



## Seca o inundación no es mala suerte; en el agro, el Management es TODO

**Diego Palomeque - Director Académico de AgroEducación  
Especial para AgroEducación**

Estimados amigos,

Hoy me toca escribir ésta columna de opinión luego de ver toda la semana las imágenes de los campos en el extremo norte santafesino, donde una muy inusual descarga de agua durante un par de semanas consecutivas ha generado inundaciones en pueblos y campos de la zona, lo que en sí mismo es un drama. Da lo mismo que se inunde una casa o un campo; en uno y otro está el esfuerzo de toda la vida de quien lo compró. Y el agua maula no suele pedir permiso para arrasar lo que costó años de trabajo.

Frente a ese drama humano, toda la solidaridad que tengamos disponible. Que en ésta Patria nunca ha faltado -gracias a Dios- la vocación del pueblo de dar una mano al hermano que sufre.

Si miro con ojos de productor lo que ha sucedido -una brava tormenta de varios días de duración con fuerte descarga de milímetros-, el evento me mueve a reflexionar pensando en el negocio y sus riesgos. Porque al agro amigos, no es otra cosa que administrar riesgos todo el tiempo. Permítanme compartir esas conclusiones, porque en un negocio a cielo abierto como es la agricultura y la ganadería, el agua siempre juega...pero con camiseta de distintos equipos.

Las tormentas de fuerte intensidad y larga duración son parte de la naturaleza. Están ahí, van a seguir estando. No sirve llorar; mucho menos insultar la propia suerte. Es un riesgo de producción y como tal hay que gerenciarlo. Los productores de seguros suelen poner sobre la mesa una de las muletillas de su industria: no hay mala suerte, hay imprevisión. Bueno, de eso se trata. El agua es un factor de producción y a la vez es el mayor de los riesgos que impactan en la performance de nuestro negocio. Quien cree que no se puede mitigar el riesgo clima desde distintas perspectivas, tiene que volver a aprender éste negocio desde sus bases.

Para los rentistas dueños de campos, de esos -que los hay, y no son pocos- que van anualmente al remate para alquilarle al mejor postor, hay que avisarles que en la agricultura el manejo agronómico sustentable es el mejor negocio también para el dueño de la tierra. La historia de la gallina de los huevos

de oro es muy ilustrativa como analogía: quien quiere acelerar el plazo de cobro de la renta de un activo, termina por degradarlo. Donde manda la naturaleza como capitán, la platita es solo un marinero más. Y cuando el marinero maneja el barco...

Hace muchos años ya que el productor argentino compró los argumentos y los racionales atrás de la siembra directa; ha distribuido en el tiempo la ventana de siembra para que la floración de los cultivos no dependan de un evento de lluvia crítico (los maíces tardíos quizá, son el mejor ejemplo), ha trabajado con distintas variedades de tecnología a sembrar y distinta duración de ciclo, adecuando la inversión a las características de cada uno de los ambientes, y a gestionar muy de cerca los cultivos tanto en sus estadios vegetativos como reproductivos. Chapeau! En esto somos de los buenos en serio. Pero amigos.....el margen de rentabilidad se arma en buena medida fuera del lote, sin desmerecer la excelencia productiva que por supuesto tracciona valor.

Y muy especialmente ahí, fuera del lote, es el Management el que captura el valor económico que empezó a generarse en los potreros. Que es el Management, esa palabrita gringa que no es fácil reemplazarla por un sinónimo en castellano que pueda expresarse sólo con una palabra?

No es otra cosa que el mayor activo del negocio porque es la inteligencia aplicada del productor y de su equipo gerencial de leer la realidad para apalancarse en los eventos favorables y mitigar los adversos. Para hacerla breve, para explicar el concepto en pocos puntos, y sin intención de dar clases de Management a nadie:

Soja Mayo 2019 llegó a estar arriba de USD 300/tn en los inicios del 2018. El que no tomó precio vía forward o derivados de distinta índole, nada tiene que reclamarle a un mercado donde la soja se vende 50 dólares abajo. De nuevo la muletilla del broker de seguros: no hay mala suerte, hay imprevisión. Si ves un margen atractivo implícito en el precio y no hacés nada, eso es justamente una decisión. Que suele ser mala, todos los años.

El 3 de Setiembre 2018 volvieron las retenciones. Pero el factor desencadenante de ese evento comenzó casi 5 meses antes. Somos Argentina, muchachos. No aprendimos aún que el agro va a ser siempre el mayor sector pagador neto de impuestos? Cuando el Gobierno de turno, por las buenas o por las malas, tiene que armar un plan de equilibrio fiscal porque nadie le financia la deuda, el campo es el primero de la lista de los que la van a poner (sorry por mi francés). Las retenciones se efectivizaron en Setiembre, pero desde muchísimo antes la posibilidad concreta que vuelvan estaba en la mesa de discusión de toda compañía del agro. El riesgo fiscal soberano, acaso, no es un riesgo a mitigar? A big one! dirían los americanos...

Año 2017 el fondeo vía deuda valía muy barato en Argentina, por cuestiones coyunturales de la macroeconomía y de liquidez en el sistema financiero. Cuando aparecen éstas ventanas de tiempo donde el capital de terceros vale poco, hay que tomarlo por el tiempo más largo que se pueda negociar. Muchos colegas seducidos por los cantos de sirena de los préstamos a 12 meses al 2% y 3% prefirieron el negocio de oportunidad. Hoy, cuando vas a refinanciar esa cancelación, el costo se movió a zona entre 8% al 10% (frente a productores que, decisión de management financiero mediante, se fondearon en 2017 a TNA 5% a 60 meses).

En síntesis, estimados colegas, y con la sola intención que ésta columna nos invite a reflexionar sobre nuestra capacidad de gerenciar los riesgos de éste negocio, porque el margen es un subproducto de nuestras decisiones. Mucho más que del clima y los mercados.

Nuestro gran amigo Antonio Ochoa, dueño de una verba excelsa, suele repetir una frase con la cual personalmente no podría coincidir más: "el analfabeto del Siglo XXI no es el que no sabe leer ni escribir, sino el que no sabe aprender".

En éste negocio cuando te aprendiste las respuestas, la realidad te cambia las preguntas. La calidad de la materia gris que le dediquemos al negocio (lo que intento definir como Management, en una acepción libre del término) con mucho énfasis de mirar sus riesgos para mitigarlos en todo lo que fuere posible, es lo que al fin del día separa el éxito económico de la supervivencia productiva.

El libro del Génesis reza, durante los comienzos de la Creación, que "no es bueno que el hombre esté sólo". Para el agro pasa lo mismo: no es bueno leer el negocio sólo, habiendo tanta y tan buena gente con capacidad de ayudarnos a aprender.

Diego Palomeque – Agroeducación | Director de Agroeducación

Fuente: Agroeducación