

# Toma de decisiones comerciales

---

Todos los días, todo el tiempo estamos tomando decisiones, de mayor o menor complejidad, siempre en torno a un problema, y uno de los mayores problemas de las empresas agropecuarias es el bajo nivel de gestión, que arranca con el bajo nivel de registros de costos y ventas.

**Pero sí tomamos registros, siempre anotamos en alguna parte todo.**

Claro, anotar en alguna parte es tomar datos, pero si no ordenas los datos, por ejemplo, en una tablita de márgenes, son solo datos, nunca se transforman en información para tomar decisiones.

**¿Cuál es la diferencia?**

Por ejemplo, si te pregunto ¿a cuánto quieres vender la soja 18/19? ¿Qué respondes?

**Al mejor precio, al más alto obvio.**

Claro, y ¿respecto a que sería el más alto? Si no tienes medida para comparar, no sabes a cuanto necesitas vender, esto lo logras teniendo los costos organizados, conociendo tu precio de indiferencia, y conociendo tu rentabilidad objetivo.

**¿Cómo saco mi rentabilidad objetivo?**

Eso más que un cálculo es una meta, y depende de hacia donde se quiere llegar con la renta de cada año.

**El problema son los alquileres, mucho no se puede negociar, porque siempre te corren los grandes, y te inflan los precios.**

Es cuando hay que tener las cuentas más claras que nunca, y ofrecer hasta lo que mis costos permitan.

**Pero si no lo alquilo yo, viene alguien por detrás y lo alquila.**

Pero si alquilas a un valor que te deja muy arriba con los costos, con un margen de error muy chico, o sin posibilidad de error, te jugas a fundirte a la vuelta de una campaña. Entonces, tener claros los costos, la renta que necesito para perdurar en el negocio, con mirada de empresa a mediano y largo plazo, me da seguridad. Sumando además la capacidad de renuncio, cuando una propuesta no es realmente negocio para mis números. Cuando conoces tus costos, tu precio objetivo, tu rentabilidad objetivo, tenés idea del riesgo precio al que te enfrentas, porque sabes hasta donde podés aguantar una baja.

**Pero el riesgo productivo es más grande que el riesgo precio, porque podés tener rendimiento cero, pero nunca precio cero.**

Claro que sí, pero ¿eso hace que el riesgo productivo sea más importante que el riesgo precio? O sin embargo, es lo que hace que el productor priorice la producción, dejando de lado el mercado, cuando en realidad, para los ingresos, son tan relevantes el PESO como el PRECIO. Recuerden que, mientras la producción puede fallar solo una vez por campaña, los precios se mueven al compás de compras y ventas, más allá de la mercadería física, a través de los especuladores, esto representa por año un

volumen equivalente hasta 18 veces el volumen total que se produce en ese año, como ocurre con la soja en Chicago por ejemplo ¿Que es más probable que varíe entonces, los rendimientos o los precios?

**Los precios, viéndolo así, pero eso excede a nosotros, no podemos participar de esa timba.**

Claro, pero no estás ajeno tampoco, porque afectan los precios de tu mercadería. Entonces comenzamos a preguntarnos qué hacer, y la respuesta es, debemos planificar las ventas, así como planificamos la producción. Se planifica conociendo y usando las herramientas comerciales disponibles.

**Hablas de futuros y opciones.**

Claro.

**Hacemos futuros.**

¿Futuros o Forwards?

**¿Cuál es la diferencia?**

Los forwards son ventas concretas, pactas un volumen y una entrega de mercadería a determinada fecha en el futuro, y tenés que cumplir, si no lo haces, son muchos los problemas que acarrea, mirá lo que paso el año pasado con trigo.

**Es cierto, pero ¿quién iba a saber que una helada tan grande iba a arruinar justo sobre el final los rendimientos?**

En verdad son riesgos climáticos reales, que pueden predecirse, y evitar que nos comprometamos más allá de lo prudente en pre cosecha.

**Y si en lugar de hacer forwards con trigo ¿hubiéramos hecho futuros?**

Lo que hubieses tenido que hacer es compensar diferencias de precio, te doy un ejemplo que realmente pasó. Se vendió forward trigo a diciembre en **U\$S 180/TN**, pero a la cosecha no estaban las toneladas para cumplir el contrato, esto por el alto porcentaje de físico comprometido, lo que hizo que se renegociaran esos forwards, que se refinanciaran con el corredor-exportador, a cambio de una tasa de interés, cambiando el compromiso de trigo, por otro de soja, seis meses después, todo un incordio y un costo financiero fenomenal.

Si hubieran hecho futuros, con el trigo a diciembre entre **U\$S 200-210/TN**, hubieran podido retirarse del futuro antes del vencimiento del contrato, a principios de diciembre, por ejemplo, cuando se veía que se iba para arriba por los problemas climáticos. Supongamos cuando llegó a **U\$S 185/TN**, y hubieras tenido que pagar la diferencia, **U\$S 5/TN**, sin tener que entregar ni un grano de trigo a nadie. Esta es una de las diferencias entre  cubrir un precio, con los futuros del Mercado a Término, y vender forwards, te podés ir antes (compras lo que vendiste), y pagas diferencias de precio, tan grandes como estés dispuesto, según tu riesgo precio, ya que siempre que haces un futuro, puedes pactar el famoso STOP, que es el límite de pérdida que estás dispuesto a asumir en ese futuro.

**¿Y cuánto vale la prima de los futuros?**

Los futuros no cobran prima, lo que te piden es un monto por tonelada en concepto de garantía, por ejemplo, en trigo **U\$S 8/TN**.

**Esa garantía ¿a quién se la doy, en qué momento y en que moneda?**

Son muchas preguntas, pero todos se la hacen.

La depositas en la cuenta que tienes abierta en la casa corredora con la que operas, la depositas el día que decidís cubrirte en ese futuro, en PESOS, monto equivalente al tipo de cambio del día en que tomas la cobertura.

### **Y, siguiendo el ejemplo del trigo ¿cómo queda al final?**

Suponiendo que se sale (comprando lo que había vendido) en **U\$S 185/TN**, lo que se vendió en **U\$S 180/TN**, se debe pagar **U\$S 5/TN** por la diferencia de precio entre la venta y la compra, y se devuelven **U\$S 3/TN** de los **U\$S 8/TN** depositados en concepto de garantía, en PESOS, al tipo de cambio del día en que cerras la operación. En caso de disponer del trigo físico, puede venderse en el disponible, a **U\$S 185/TN**, y recuperas esos **U\$S 5/TN** que pagaste, tu precio final, el de ese volumen, queda en **U\$S 180/TN**, y de eso se trata cubrir precio.

### **Entonces tengo que aprender a usar los futuros y todo eso, para evitar quedar atado a un forward en tanto volumen, para un año climáticamente arriesgado, por ejemplo.**

Sí, pero es un poquito más que eso, hay que PLANIFICAR, y eso es un proceso que al menos abarca 18 meses, desde la pre-siembra, hasta la post-cosecha.

### **Se me complica ¿a qué le llamas pre siembra?**

Eso depende de cada uno, puede ser desde que arrancas con el barbecho, desde que compras el primer insumo destinado a la siembra, o, como sugiero que lo consideren, desde que decidís sembrar, y eso, en general, es exactamente desde la cosecha de la campaña anterior, vos cosechas, y ya sabes qué vas a volver a sembrar. Es decir, seis meses antes de la siembra, ya podrías estar tomando decisiones comerciales, presupuesto y herramientas comerciales de por medio.

### **Parece complicado, no estamos acostumbrados a tomar decisiones con tanta anticipación, si así fuera, hubiéramos vendido soja mayo 2019 a U\$S 310/TN el año pasado, pero no es fácil.**

No es fácil, porque no ordenamos los costos ni ponemos nuestros objetivos de rentabilidad como nuestro norte en la brújula, o como la piedra firme donde pararnos, y nos quedamos viendo la movida del contexto, que nos condiciona, a eso le llamo, que dejas que el control de TUS DECISIONES la tengan LOS DE AFUERA, y así vas a seguir diciendo, quiero vender a lo más que se pueda, quiero seguir alquilando, aunque me aumenten más allá de mis posibilidades, para que no me lo alquile otro.

La diferencia es cuando asumís tu responsabilidad, para decir, me cubro en el precio que me habilita a lograr la rentabilidad objetivo, la que necesito para seguir y crecer, y no pago más precio en alquileres, del que mi presupuesto me permite. Así pasamos de ser títeres del sistema, a movernos firmes sobre nuestros objetivos, que conducen MI TOMA DE DECISIONES.

**Ing. Agr. Marianela De Emilio; INTA Las Rosas | Docente de Agroeducación**