



Manejo de *riesgos* en la empresa agropecuaria

Nicolas Pineda Vila

MsC en Agronegocios

Gerente Galápagos Agroconsultores S.A.S

Mitchell Hughes

MsC en Agronegocios

Co-Fundador Adventive

Hace algún tiempo ya, y en colaboración con *Michell Hughes*, un australiano experto en agronegocios, tuvimos una conversación sobre el manejo de riesgos en las empresas agropecuarias. La diversidad de riesgos en los agronegocios es infinita, y es muy similar en cuanto a su complejidad, tanto en Australia como en Colombia. Son múltiples y muy diversas las fuentes de riesgos en el ámbito agropecuario. Aún más, los riesgos en Colombia son mayores

si tenemos en cuenta las particularidades que el orden público, las condiciones políticas y culturales suponen en nuestro contexto. En este artículo, el segundo de la serie de *gerencia de la empresa ganadera*, hablaremos del riesgo, y algunas maneras que existen para reducirlo dentro de nuestras empresas agropecuarias.

El *riesgo* es una palabra que todos entendemos, pues desde pequeños convivimos en estrecha relación con ella. El *riesgo* hace referencia a

la posibilidad de que alguna situación adversa suceda. El *riesgo* de estar vivo, es que nos podemos morir. Los *riesgos* de comprar un carro son, que nos podemos estrellar, se puede dañar, o nos lo pueden robar. Los *riesgos* de viajar por aire y no por tierra, son la posibilidad de que salga tarde el vuelo, que lo cancelen, o que falle el avión en pleno vuelo.

¿Cuáles son los riesgos en los agronegocios y qué hacemos para manejarlos o mantenerlos bajo control?

Existen seis (6) tipos de riesgos para los agronegocios en Colombia.

- Productividad
- De Mercado
- Financieros
- Legales
- Humanos u Organizacionales
- Otros

Productividad

Son todos aquellos *riesgos* que comprometen o pueden afectar negativamente la *productividad* de la empresa. En ganadería, dichos *riesgos* son los que pueden conllevar a tener una reducción en las *ganancias diarias de peso, sufrir un aumento de la mortalidad, una disminución en la tasa de natalidad, o simplemente una menor capacidad de carga*. Entendiendo que cada finca, y cada empresa agropecuaria es un universo diferente, el manejo que debemos dar a cada uno de esos riesgos es diferente.

De mercado

Los *riesgos* de *mercado* hacen referencia a aquellas situaciones que pueden conllevar a tener problemas para comercializar nuestro producto. Otros riesgos de mercado son el precio, las incertidumbres del mercado mismo, el valor de los insumos o incluso fuerzas externas, como políticas de mercado internacional, Tratados de Libre Comercio, Regulaciones, Leyes, Normas, Tarifas o impuestos por mencionar algunos. Recientemente, el brote de fiebre aftosa que se presentó en el país, generó como consecuencia, una reducción en los mercados para la venta de animales y derivados cárnicos de origen colombiano. Algunas empresas ganaderas perdieron la posibilidad de exportar ganado o canales bovinas a Chile, Perú y Rusia entre otras. Como consecuencia, los precios del ganado en pie, por condiciones de aumento de la oferta, generaron una caída en el precio. Este es un claro ejemplo de un *riesgo de mercado* en ganadería bovina.

Financieros

En materia *financiera*, los *riesgos* están asociados a los *costos, la capacidad de endeudamiento, las tasas de interés, los flujos de dinero, las necesidades de esos flujos de dinero y la rentabilidad el negocio mismo*. Las exigencias financieras en ganadería son altas, más aún, para aquellos ganaderos que apenas inician en el negocio de la cría, levante o ceba de animales. Las inversiones son cuantiosas y las particularidades del negocio, hacen que no existan ingresos antes de 15 – 18 meses en cría, y hasta 24 meses en ceba. Es decir que las necesidades financieras son altas, y el riesgo que implica el negocio ganadero en esta materia, no es menor. De no poder contar con una fuente de endeudamiento o de ingresos adicionales, el riesgo de sufrir por una escasez de recursos monetarios durante dicho período es alto.

Riesgos legales

Los *riesgos legales*, hacen referencia a aquellas situaciones asociadas a la *estructura del negocio, a los contratos, responsabilidades civiles extracontractuales y la legalidad de los títulos de la tierra*, entre otros. Este último es un riesgo, que es particularmente alto en nuestro país, dadas las condiciones de orden público que se sucedieron en los pasados veinte años. Tal vez, los *riesgos* más comunes, o sobre los que más conocimiento tenemos, son los riesgos legales asociados a unos contratos laborales mal elaborados, o a la baja rigurosidad con la que manejamos la contratación en las empresas ganaderas. El riesgo legal de contratar a una persona, sin realizar un *“contrato legal”*, es que de suceder un accidente laboral, que por cierto en este sector es altamente probable, y usted como gerente de su empresa, termine enfrentando una demanda laboral, y las posibles consecuencias que la misma tenga.

Riesgos humanos u organizacionales

Son todos aquellos *riesgos* asociados al *recurso humano*. Dichos riesgos varían en temas de contratación, despidos, lesiones, muertes, cambios de personal y

las pérdidas asociadas que cada cambio de personal genera. Los *riesgos laborales* en las empresas ganaderas, y en los agronegocios en general son altos. No son siquiera cercanos, los riesgos de una secretaria de oficina, cuyo ambiente de trabajo está entre cuatro, paredes y las herramientas que maneja son papel, lápiz y un computador, a aquellos a los que está sometido un trabajador de campo, que maneja herramientas como motosierras, guadañadoras, tractores, y lidia con animales en ambientes como corrales y potreros.

Existen también *riesgos de orden público*, y algunos riesgos asociados a esa ya arraigada cultura del robo, que en el campo, al igual que en gobierno, es alta en nuestro país. Sobre aquellos riesgos, no tenemos mayor control.

Cuándo deben ser manejados los riesgos

Cada empresa ganadera y cada empresario tendrán una respuesta diferente a esta pregunta. La respuesta a la misma yace en la tolerancia personal al riesgo, la solidez financiera, el nivel de apalancamiento, y las dinámicas del negocio mismo. Pero como bien lo dice *Mitchell Hughes*, *“cada finca, y cada empresa agropecuaria y tiene riesgos que pueden y deben ser manejados.”* Entender los riesgos entonces, es tan solo es el primer paso. Lo realmente importante una vez entendidos los riesgos de nuestra empresa, es qué plan de manejo ponemos en marcha para reducir de manera eficiente dichos riesgos.

Este es un plan sencillo de manejo de los riesgos, propuesto por *Hughes*.

1. Entienda el riesgo y asígnele una calificación de importancia para su negocio
2. Haga un ranking de los riesgos de su empresa. La tabla del ranking del riesgo, le ayudará a determinar en qué posición ubicar dicho riesgo.

Para realizar dicha evaluación, es útil hacerse algunas preguntas. Por

Tabla de análisis del riesgo

IMPACTO	Alto	Control de Mitigación y planes de contingencia	Control de Mitigación y planes de contingencia. Monitoreo cercano	Tome acciones inmediatas. Monitoree rigurosamente
	Medio	Tolere – Monitoree	Control de Mitigación y planes de contingencia	Control - Mitigación – Planes de Contingencia – Monitoreo cercano
	Bajo	Tolere – No hacer nada	Tolere – Monitoree	Control de Mitigación y planes de contingencia
		Bajo	Medio	Alto
PROBABILIDAD				

(Hughes. M., 2017)

ejemplo, para saber si debe tomar acciones respecto a la variación del precio de venta del ganado gordo

- ¿Qué pasa si el precio cae?
 - ¿Estaría la empresa bien financieramente, si el precio cae?
 - ¿Hasta qué punto puedo tolerar una caída en el precio del ganado?
 - ¿Cuál es el límite en el que puedo funcionar sin entrar en un estado de pérdidas?
 - ¿Tengo recursos suficientes para afrontar una caída del precio?
 - ¿Por cuánto tiempo puedo resistir una caída del precio?
3. Hacer el ranking nos ayuda a determinar cuáles son los *riesgos* que tienen una probabilidad alta, y cuyo impacto sobre la empresa y su rentabilidad son altos. Esos son los *riesgos* que debemos manejar primero (*Zona Roja*).

También identificamos cuáles son las situaciones que debemos monitorear de cerca, y cuáles son *riesgos* que no suponen una amenaza mayor para la empresa. De esta manera nos enfocamos en dar manejo a los *riesgos* que si importan.

Cómo manejar los riesgos

El primer concepto que tenemos que tener claro, para poder ejecutar un plan de manejo del *riesgo* para nuestra empresa, es que existen infinidad de herramientas para reducir el *riesgo* en las empresas agropecuarias, y no todas son la compra de un seguro. Las cantidades

de herramientas de manejo del *riesgo* y el costo de las mismas, dependen directamente de la tolerancia al *riesgo* que usted tiene como gerente, y las repercusiones que cada *riesgo* pueden generar en su empresa. A continuación les enumeramos algunas estrategias para controlar los diversos tipos de *riesgos*.

a. Riesgos de Productividad

- i. Diversificación
- ii. Integración de nuevas tecnologías productivas
- iii. Almacenamiento de forraje
- iv. Implementación de sistemas de riego
- v. Planes de vacunación y protocolos de sanidad
- vi. Suplementos alimenticios
- vii. Asistencia profesional
- viii. Revisión constante del estado de tiempo o el clima
- ix. Seguros

b. Riesgos de Mercado

- i. Vender a más de un cliente
- ii. Distribuir las ventas a lo largo de todo el año
- iii. Garantice la venta de cierta cantidad de producto a través de contratos
- iv. Manejar el precio a través de opciones o futuros
- v. Actualizarse constantemente sobre la situación nacional y global del mercado

- vi. Crear un plan de negocio con su respectiva estrategia. Monitorear, ajustar y controlar.

c. Riesgos Financieros

- i. Hacer presupuesto, monitorear, controlar y analizar los flujos de dineros.
- ii. Mantener reservas de efectivo
- iii. Seguros

d. Riesgos legales

- i. Planeación legal vía asistencia profesional
- ii. Actualización y cumplimiento de normatividades vigentes
- iii. Contratación legal y pagos dentro del marco legal

e. Riesgos Humanos

- i. Entrenamiento
- ii. Cumplir con pagos de seguridad social, riesgos laborales
- iii. Contratar personal calificado
- iv. Cumplir normatividad laboral local
- v. Monitorear y controlar accidentes laborales reiterativos
- vi. Seguros

Finalmente

Recuerde que el *manejo del riesgo* es una obligación, si se quiere dejar de manejar los *riesgos* como un apostador compulsivo, para pasar a entenderlos, monitorearlos y mitigarlos. De esta manera vamos gerenciando la empresa agropecuaria para alcanzar el éxito. Es necesario evaluar, priorizar, planear, monitorear, controlar y ajustar con frecuencia. No basta con hacer este ejercicio una sola vez. Las condiciones de mercado, meteorológicas, sanitarias y laborales son cambiantes. Recuerde siempre que el éxito es un viaje continuo. Como lo dijimos en nuestro artículo anterior, *MERA (Mida, Evalúe, Retroalimente y Ajuste)*. Es hora de planear y mitigar el *riesgo*, para dar el salto de *Finca a Empresa*. 🍀