

LA CONVENIENCIA DE DIVERSIFICAR; HACIA EL CONCEPTO DE “CAMPO TOTAL”

Lic. en Comercialización Gustavo Giordano. 2006. www.agricola.biz
www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa Agropecuaria](#)

INTRODUCCIÓN

Contra la corriente más clásica de la economía, la diversificación se prueba más sustentable que la especialización. Porque la tendencia sigue y cómo se verifica efectiva para el agro argentino.

Desde antaño uno de los criterios más difundidos de la economía clásica es el de la especialización. La concentración de las empresas en una actividad específica logra beneficios que pueden observarse claramente en un gráfico de costos. La curva trazada en dicho gráfico nos muestra ciertas claves en las posibilidades de una compañía en relación con los recursos que posee.

Es así entonces que esto nos indica cual es la mejor ecuación entre la capacidad instalada y el nivel de producción. Y se expresa con suma claridad en el costo marginal; uno de los tantos elementos que verifica el funcionamiento de la economía de escala, cuyo gráfico es también calificado como “curva de experiencia”.

El gran mercado que modeló la globalización, a la par de ciertos beneficios, introdujo factores de riesgo que afectan de manera particular a las inversiones.

El enorme capital líquido existente surca el globo (entrando y saliendo de mercados) provocando fluctuaciones en los precios (y otras variables macro como tipo de cambio, inflación, tasa de interés, etc.) que van más allá de la teoría económica clásica y su concepto de valor por la escasez de un bien.

Es entonces que se plantea un dilema: centrarse en una actividad para avanzar en la especialización que permita bajar costos por medio de la escala o diversificar la actividad para amortiguar los riesgos.

RENTABILIDAD MAXIMIZADA VERSUS SUSTENTABILIDAD

La descripción del prólogo bien puede aplicarse a cualquier sector o industria. Lo mencionado anteriormente no es más que la introducción de elementos que acentuaron las crisis de los tradicionales ciclos económicos.

Como copiando la “descendencia con modificación” y la “selección natural de las especies” que Darwin propone en su Teoría, el manejo empresario siguió la ruta evolutiva hacia modelos de negocio que aseguraran la maximización de la rentabilidad. Surge sin embargo, como reactivo ante las severas crisis, el concepto de sustentabilidad.

En los últimos tiempos el sector agropecuario de nuestro país se encuentra en un proceso de cambio caracterizado por la incorporación de tecnología y el paulatino ingreso a la sociedad de la información y conocimiento, como medio para lograr mayores índices de eficiencia.

A pesar de ello una de las mayores debilidades es el incremento de los riesgos que afectan a la actividad (climáticos, de precios, energéticos, etc.) y que se verifican en recursos, para contrarrestarlos, cada vez más refinados como seguros, fondos de inversión y coberturas de precios (forwards o calls).

Ante el análisis del presente escenario, surge la conveniencia de diversificar la producción como modelo de negocio que asegure la sustentabilidad.



PORQUÉ SER SUSTENTABLE

En términos de empresa, ser sustentable significa la capacidad para asegurar el funcionamiento de manera indefinida evitando el agotamiento de los recursos.

La sustentabilidad, como concepto a aplicar, viene cobrando fuerza desde hace algunos años a raíz de la crisis que sufre el actual modelo de producción y consumo y que fuerza a un cambio de paradigma, como emergente de la correlación que debe existir entre las pautas de producción y el grado de progreso (tanto material como intelectual) por el que atraviesa la sociedad.

Ya en el año 1973, Maurice Strong (experto en materia ambiental y organizador de la Cumbre de la Tierra en Río 1992) utiliza el término “ecodesarrollo” mediante el cual incluye la variable ambiental como elemento a tener en cuenta.

Siguiendo esta tendencia, la Comisión Europea (SEC95) incorpora al criterio de renta económica de Hicks, los beneficios y males ambientales como parte de la ecuación.

CÓMO SE APLICA AL AGRO. CONCEPTO DE “CAMPO TOTAL”

Las fluctuaciones mencionadas más los perjuicios ambientales (teniendo en cuenta la contaminación y el agotamiento de la tierra como recurso no renovable) hace que se medite en desarrollar una actividad secundaria para realizar un aprovechamiento integral mediante una mejor combinación de los factores de producción que se poseen.

Algunas claves de análisis a considerar para la elección de la actividad complementaria son:

- ◆ **Ubicación geográfica:** clima, tipo de suelo, distancia a mercados por costo de flete.
- ◆ **Recursos propios:** extensión de la explotación, capacidad ociosa por tierras marginales, maquinaria y tecnología disponible y su nivel de uso, capital o acceso a créditos, etc.
- ◆ **Recursos externos:** infraestructura, caminos, puertos, capacidad de almacenamiento, frigoríficos (en caso de carnes alternativas), programas de fomento, etc.
- ◆ **Otros:** acceso a mercados, estructura de comercialización (cantidad de productores, diversidad de acopiadores, formas de comercialización), formación y formadores de precio, mercado libre o con alta potencialidad de regulación, cuantificación de oferta y demanda, etc.

Además de valorar los puntos anteriores se deben considerar las actividades que generen un mayor valor agregado y un mejor aprovechamiento del recurso que se posee.

Algunas alternativas son:

- ◆ **Biocombustibles:** Proyecciones de gran crecimiento. Mayor agregado de valor. Actividad de gran integración (desde el cultivo hasta la comercialización). Factibilidad de autoabastecimiento.
- ◆ **Cultivos diferenciados:** algunos tipos de maní, girasol y cebada (entre otros) otorgan la posibilidad de generar contratos directos con el comprador. De esta manera se evita la volatilidad de los mercados de commodities y se lo ata al crecimiento del producto final.
- ◆ **Producciones alternativas:** pueden ser cultivos o carnes exóticas. Se debe mensurar la capacidad de integración (ocupar más eslabones de la cadena), la cantidad de “bienes” que entrega la producción elegida (ej.: el ñandú provee plumas, carne, cuero, pezuñas y huevos) los costos y su precio.
- ◆ **Turismo rural:** excelente actividad para aprovechar tierras poco aptas con la construcción de cabañas.
- ◆ **Producciones tradicionales:** quienes estén volcados exclusivamente a cultivos pueden incorporar otras producciones tradicionales teniendo especialmente en cuenta el agregado de valor de los granos. Bovinos, porcinos, aves o feedlot son ideales como actividades integradoras para conversión de proteínas y “saltear” las retenciones por consumo en el mercado local.

También resulta interesante ingresar en producciones que, aunque no aseguren un gran margen de rentabilidad, generen un continuo flujo de fondos que pueda utilizarse de manera eficiente como caja chica, evitando las habituales liquidaciones de urgencia de la actividad principal por vencimiento de impuestos, etc.

CONCLUSIÓN

La complejidad de los negocios actuales plantea que, para tomar decisiones, muchas veces se tenga que mezclar el más puro razonamiento lógico con la intuición.

Pero los riesgos son muchos y la responsabilidad de los productores del campo no sólo pasa por asegurar su rentabilidad sino que hay una cada vez más difundida conciencia social y ambiental.

Tradicionalmente uno de los puntos más importantes es la estructura de costos que nos muestra el porcentaje y costo que tiene cada factor que interviene en la producción (mano de obra, insumos, etc.) para llegar a un precio razonable para venta en el mercado.

Pero se debe sumar a lo anterior el pensamiento de “chacra integral” generando una estructura de producción para una explotación sustentable. Esto es la incorporación de otras actividades que amortigüen la debilidad estructural y coyuntural de las empresas dedicadas a monoproducciones.

Como se dice popularmente hoy por hoy la cobertura se hace teniendo los “huevos en diferentes canastas”.

Volver a: [Empresa Agropecuaria](#)