

# El inevitable impacto de las decisiones

Sin darnos cuenta, las decisiones en la finca están presentes todo el tiempo. Se toman a cada rato, desde las más ínfimas hasta las de mayor peso. Pero de algo no quedan dudas: todas tienen un impacto económico. Todas, absolutamente todas.

**E**n algunos casos se trata de consecuencias inmediatas. En otros, las consecuencias de nuestras decisiones no son tan evidentes ya que se van dando de a poco, con el tiempo, de modo que a veces hasta se pierde el hilo, que nos permita asociar algo que está pasando en el presente con aquella decisión del pasado. El otro componente es poder dimensionar sus consecuencias, poniéndoles un valor. Puede ser un valor físico en principio, pero que luego termina trasladándose a lo económico. En algunos casos puede que sea un impacto relativo, pero en otros, resulta ser de aquellos que se dice “mueven el amperímetro” de la finca. Y ni hablar cuando se trata de la combinación de varias decisiones que, queriendo o sin saberlo, van en un mismo sentido de modo que ese impacto al que nos referimos, es amplificado.

Además, debido al fenómeno de las denominadas “inercias” de la finca, puede que los efectos se sigan haciendo sentir, como un eco que sigue resonando, a lo largo del tiempo, cuando quizás hasta ya ha quedado en el olvido cuál haya sido la decisión original, la que desencadenó todo. Y no es que tenga que ser algo forzosa-



mente desfavorable, porque las inercias también pueden jugar a favor en el devenir del negocio. Más allá del objetivo que haya tenido cada decisión, hay que tener en cuenta las consecuencias colaterales que pueda producir. Esas consecuencias “no deseadas” pueden llegar a ser importantes. Anticiparse a ese momento y tratar de tener en cuenta todas las consecuencias que pueden llegar a ocurrir, las deseadas, pero también las indeseadas, evitará sorpresas desagradables.

El caso extremo sería el de alguien que decide, en medio de un momento de hastío o de bron-

ca, cerrar su finca, con todas las consecuencias que ello conlleva. Puede que lo decida por una cuestión de rentabilidad, en una crisis, alentado además por un “veranito” por el que está pasando el gran competidor, la agricultura (volantazo no aconsejado). Pero también puede que ocurra por otros motivos, que exceden lo económico, como un recambio generacional, en el cual los que llegan a hacerse cargo de la empresa prefieren no continuar, por múltiples motivos, desde complicarse menos la vida hasta escuchar el canto de sirena de arrendar el campo.

Pero las decisiones pueden ser

variadas: desde de dejar de inseminar para pasar a servicio con toro buscando un ahorro, no reemplazar personal que deja la finca con lo cual se sobrecarga al resto, sacrificar parte de la reposición vendiendo un lote de vaquillonas preñadas para “hacer caja”. En el otro extremo, “rejuvenecer” la finca aportando una mayor cantidad de vaquillonas de las que serían necesarias para la reposición, para a su vez dar de baja a mayor cantidad de vacas. Encerrar la cría o, por el contrario, hacerla más pastoril. Y en ese caso, ¿en campo propio o arrendado? Y la lista puede seguir.

### ¿Reversibles o irreversibles?

Tanto referido a las decisiones que se tomen como también a sus consecuencias, es importante tener en cuenta, lo que podríamos llamar el grado de reversibilidad o de irreversibilidad. En el ejemplo anterior, la decisión de cerrar es irreversible, una vez que se llevó a cabo, no hay vuelta atrás.

En el medio queda un conjunto de decisiones que pueden tener diferente grado de “vuelta atrás”. Y a su vez, en caso de que ello ocurra, ver los plazos en que las consecuencias pueden también volver atrás. Puede ser el caso de alguien que, en medio de una crisis, decide abaratar la alimentación, bajando la incidencia de los suplementos o reemplazar, como decíamos, la inseminación artificial por toros. Podemos agregar quien decide achicar la finca, o, en el otro extremo, aprovechando el crecimiento del ro-

deo, abrir una nueva finca en un campo arrendado.

Estos son solamente un ejemplo de la extensa lista de posibilidades en la finca y que son tantas: reformarlo para agrandar su capacidad, pasar de dos a tres ordeñes diarios, acelerar el crecimiento mediante compra de hacienda, modificar la estacionalidad de servicios, elegir nuevos compradores para la remisión de leche, asociarse tanto para la venta de leche como para la compra de insumos, modificar la distribución de cultivos para apuntar a un mayor autoabastecimiento de alimentación, modificar la forma de remuneración del personal afectado al ordeño, etc.

### Todo tiene un beneficio, pero también un costo

Cuando se toma una decisión por el que se espera obtener un beneficio, quizás no se tiene demasiado en cuenta que ello también tiene un costo. El asunto es si el beneficio supera al costo o termina siendo al revés. Para eso no queda otra alternativa que medir, obtener datos, hacer un seguimiento continuo de todo lo que cambió y cuánto. Eso supone todo un trabajo al que a veces no se le presta la debida atención, quizás confiando en que, si otros tomaron esa decisión, probablemente sea la correcta.

Ni hablar cuando una decisión se tomó, como se suele decir “en caliente” y luego, al ver las consecuencias se llega a la conclusión de que esa decisión fue equivocada. Sería utópico,

pensar que todas las decisiones que se tomen serán las acertadas. Y es precisamente cuando se comenten errores, que existe la posibilidad de tomar nota de ellos para aprender y evitar que vuelva a ocurrir.

Lo ideal es tratar de que las decisiones se tomen “en frío” y no “en caliente”, habiendo evaluado con detalle las posibles consecuencias que pueden no ser lineales, sino que conviene plantear los posibles escenarios que aparecerán. Tratar de calcular los costos y beneficios de esas decisiones; tener en cuenta hasta cuándo llegarán sus consecuencias y si será posible revertirlas.

Cuando se pasó de lo planeado a los hechos, hay que dedicarse a medir, con honestidad, los resultados obtenidos, sobre todo cuantificándolos, de modo que todo no se reduzca a subjetividades o simples impresiones. Eso permitirá llegar a la conclusión si valió la pena haber elegido ese camino. Si valió la pena, mejor. Si en cambio no fue así, para pensar en dar marcha atrás, y además para tomar nota, aprender de lo que no se debería hacer hecho, cosa que no se repita el error, incluso para compartir con otros esa experiencia, que puede ser de gran valor para quienes están pensando en tomar ese camino que uno ya transitó.



Ing. Agr. Félix Fares  
felixfares57@yahoo.com.ar