



1ER SEMINARIO INTERNACIONAL

DISEÑANDO NEGOCIOS
LECHEROS RENTABLES PARA
LA PRÓXIMA DÉCADA

Cosas que los productores más exitosos (y sus asesores) hacen bien

Bill Malcolm y Alex Sinnett, Universidad de Melbourne
y David Beca



Cosas que los productores más exitosos (y sus asesores) hacen bien

1. Piensan en grande
2. Se proponen objetivos bien pensados
3. Usan el abordaje integral del predio
4. Distinguen entre liquidez, rentabilidad y riqueza para evaluar el desempeño del negocio
5. Entienden crecimiento, apalancamiento y el concepto de incrementar el riesgo financiero
6. Conocen sus costos
7. Saben cómo evaluar sus activos de forma sensata
8. Entienden que el riesgo crea retorno
9. Comprenden que la incertidumbre triunfa

Cosas que los productores más exitosos (y sus asesores) hacen bien, continuación

10. Buscan la mejora continua...el Statu Quo no es una opción
11. Saben que la calidad de la gestión es la clave
12. Comprenden que hay pocas (si las hay) economías de escala, y que cualquier economía de tamaño se erosiona por los problemas de las deseconomías de tamaño
13. Reconocen que crecimiento e intensificación aumentan el promedio y la varianza de la rentabilidad
14. Rechazan el asesoramiento poco sólido que se basa en índices técnicos promedio
15. Se comparan consigo mismos
16. Toman buenas decisiones
17. Mantienen su negocio a flote

Piensan en grande

Entienden lo que pasa tranquilas afuera – en la macroeconomía – en relación a las tasas de cambio, inflación, mercados de insumos que usan y de los productos que venden

No piensan de la misma forma que sus colegas y competidores con respecto a: lo que es y lo que podría ser

Reconocen que si las cosas están bien solo pueden empeorar, y que si las cosas están mal, solo pueden mejorar, y actúan en consecuencia

Entienden la diferencia entre valores reales y nominales por lo que evitan la trampa de la “ilusión monetaria”...¡las ganancias reales son las que cuentan!

El gran desafío de las personas vinculadas al agro es mantener la rentabilidad en un escenario de cambios continuos en precios, costos, clima, condiciones de mercado...de la mano de una plaga de analfabetismo económico y el crecimiento de pseudo ciencia, anti ciencia y anti economía

Se proponen objetivos bien pensados

Los objetivos se refieren a imaginar futuros alternativos y a identificar cuál futuro sería el más indicado para la familia y para el negocio

“Si no sabés a dónde querés llegar, cualquier camino te servirá...”

Esto significa que el identificar objetivos es fundamental, al igual que identificar cuáles son las contrapartidas que existen entre los objetivos alternativos, sopesarlos, y buscar el equilibrio entre: lo que se aspira y lo que se puede lograr, y los riesgos asociados

Usan el abordaje integral del predio

Los mejores productores (y asesores) evitan el error común de los decisores que ven el problema/la decisión en forma parcial. Estos productores (y asesores) son maestros de la información y extraen todas las partes del sistema en su conjunto...en sus mentes y en el terreno

El abordaje integral del predio está basado en varios pasos claves que se nutren de la comprensión de algunos conceptos claves. Estos pasos son:

- ❑ Empezar con la familia del productor y sus valores
- ❑ Entender el ambiente operativo interno en términos de recursos disponibles (incluye factores biofísicos, financieros y humanos), que incluye la calidad de los recursos, tanto como la manera y cuán bien se están combinando los mismos
- ❑ Entender el ambiente operativo externo en términos de las influencias externas sobre la toma de decisiones y el uso de los recursos

Distinguen entre liquidez, rentabilidad y riqueza para evaluar el desempeño del negocio

Evaluar el desempeño del negocio en pasado, presente y futuro, mediante el uso de solo una de las siguientes tres medidas, no cuenta la historia completa

Las tres son necesarias:

- ❑ La liquidez indica si el negocio puede pagar sus cuentas, tanto como los servicios de deuda
- ❑ La rentabilidad indica si el negocio es bueno o no, es decir, si se está haciendo un buen uso del capital invertido
- ❑ La riqueza indica si el negocio contribuye al objetivo de crear opciones...la riqueza es el medio para este fin

Entienden crecimiento, apalancamiento y el concepto de incrementar el riesgo financiero

“Una crisis tarda más tiempo en llegar de lo que uno piensa y menos tiempo en llegar de lo que uno espera”

La relación entre deuda y patrimonio, tanto como el capital total y los servicios de deuda es la clave para la supervivencia y crecimiento del negocio

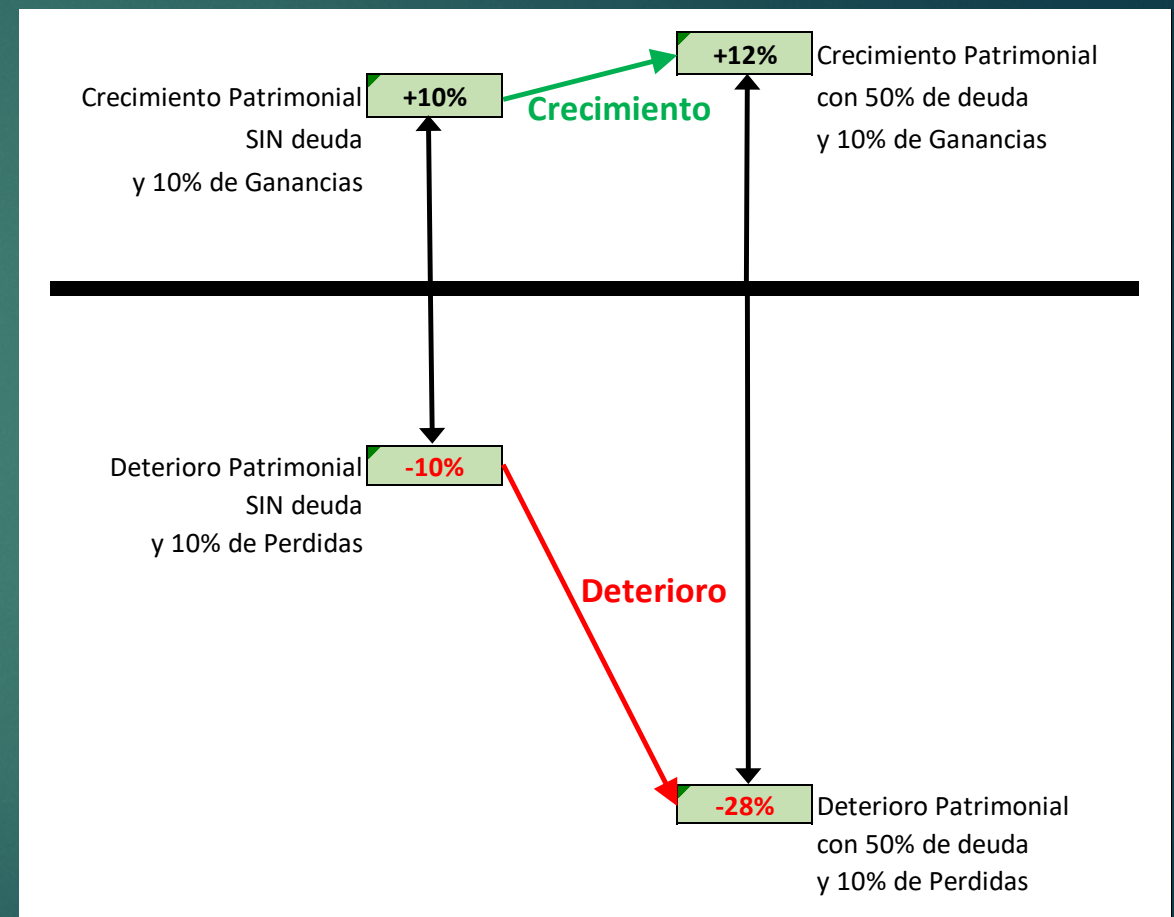
El principio clave es que si las cosas van bien, una mayor deuda puede resultar en un crecimiento acelerado de patrimonio a que si no hubiera deuda PERO si las cosas van mal, el patrimonio (crecimiento neto) se erosiona a mayor velocidad de lo que hubiese crecido cuando las cosas iban bien...de ese modo “incrementando el riesgo financiero”

Una característica común de los productores que generan riqueza a través del tiempo es que usan el concepto de incrementar el riesgo financiero a su favor y no en su contra

Entienden crecimiento, apalancamiento y el concepto de incrementar el riesgo financiero

Concepto del incremento del riesgo financiero

	Caso A	Caso B
Activos	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
Patrimonio	\$ 10,000,000	\$ 5,000,000
Deuda	\$ 0	\$ 5,000,000
Ganancia Operativa	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Retorno sobre Capital	10.0 %	10.0 %
Intereses sobre deuda al 8.0%	\$ 0	\$ 400,000
Ganancia Neta	\$ 1,000,000	\$ 600,000
Retorno sobre Patrimonio	10.0 %	12.0 %
Impuestos	\$ 0	\$ 0
Consumo	\$ 0	\$ 0
Δ Capital	\$ 1,000,000	\$ 600,000
Tasa de Crecimiento	10.0 %	12.0 %
Ganancia Operativa	-\$ 1,000,000	-\$ 1,000,000
Retorno sobre Capital	-10.0 %	-10.0 %
Intereses sobre deuda al 8.0%	\$ 0	\$ 400,000
Ganancia Neta	-\$ 1,000,000	-\$ 1,400,000
Retorno sobre Patrimonio	-10.0 %	-28.0 %
Impuestos	\$ 0	\$ 0
Consumo	\$ 0	\$ 0
Δ Capital	-\$ 1,000,000	-\$ 1,400,000
Tasa de Crecimiento	-10.0 %	-28.0 %



Conocen sus costos

Todos los costos son una medida de oportunidades perdidas

Otro tipo de costo son los costos "ocultos" de amortización de activos...ocultos porque no son costos de liquidez anuales

La amortización del capital de ganado por edad es "oculto"...ya que puede ser resultado de un incremento en las tasas de descarte

Los costos relevantes son costos marginales (adicionales), no los costos promedios de producción

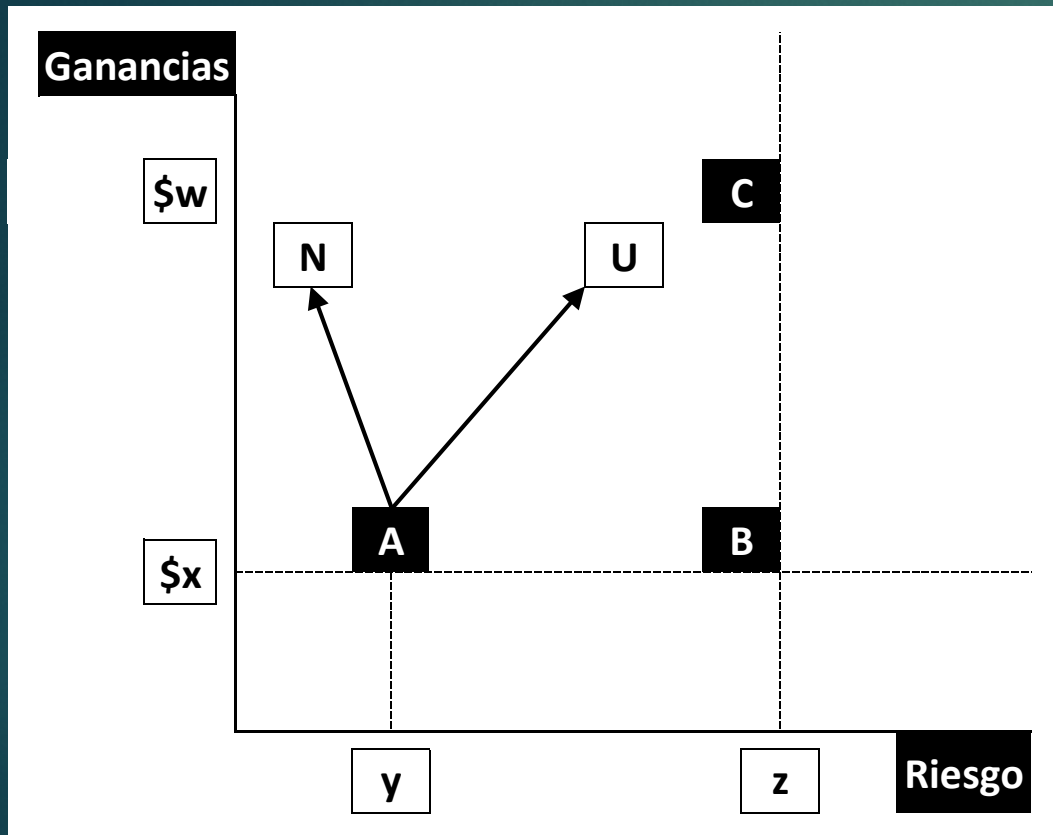
Saben cómo evaluar sus activos de forma sensata

El valor económico de un activo fijo se determina por lo que ese activo generará en su vida útil, tanto como la tasa de retorno sobre capital, que la persona quien tasa el activo acepta por el capital que invierte

Un concepto potente es el llamado **“regresión a la media”** – si un activo es valuado en términos reales considerablemente por encima del promedio del pasado reciente, y a no ser que el mundo haya cambiado radicalmente para crear una nueva forma de valorar este activo, los valores por encima del promedio van a tender a volver hacia la media

¡La clave es no pagar demasiado por los activos!

Entienden que el riesgo crea retorno



RETORNOS y RIESGO de inversiones

A preferible a B, misma rentabilidad pero B tiene más riesgo

C preferible a B, mismo riesgo pero C es más rentable

A vs C depende de la actitud hacia el riesgo y el retorno

N alta rentabilidad, bajo riesgo... no es común

U alta rentabilidad, pero mayor riesgo... caso común

La clave está en los decisores que deben sopesar la combinación riesgo/retorno o las contrapartidas a las que están dispuestos a exponerse

Entienden que el riesgo crea retorno...

Vale la pena separar el riesgo comercial (del ingreso y la volatilidad de la rentabilidad) y el riesgo financiero (del monto de la deuda)

Piensen en el riesgo como si fuera un *commodity* que la gente que no está dispuesta a convivir con él le vende, a quienes sí lo están

Características comunes de los productores que generan riqueza a través del tiempo:

- ❑ Entienden bien los roles relativos del riesgo comercial y financiero
- ❑ Son audaces pero sensatos
- ❑ Corren riesgos que conocen y son juiciosos con lo desconocido
- ❑ Se enfrentan a la cruda realidad...no se autoengañan
- ❑ Actúan de manera contracíclica
- ❑ Ponen la cartera financiera a trabajar para ellos
- ❑ Hacen un uso prudente de los seguros para los mayores riesgos asegurables
- ❑ Minimizan el riesgo de discordia familiar mediante el buen manejo de las relaciones

Comprenden que la incertidumbre triunfa

Anticipar el futuro es inevitable, aunque el sabio sabe que no sabe lo que se viene

El futuro será un mundo diferente...allí las cosas se harán de manera diferente:

- ❑ Gran parte del presente estará presente en el futuro
- ❑ Algunos principios importantes que funcionan hoy seguirán funcionando en el futuro
- ❑ Mucho de lo que creemos que está bien ahora, a futuro se aprenderá que está mal
- ❑ Factores que efectarán en gran medida las vidas futuras serán cosas que hoy no imaginamos

Mientras que los eventos riesgosos como las sequías no deberían sorprender, lo incierto o los eventos raros e impredecibles, de alto impacto, estarán llenos de sorpresa

La incertidumbre requiere de un buen buffer de patrimonio, lo cual implica tener una reserva de capacidad de crédito, como también una gama de activos con variados grados de liquidez para cuando las cosas se compliquen

Buscan la mejora continua...el Statu Quo no es una opción

“Si un negocio está estancado, va en retroceso”

La inevitable presión precio-costo que crea la necesidad de la mejora continua en la productividad es una de las pocas constantes de la producción

En 1968 en “Farm Management Economics”, Makeham escribió que habían dos grandes desafíos para los productores. Estos eran:

1. Cómo incorporar al negocio nuevas tecnologías de manera rentable y
2. Cómo ser lo suficientemente flexible en términos mentales y financieros, para adaptar el manejo de recursos a las circunstancias económicas cambiantes y las condiciones climáticas de alta variabilidad

Saben que la calidad de la gestión es la clave

Las características comunes de buenos encargados son:

- ❑ Son apasionados de la actividad
- ❑ Quieren ser los mejores en lo que hacen
- ❑ Miran hacia adelante (gestión económica) y no hacia atrás (contabilidad)...“podemos hacer algo mejor que esperar que el pasado continúe en el futuro”
- ❑ Minimizan el riesgo de discordia familiar al gestionar sociedades familiares y sucesiones con cuidado, consideración y generosidad de espíritu
- ❑ Manejan los excedentes que se generan durante los tiempos buenos para prepararse para los tiempos malos
- ❑ Hacen crecer el negocio mediante el aumento y luego la merma del porcentaje de patrimonio, a través del tiempo, y lo hacen de forma estratégica
- ❑ Viven y respiran el principio de la ventaja comparativa...esto es, hacer aquello que saben hacer mejor

Saben que la calidad de la gestión es la clave, continuación...

- ❑ No cambian sus actividades con tal de seguir oscilaciones de precios de corto plazo
- ❑ Cambian actividades en respuesta a cambios significativos de mediano plazo, ya sean estacionales o de mercado
- ❑ Cada tanto se hacen a un lado del negocio y lo evalúan, de forma objetiva
- ❑ Se mantienen muy en contacto con el detalle de lo que sucede en el terreno en todo momento, aún cuando delegan por eficiencia
- ❑ Mantienen los gastos fijos lo más bajo posible
- ❑ Tienen un buen ojo para mayores oportunidades...es decir que están al día con los desarrollos tecnológicos y del mercado, sin ser necesariamente los primeros en adoptarlas
- ❑ Conocen su sistema en profundidad y sobre todo las cosas que en él generan rentabilidad

Comprenden que hay pocas (si las hay) economías de escala

Las economías de escala en lechería no son posibles, debido a que la inmensa mayoría de los costos están directamente relacionados con el número de vacas o las hectáreas

Hay algunas economías de tamaño, en particular son aquellas con el potencial para reducir el costo por unidad de insumo y aumentar el precio de la unidad de producto

Las economías de tamaño se erosionan por las diseconomías de tamaño por:

- ❑ Pérdida de eficiencia en el manejo, común en todos los rubros cuando aumentan de tamaño
- ❑ Pérdida de eficiencia cuando el tiempo dedicado al manejo del pastoreo y alimentación se reduce
- ❑ Incremento de gastos fijos debido a la estructura en sistemas corporativos que cuentan con varios establecimientos

Reconocen que crecimiento e intensificación aumentan el promedio y la varianza de la rentabilidad

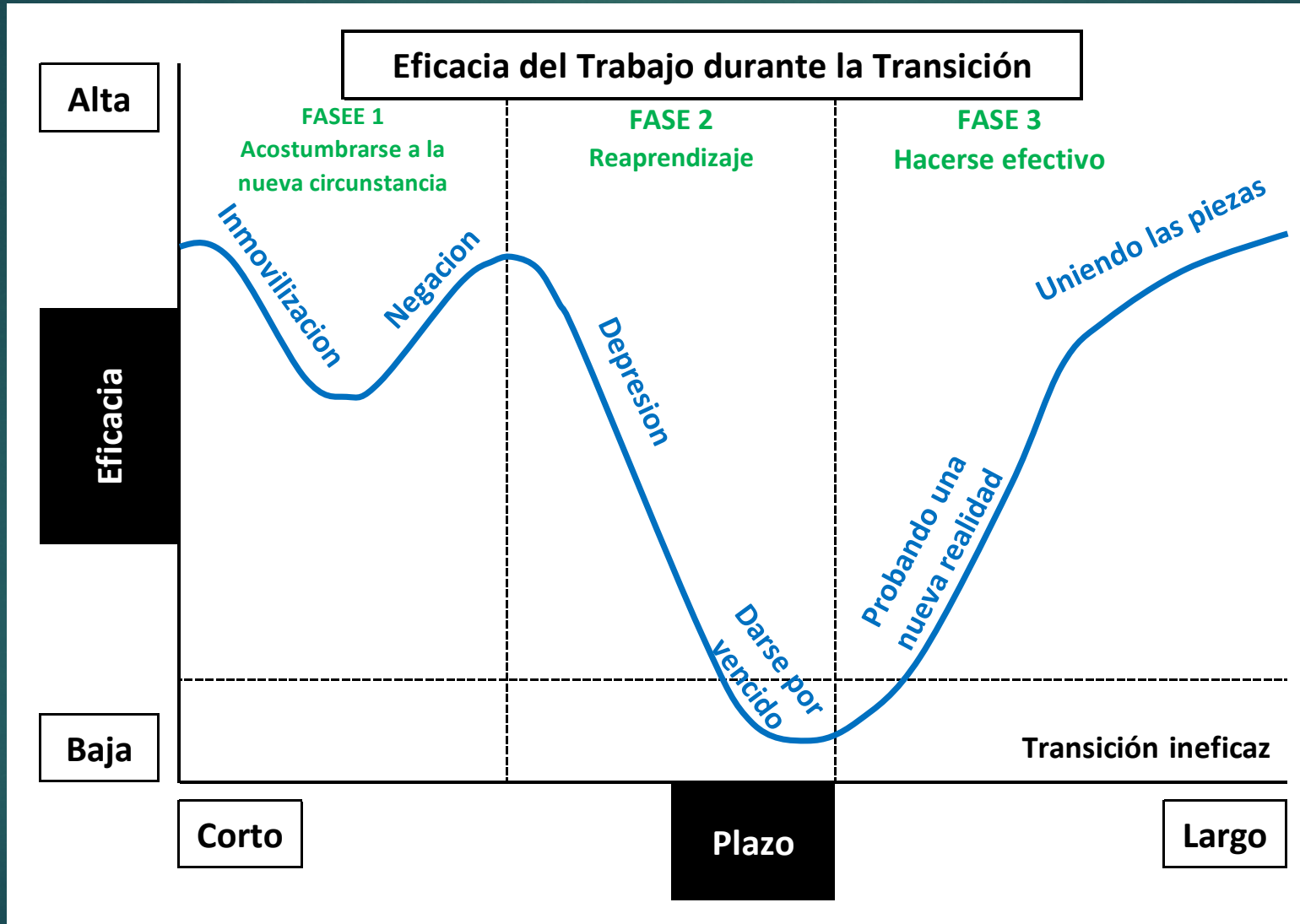
El crecimiento de un negocio proviene del incremento de la complejidad, de mayores retornos y del incremento de la volatilidad de los retornos

La necesidad de tener una buena gestión aumenta como también aumentan las consecuencias de una mala gestión

El crecimiento implica reorganización, lo cual involucra tres cosas:

1. Incorporar nueva tecnología en un sistema en crecimiento, a menudo se incluyen inversiones y un nuevo conjunto de recursos fijos y mayores costos fijos totales
2. Aumento del producto a partir de los recursos fijos que resultan en un costo total promedio menor por unidad de producto. Rentabilidad y retorno sobre el capital total se mantienen, aún cuando el precio por unidad de producto es menor que antes.
3. Tiempo de aprendizaje antes de que el sistema reorganizado esté operando eficientemente

Efectividad del trabajo durante la transición



Rechazan el asesoramiento poco sólido que se basa en índices técnicos promedio

Los mejores productores buscan otras opiniones/asesores como “grupos de referencia” ...pero no suspenden su escepticismo ni se comprometen con los modelos evangélicos que dicen “saber” lo que es mejor

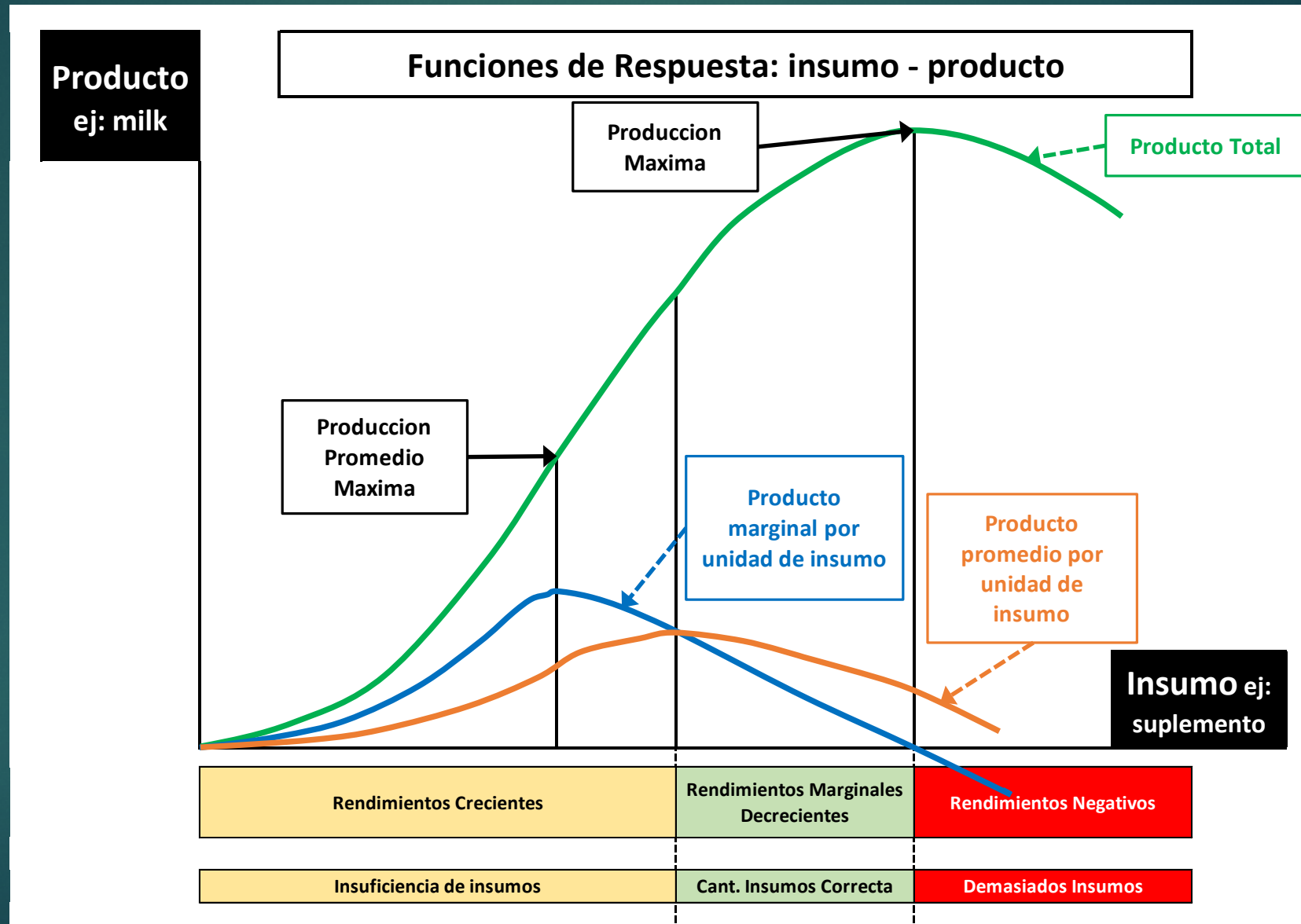
Los asesores no pueden saber lo que es mejor para ti, mejor que tú mismo

El “dilema del técnico” surge porque la información del técnico sobre eficiencia técnica, lo cual es el producto físico dividido por el insumo físico, resulta ser información insuficiente sobre la cual elaborar un asesoramiento sólido

De hecho, el asesoramiento basado en incrementar o maximizar los índices de eficiencia técnica, tales como la producción por vaca o por hectárea, o la eficiencia en la conversión de alimentación, resultarán en peores resultados económicos si el productor lo sigue, en comparación con seguir un asesoramiento basado en métodos y análisis económicos sólidos

Rechazan el asesoramiento poco sólido que se basa en índices técnicos promedio

Ley de los rendimientos decreciente...



Se comparan consigo mismos

Las comparaciones son menos útiles cuando el sistema de producción está influenciado por factores que están fuera del control de la gestión (ej. clima, tipo de suelo, etc.)

Si hay demasiadas variables incontrolables será imposible (seguro poco científico) hacer comparaciones válidas entre indicadores parciales de productividad

A nivel tambo, esto es aún más complicado debido a una combinación de objetivos de familia y de negocio, actitudes hacia el riesgo, etc.

Las únicas comparaciones que tienen sentido en estos casos son los indicadores generales de bienestar/económicos (ej. ingresos en efectivo, rentabilidad del negocio, índice de rentabilidad-ganancias, patrimonio, capacidad de servicios de deuda)

...aunque también se comparan con otros

Mantienen contacto con los mejores productores

Se comparan afuera para ver qué pueden aprender de los mejores productores:

- ❑ Miran el desempeño global de la empresa y no parámetros individuales
- ❑ Comparan sus desempeños utilizando parámetros que se correlacionan con altos desempeños sobre bases causales
- ❑ Miran comparaciones entre los mejores productores y no promedios
- ❑ Previo a su implementación, evalúan el posible impacto que podría tener la modificación de un parámetro sobre el presupuesto integral

Toman buenas decisiones

Los buenos decisores toman sus buenas decisiones realizando lo siguiente:

- ❑ Utilizan toda la información que se pueda obtener, al momento de tomar la decisión
- ❑ Utilizan información, experiencia, intuición, y juicio para desarrollar reglas de oro que funcionen (toma de decisiones rápida y eficiente)
- ❑ Usan pensamiento marginal...un poquito más de esto, un poquito menos de aquello
- ❑ Hacen las preguntas indicadas (la pregunta es la respuesta)
- ❑ Enfrentan la cruda realidad
- ❑ Entienden los sistemas (abordaje integral)
- ❑ Saben que hay solo 2 o 3 factores claves
- ❑ Utilizan experiencia, observación aplicada y tienen “una mirada amplia del mundo”

Toman buenas decisiones, continuación...

- ❑ Escuchan a “expertos” pero saben que los expertos solo ven una parte del panorama general
- ❑ No sobreanalizan, sino que actúan rápidamente, decisivamente...a medida que las buenas opciones “desaparecen”
- ❑ Pueden rechazar una oportunidad...habrá otra al día siguiente
- ❑ Saben que toma más tiempo de lo planeado alcanzar el potencial
- ❑ Saben que el conocimiento es incompleto...algunas cosas no se saben, y pueden acontecer eventos inesperados en todo momento
- ❑ Saben que la naturaleza varía de forma impredecible, y reconocen la incertidumbre
- ❑ Saben que existen los malos entendidos y que se cometen errores
- ❑ Saben que no podemos predecir el futuro con precisión por lo que debemos imaginarlo

Mantienen su negocio a flote

La gestión sustentable a largo plazo implica un manejo para lograr un negocio rentable, con liquidez, que genera riqueza...que presenta opciones, que le permite a los productores lograr sus objetivos, a pesar del riesgo y la incertidumbre. ¡La clave es el cambio rentable!

Para que permanezca el negocio en el mediano o largo plazo es necesario:

- ❑ Preservar y mejorar la capacidad productiva de los recursos tierra, capital y trabajo; y
- ❑ Obtener retornos sobre el capital que son iguales o mejores que los usos alternativos de los recursos involucrados

¡En el juego moderno de la producción, el partido se lo lleva el más entrenado y los partidos se están poniendo más difíciles!

Y finalmente, ¡ayuda mucho más tener buena suerte que mala suerte!



1ER SEMINARIO INTERNACIONAL

DISEÑANDO NEGOCIOS
LECHEROS RENTABLES PARA
LA PRÓXIMA DÉCADA

MUCHAS GRACIAS !

