayor será el riesgo que estamos asumiendo al emprender dicha actividad y viceversa. Si por ejemplo comparamos el riesgo de dos actividades dentro del sector como son la ganadería y la agricultura (figura 1) y tomamos datos históricos de varias explotaciones mixtas, veremos que la variabilidad de los resultados agrícolas es mayor que la de los resultados ganaderos (las flechas se dispersan mas), por ende podemos inferir que el riesgo agrícola es mayor que el ganadero.



Este riesgo puede ser medido con bastante precisión utilizando distintos métodos estadísticos, ya sean estos basados en datos históricos o en estimaciones subjetivas realizadas por el analista. El indicador utilizado frecuentemente para expresar la magnitud del riesgo de una actividad es el denominado Coeficiente de Variación (CV), que estima porcentualmente el grado de dispersión promedio de los resultados con respecto a la media; de esta manera podemos concluir que una actividad que tiene un CV del 50% es más riesgosa (su resultado es mas incierto) que otra que tiene un CV del 25%.

RIESGO Y RENTABILIDAD

Ahora sabemos que riesgo es incertidumbre y que mientras más incierto es el resultado de una actividad mayor es el riesgo que asumimos al emprenderla. Sin embargo entendemos también que ningún empresario estaría dispuesto a asumir mas riesgo si no tuviese la expectativa de obtener de esta forma una mayor rentabilidad. (figura 2).

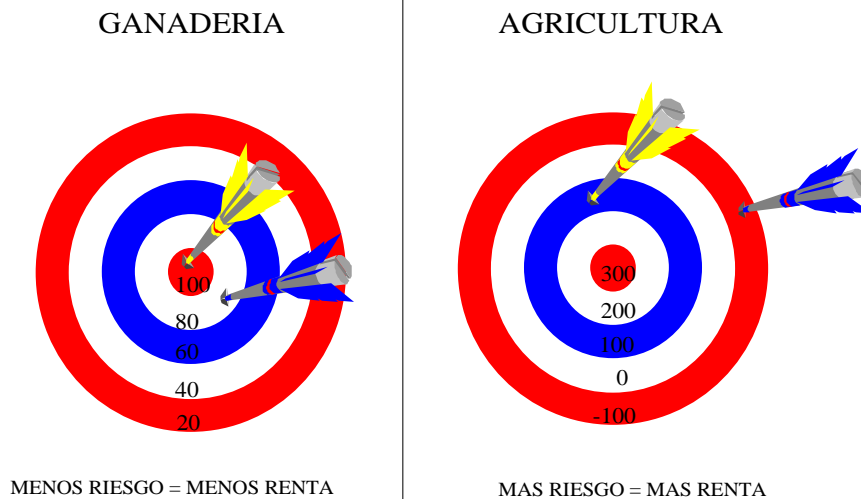


FIGURA 2

Existe entonces una alta correlación entre riesgo y rentabilidad. Dicho esto de otra forma, sería irracional para un empresario asumir más riesgo si no tuviese expectativas de obtener un premio por esto (mayor rentabilidad). Para explicarlo utilizando las figuras 1 y 2, una actividad de mayor riesgo sería aquella en la que nos resulta más difícil hacer centro en el blanco y nuestras flechas se desvían con más facilidad, pero que cada vez que acertamos obtendremos un puntaje mayor (mayores utilidades).

Sabiendo entonces que riesgo es incertidumbre, y que a mayor riesgo mayor rentabilidad y viceversa, nos corresponde como empresarios decidir cuánto riesgo estamos dispuestos a correr.

LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Existen en el sector un gran número de herramientas para acotar la variabilidad de los resultados (disminuir riesgo), entre ellas tenemos herramientas técnico productivas como la siembra directa, la confección de reservas forrajeras, la selección de cultivos y variedades, la diversificación de actividades basada en la teoría de portafolio de inversiones, etc.; herramientas comerciales como los seguros de precios tanto agrícolas como ganaderos (mercado de futuros y opciones), contratos de ventas a supermercados y exportadores, contratos de compras entre criadores e invernadores, y otras más como seguros multirisgos climáticos, asociaciones con proveedores de insumos y otras tantas que se desarrollan día a día y que constituyen una lista mucho más extensa. En síntesis, todas estas herramientas nos permiten decidir (administrar) cuánto riesgo vamos a asumir como empresarios, transfiriendo muchas veces parte del mismo a otros actores de la economía. De esta forma sabemos que no estamos obligados a asumir todas las contingencias del negocio y que las podemos administrar en función de nuestra mayor o menor aversión al riesgo, de las características de nuestra empresa, de nuestra capacidad financiera y de nuestros objetivos de crecimiento, teniendo en claro que cada vez que optemos por disminuir la incertidumbre de los resultados (bajar el riesgo) estaremos también resignando (compartiendo) parte de nuestra rentabilidad.

Últimamente se ha insistido mucho en la necesidad por parte del empresario agropecuario de hacer uso de estas herramientas para no dejar totalmente librado al azar el resultado de su actividad. Esto sin dudas debiera ser así, sin embargo las herramientas a utilizar no necesariamente han de ser las mismas para todas las empresas. Por ejemplo, es probable que para un pequeño productor inmovilizar durante un determinado periodo de tiempo importantes sumas de dinero en concepto márgenes de garantía para operar con contratos de futuros, o hacerse cargo de depositar las diferencias diarias que se puedan ocasionar por su uso, le generen más problemas financieros que sus posibles beneficios. Del mismo modo, es posible que el nivel de información necesario para utilizar eficientemente dicha herramienta no este hoy a su alcance. También pueden existir empresas que quieran acotar sus riesgos, pero que económicamente no estén en condiciones de compartir el negocio transfiriendo el riesgo a terceros, porque necesitan obtener niveles de rentabilidad superiores al promedio para hacer frente cada año a sus obligaciones. (amortización de pasivos, retiros empresarios, etc)

Por lo antedicho, para cada empresa y para cada empresario en particular existe una estrategia determinada para transferir riesgo, es entonces el empresario en función de su mayor o menor aversión al mismo y teniendo en cuenta las características productivas, económicas y financieras de su empresa, quien debe determinar como y cuánto riesgo debe asumir; dicho en otras palabras es el empresario quien debe decidir como administrarlo.

Habitualmente la discusión en el sector agropecuario se ha centrado principalmente en aspectos productivos y en como mejorar dicha eficiencia; y últimamente en aspectos comerciales y como se menciono anteriormente en el uso de herramientas para disminuir el riesgo. La pregunta es si considerar únicamente estos aspectos es condición suficiente para que las empresas crezcan y sean sustentables (viabiles) en el tiempo. Veamos un ejemplo: Supongamos que estamos comparando dos productores que son vecinos, tienen la misma superficie, desarrollan exactamente el mismo sistema productivo, obtienen los mismos niveles de producción, aplican la misma tecnología y los mismos insumos, son igualmente eficientes comercializando y administrando el riesgo de sus empresas, y sin embargo cuando a fin de ejercicio analizamos el crecimiento de ambas empresas, este es diferente. A que se puede atribuir esta diferencia? Es probable que fundamentalmente se deba a que la flexibilidad de las dos empresas es distinta.

QUE ES LA FLEXIBILIDAD?

Flexibilidad se podría definir como la capacidad de la empresa para hacer frente a situaciones adversas (años de bajas producciones y/o bajos precios) o para capitalizar situaciones favorables.(periodos de buenas producciones y/o altos precios). Podemos decir entonces que una empresa flexible es aquella capaz de tolerar periodos de baja rentabilidad del sector sin decrecer, mientras otras sufren procesos de descapitalización ante el mismo escenario. Del mismo modo se puede inferir que las empresas flexibles obtienen tasas de crecimiento superiores al promedio del sector cuando el escenario es favorable.

Una de las formas mas sencilla de mejorar la flexibilidad de la empresa es reduciendo el nivel de gastos indirectos y retiros empresarios. Volviendo al ejemplo anterior de los dos productores, asumamos que tanto el productor **A** como el productor **B** obtuvieron en este caso un margen bruto promedio de **150 \$/ha**; sin embargo el productor **A** necesito para hacer frente a sus compromisos en concepto de gastos de administración, estructura, impuestos, amortizaciones, intereses de su pasivo y retiros empresarios un total de **130 \$/ha**, quedándole entonces un saldo de **\$20** para crecer; mientras que el productor **B** bajo los mismos conceptos necesita **90 \$/ha**, obteniendo un saldo de **60\$/ha** para destinar al crecimiento. (ver figura 3).

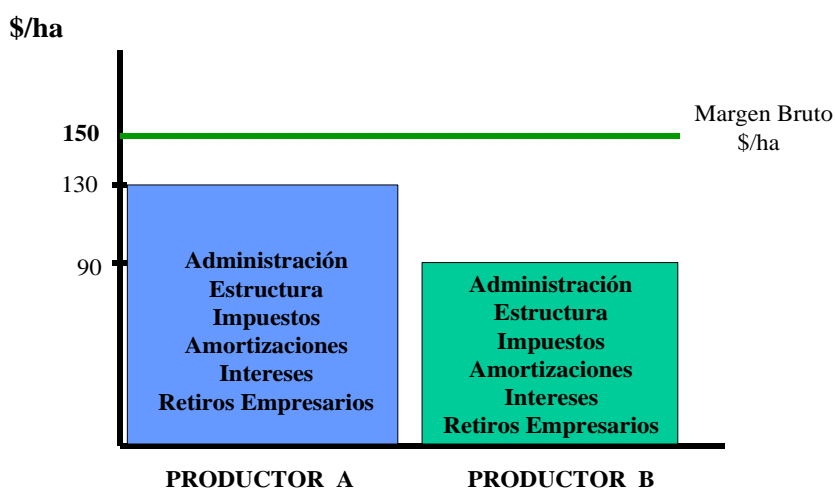


Figura 3

Si estos mismos empresarios tuvieran que atravesar por un año adverso en el que por diversos motivos (bajos rindes, malos precios, etc.), el margen bruto promedio de sus actividades disminuyera a **100 \$/ha** (ver figura 4), el productor **A** se descapitalizaría en **30 \$/ha** como consecuencia de tener mayores niveles de gastos indirectos y retiros, mientras que el productor **B** ante el mismo escenario adverso crecería a razón de **10 \$/ha**; es decir que la mayor flexibilidad de la empresa **B**, le permitiría sortear con éxito un periodo de crisis, mientras su vecino con los mismos niveles de producción, de precios, y con la misma estrategia de administración del riesgo, se descapitalizaría.

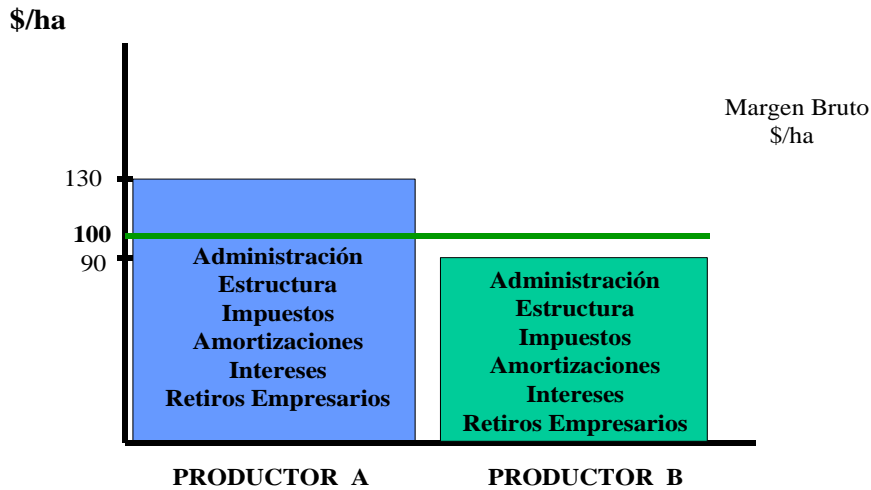


Figura 4

Lo que nos permite una empresa flexible en ultima instancia es aumentar la probabilidad de crecer y por lo tanto de sobrevivir ante los más diversos escenarios. (figura 5). Volvamos al ejemplo anterior, en el que el productor **A** y **B** tienen el mismo nivel de eficiencia productiva, por lo tanto los márgenes brutos promedio de sus actividades fueron idénticos durante los últimos cinco ejercicios. En el caso del productor **A** cuyos gastos indirectos, intereses de su pasivo y retiros empresarios suman **130 \$/ha**, solo un año de cinco (el 1er año) logro crecer, es decir que si este mismo escenario se volviese a repetir durante los próximos cinco ejercicios, solo tendría un **20%** de probabilidades de crecer (1/5). Mientras que el productor **B** cuyos gastos indirectos, intereses y retiros ascienden a **90 \$/ha**, es decir que crece cuatro años de los cinco (1er, 2do, 4to y 5to), para los próximos cinco ejercicios tendría un **80%** de probabilidades de crecer (4/5).

Margen Bruto \$/ha	Productor A	Productor B
1er año 180	Gtos. Indirectos + Intereses + retiros	Gtos. Indirectos + Intereses + retiros
2do año 120		
3er año 80		
4to año 100		
5to año 110		

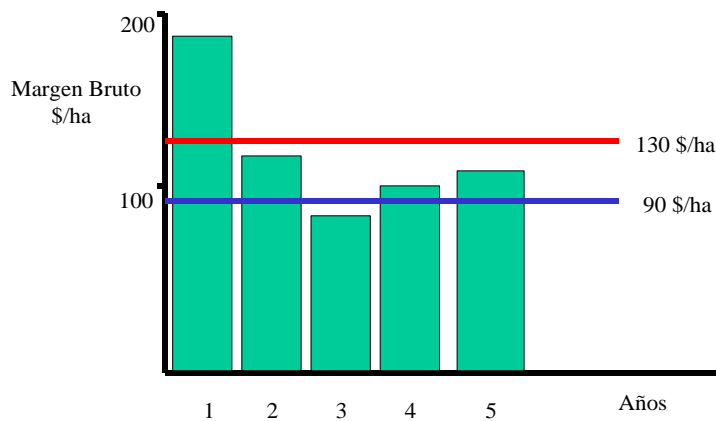


Figura 5

Esta es una cuenta sencilla que como empresarios podemos estimar todos los años para ver que tan difícil nos va a resultar cumplir con nuestras obligaciones, necesidades de retiros y objetivos de crecimiento. Solo tenemos que sumar los gastos de administración, estructura, impuestos, amortizaciones, intereses y retiros de los próximos doce meses, y dividirlo por la superficie para luego comparar este número con el que ha sido el margen bruto promedio de las actividades de la empresa de los últimos cinco años, o bien compararlo con lo que creemos va a ser el margen bruto promedio del próximo ejercicio. De esta manera podremos tener una primera impresión de que tan cerca o lejos estamos de lograr nuestros objetivos (que tan flexible es la empresa)

RELACIÓN ENTRE RIESGO Y FLEXIBILIDAD

Si reflexionamos sobre los párrafos anteriores podemos inferir que aquellas empresas que poseen una mayor flexibilidad (mayor capacidad de hacer frente a escenarios desfavorables) podrían asumir un mayor riesgo (mayor variabilidad de los resultados) sin que las consecuencias de un mal año la afecten en demasía; sin embargo acotar el riesgo le permitiría estabilizar su crecimiento. Por otro lado, para las empresas que poseen poca flexibilidad destinar tiempo y recursos para administrar el riesgo es casi una necesidad imperiosa, debido a que un pequeño traspie significaría mas endeudamiento o mayor descapitalización (decrecer). En síntesis, mientras más flexible sea una empresa, mas preparada esta para absorber el impacto de los periodos desfavorables, por lo tanto mayor es el riesgo que puede asumir y mayor es la rentabilidad a la que puede aspirar.

CONCLUSIONES FINALES

El proceso de cambio de precios relativos experimentado por el sector durante la ultima década, ha generado una perdida de competitividad de las empresas agropecuarias en general. En este nuevo contexto los gastos indirectos, las cargas financieras y los retiros empresarios adquieren una relevancia en la determinación de la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, que no tenían en décadas anteriores. Ante esta nueva realidad, la reacción de gran parte de las empresas ha sido la de incrementar la productividad y por ende su facturación, sin embargo esto no ha sido suficiente para paliar el incremento en términos relativos de los gastos indirectos y de los retiros; ocasionando un creciente proceso de descapitalización y endeudamiento, que ha erosionado la capacidad de generar ingresos, convirtiéndose esto en un circulo vicioso difícil de romper.

De igual manera, es posible observar también empresas que dentro de este marco han crecido patrimonialmente, gracias al incremento de sus niveles de eficiencia productiva, a un criterioso gerenciamiento, y a una inteligente administración del riesgo. Pero principalmente debido a que supieron interpretar lo que este nuevo contexto requería en términos de flexibilidad empresaria, adecuando sus estructuras y sus retiros a la nueva realidad, muchas veces –como es el caso de algunos pequeños productores- generando parte de sus ingresos en actividades no agropecuarias, o simplemente estableciendo criterios de austeridad en los gastos empresarios y personales.

Para concluir, en estos últimos diez años la carga que llevamos en la caja de nuestras pick-ups se ha incrementado; lo primero que intentamos fue aumentar la potencia del motor y lo logramos, sin embargo en algunos casos esto no es suficiente, llego la hora de bajar el exceso de carga, no es parte de las soluciones mágicas que siempre estamos esperando, requiere de un gran esfuerzo y sacrificio, probablemente también afecte al nivel de vida del empresario y de su familia, pero de esta forma no estaremos hipotecando el futuro. La viabilidad de las empresas no solo depende del virtuosismo de un sistema productivo, sino que principalmente se fundan en las virtudes de los empresarios.
