

## CUATRO ESTRATEGIAS CLAVE PARA PREPARAR TU GRANJA PARA EL FUTURO.

Los entornos operativos volátiles y el escrutinio de los consumidores están ejerciendo una presión cada vez mayor sobre las empresas agrícolas. Para afrontar estos desafíos y mantenerse en el camino, los agricultores deben centrarse en cuatro áreas: planificación de la sucesión, recopilación y análisis de datos, sistemas de trazabilidad e informes sobre su impacto ambiental y social.

Lindi Botha



Las granjas familiares son la base del sistema alimentario de Sudáfrica, pero sin una planificación adecuada de sucesión y sistemas de resolución de conflictos, son vulnerables a cierres abruptos.

Foto: Lindi Botha

Los agricultores enfrentan numerosos desafíos que afectan la viabilidad de sus negocios, muchos de los cuales —como el clima impredecible y el comportamiento del mercado— están fuera de su control. Sin embargo, se pueden establecer estructuras para hacer que las empresas agrícolas sean más resilientes, aumentar la producción y los márgenes, y reducir su impacto ambiental.

Andrew Dale, líder del sector agroempresarial en PwC África, destaca cuatro enfoques y tecnologías que ayudarán a las empresas agrícolas en este sentido.

“A nivel mundial, necesitamos aumentar la producción de alimentos para satisfacer la creciente demanda de alimentos asequibles. Al analizar el panorama de Sudáfrica, hemos identificado áreas que requieren mejoras para que nuestra producción de alimentos siga siendo sostenible.

“Estas incluyen el aumento de las tasas de éxito de los negocios familiares, la implementación de una gestión integral de las fincas, la medición del impacto para ayudar a las agroempresas a contar su historia en términos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y la recopilación de datos a nivel de finca para ayudar a las empresas alimentarias con la trazabilidad”, explica.

## **1. Formalización de los negocios familiares**

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral del sector agrícola en Sudáfrica. A diferencia de otras compañías que miden el éxito en términos trimestrales, los negocios familiares lo miden en generaciones, garantizando la preservación de los valores y el legado familiar.

Sin embargo, Dale señala que solo el 60% de los negocios familiares sobreviven a la segunda generación, y solo el 32% a la tercera.

“Las empresas familiares exitosas logran un equilibrio entre una gestión profesional y una propiedad responsable, manteniendo al mismo tiempo una dinámica familiar saludable. Las relaciones entre los miembros de la familia —tanto aquellos involucrados en el negocio como los que no— pueden afectar la gestión de la empresa de maneras que simplemente no existen en los negocios no familiares”, explica.

Yolandi Kruger, directora y asesora agrícola en Dunamus Agri Advisory en Bloemfontein, Estado Libre, explica que, aunque para la mayoría de los negocios agrícolas las principales razones de fracaso están relacionadas con las finanzas o la producción (cosechas fallidas o grandes pérdidas de producción), en los negocios familiares el problema suele ser la gestión de conflictos. “Si el conflicto no se puede resolver, la empresa a menudo termina siendo vendida”, afirma.

Kruger enfatiza la necesidad de que las empresas cuenten con una constitución que establezca cómo se toman las decisiones, quién tiene el poder de tomarlas y cómo se manejarán los conflictos.

“La constitución no necesita detallar cada aspecto, pero sí debe incluir principios que orienten, por ejemplo, si las quejas se manejarán por correo electrónico, en persona o a través de un mediador. También deben estar claras las reglas sobre aumentos salariales, promociones y la distribución de las ganancias”, agrega.

Otro gran riesgo para las empresas familiares es la falta de planificación para la sucesión o los cambios en la gestión. “Si un socio fallece y el otro necesita comprar su parte pero no tiene el dinero, se pone en peligro el futuro del negocio”, explica.

Existen muchos otros escenarios similares que pueden ser problemáticos y que deben planificarse con anticipación: un divorcio que afecte las finanzas o la propiedad, la muerte inesperada de un patriarca o el matrimonio y la llegada de una nueva generación de hijos que pueda generar expectativas sobre los ingresos de la finca.

A menudo, el negocio no tiene la escala suficiente para mantener a varias familias o dividirse entre los hijos. Los agricultores deben saber cómo se manejarán estas situaciones antes de que ocurran, para evitar interrupciones en la empresa.

Kruger señala que los impuestos sucesorios y las tasas de transferencia pueden paralizar un negocio cuando el propietario fallece y la finca debe ser transferida a otra persona.

“La planificación financiera para este tipo de eventualidad debe hacerse con años de anticipación. Esto se puede lograr reservando un porcentaje de las ganancias cada año o incluso manteniendo un hato de ganado que pueda venderse cuando se necesiten fondos”.

Facilitar el proceso de transferencia de la propiedad requiere contar con las estructuras adecuadas. Esto significa incorporar la finca en una empresa o fideicomiso en lugar de tener todos los activos a nombre de una sola persona, evitando así que sean congelados cuando el propietario fallezca.

Kruger destaca que los documentos de la empresa y los testamentos deben estar alineados en cuanto a lo que sucederá cuando muera el dueño de la finca. “Si el testamento establece que la propiedad se transferirá a una persona en particular, entonces los documentos de la empresa o del fideicomiso deben indicar lo mismo.

“También es importante entender que un testamento o un fideicomiso no constituyen un plan de sucesión. Deben existir documentos escritos que indiquen que, si la persona A fallece, la persona B tomará el control; o que, si la persona C se divorcia, ocurrirá tal o cual cosa. La comunicación abierta es clave, y es importante abordar estas conversaciones con todos los involucrados con suficiente anticipación para evitar conflictos en el futuro”, explica.

En cuanto a la elección de sucesores, las familias deben decidir si solo los parientes de sangre serán elegibles o no.

“Si solo se permite la participación de familiares, es fundamental realizar un análisis adecuado de los tipos de personalidad y las características de liderazgo para asegurarse de que quienes sean elegidos para dirigir el negocio tengan las habilidades necesarias. Esto también ayuda a identificar posibles carencias de habilidades, que luego deben abordarse”, señala Kruger.

Cuando una familia decide incorporar a personas externas para gestionar el negocio, los roles deben estar claramente definidos, especialmente en lo que respecta a quién tomará las decisiones finales.

La creación de una constitución debe ser un proceso inclusivo que brinde a todos los involucrados el tiempo suficiente para considerar todas las eventualidades, los puntos de quiebre, los valores y los resultados deseados.

Kruger afirma que este documento debe servir como una guía para la toma de decisiones empresariales a lo largo de las generaciones y no debe modificarse con facilidad: “Por lo tanto, el consenso es crucial, o siempre habrá conflictos”.

## **2. De la tierra a los datos**

Si bien la sofisticación de los sistemas agrícolas ha aumentado en las últimas décadas, Dale señala que no es raro ver a agricultores sudafricanos tomando notas sobre el clima y los cultivos en hojas de papel dispersas.

“Los agricultores deberán avanzar realmente en la era digital. A medida que la tierra y los datos se entrelazan, las herramientas digitales proporcionarán soluciones a algunos de los mayores desafíos que enfrentarán las agroempresas en los próximos años”, agrega.

Esto incluye, por ejemplo, la necesidad de nuevas tecnologías para gestionar de manera eficiente los escasos recursos hídricos. Dale destaca que, como en todas las industrias, la agricultura exigirá cada vez más costos generales reducidos y modelos de negocio más eficientes.

“La eficiencia será un objetivo clave que las soluciones digitales pueden ofrecer, especialmente en lo que respecta a la agrotecnología, la agricultura de precisión y la capacidad de tomar decisiones más informadas”, explica.

Drones, imágenes multiespectrales y satelitales ya están proporcionando información valiosa a los agricultores, como determinar si una zona o un cultivo en particular es irrecuperable y no vale la pena invertir más dinero en él. El Internet de las Cosas (IoT), con su red de sensores y tecnología conectada a la web, está facilitando tareas rutinarias pero críticas en el mantenimiento agrícola.

“Poder verificar el estado de cercas, máquinas, niveles y calidad del agua en los tanques, o si una puerta ha sido cerrada sin necesidad de una inspección manual, es solo el comienzo. Con el tiempo, la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático tomarán estas decisiones operativas de manera autónoma”, afirma Dale.

Él cree que la producción agrícola dependerá cada vez más de tecnologías como la IA y el big data, lo que permitirá a los agricultores aplicar insumos de manera más precisa y enfocada. Esto, a su vez, mejorará la productividad y, si se usa correctamente, reducirá el impacto ambiental.

“La IA proporciona soluciones para el monitoreo de fincas y la gestión de plagas, permitiendo a los agricultores ver por encima de sus cultivos y por debajo del suelo, donde el ojo humano no puede alcanzar. También puede usarse para análisis predictivos, como recomendar el momento ideal para la siembra y programar el riego, reduciendo el margen de error”, explica.

Sin embargo, recopilar datos no tiene mucho sentido si no se pueden utilizar para la toma de decisiones. Aunque la estructuración y el análisis de datos han quedado rezagados respecto a las tecnologías de recolección, Dale prevé grandes avances en los próximos años, lo que permitirá obtener información nueva y accionable.

Los enfoques de gestión integral podrían incluir la administración financiera para facilitar la elaboración de presupuestos, proyecciones y el seguimiento de gastos, ingresos y rentabilidad. En cuanto a la optimización logística, las nuevas tecnologías ayudarán a los agricultores a mejorar el transporte y reducir las pérdidas postcosecha. Además, las herramientas de monitoreo que rastrean la huella de carbono, el uso del agua y la biodiversidad serán fundamentales para ayudar a los agricultores a alcanzar sus objetivos ambientales.

### **3. Informes sobre el impacto**

Las agroempresas sudafricanas enfrentan una creciente presión por parte de diversos actores para evaluar y gestionar su impacto en la sociedad. Se espera que respalden un sistema económico en el que la creación de valor y el crecimiento contribuyan a mejorar la vida de las personas y la salud de las comunidades.

Frans van Wyk, director de la firma de asesoría Agrifusion, con sede en Stellenbosch, señala que los informes de ESG (ambiental, social y de gobernanza) ya no son solo una tendencia, sino una necesidad para los agricultores.

“Al demostrar la sostenibilidad de sus prácticas, los agricultores pueden generar confianza en los consumidores, cumplir con los requisitos legales y mantener sus productos en mercados de alta demanda”, explica.

Una de las dificultades de estos informes es que cada pilar de ESG requiere distintos conjuntos de datos. Actualmente, los agricultores están lejos de contar con una plataforma única que recopile toda esta información y la presente al mercado de manera clara.

Para los informes ambientales, los agricultores deben incluir datos sobre el uso del agua, la huella de carbono, la salud del suelo y la biodiversidad. Dale explica que los interesados desean saber, por ejemplo, cuán sostenibles son las actividades agrícolas, qué tipo de energía se está utilizando (renovable o no), si los recursos hídricos se están gestionando de manera responsable, entre otros muchos factores ambientales y sociales.

Van Wyk añade que la tecnología de agricultura de precisión, con herramientas como tractores equipados con GPS, sensores de suelo y monitores de flujo de agua, puede proporcionar datos ambientales precisos.

El software de gestión agrícola, como MyFarmWeb o AgriEdge, puede ayudar a centralizar los datos sobre producción y sostenibilidad.

El informe social debe incluir información sobre la creación de empleo, el número de familias beneficiadas, el impacto en la comunidad, el valor económico generado en la región y el cumplimiento de prácticas laborales justas.

Los programas de certificación como GlobalG.A.P, la Sustainability Initiative of South Africa y Fair Trade pueden guiar a los agricultores sobre qué medir y cómo reportarlo.

“Las evaluaciones de impacto se han convertido en una herramienta indispensable para las agroempresas responsables, prósperas y resilientes. No proporcionar datos de impacto sólidos y creíbles puede erosionar la confianza de los interesados y debilitar la licencia social de una organización agrícola para operar”, advierte Dale.

#### **4. Trazabilidad en la cadena alimentaria**

Mejorar la trazabilidad en los sistemas alimentarios es crucial por varias razones. Los sistemas que pueden rastrear con mayor precisión el origen y el recorrido de los alimentos hasta el mercado permiten retiros más rápidos y una mejor gestión de crisis en caso de contaminación.

Además, la transparencia en la cadena de suministro brinda a los consumidores mayor tranquilidad sobre las prácticas de producción y laborales detrás de los alimentos que consumen.

Sin embargo, el mundo está lejos de contar con un sistema de trazabilidad ideal. Dale explica que las cadenas de suministro de alimentos actuales pueden describirse mejor como “sistemas de sistemas”: estructuras opacas, dinámicas y de múltiples capas que carecen de una visión verificable desde la granja hasta el consumidor.

“El desafío para las empresas de alimentos es que, aunque la mayoría tiene sistemas de trazabilidad, estos suelen ser incompletos y pueden no ser capaces de rastrear los alimentos hasta su origen en la granja.

“La mayoría de las empresas pueden rastrear un nivel hacia arriba o hacia abajo en su cadena de suministro: saben de quién compraron los ingredientes, pero pueden desconocer los sistemas de calidad y pruebas en esas compañías, y aún más los de los proveedores de sus proveedores”, explica Dale.

Por ello, las empresas de agricultura, alimentos y bebidas, junto con los minoristas, buscan garantizar la seguridad, inocuidad y calidad de sus productos.

Van Wyk señala que, si bien los sistemas de trazabilidad en Sudáfrica han mejorado en los últimos años, aún hay margen de mejora.

“Certificaciones como HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) garantizan una trazabilidad básica en los sectores regulados. Sin embargo, todavía hay brechas, especialmente en las granjas pequeñas y medianas, que no siempre pueden permitirse sistemas sofisticados”, comenta.

Van Wyk sugiere que agroempresas como Hortgro y Grain SA colaboren para ayudar a sus miembros a compartir costos y acceder a sistemas que de otro modo serían demasiado costosos.

La integración de datos también requiere más desarrollo. Van Wyk menciona que, a menudo, no existe una plataforma unificada para vincular datos en toda la cadena de suministro, lo que genera retrasos en la identificación de fuentes de contaminación.

Para los agricultores, la recopilación de datos es amplia, pero algunas de las principales empresas alimentarias pueden requerir información sobre producción, cosecha, procesamiento, transporte, almacenamiento y ventas.

Las prácticas de trazabilidad en la agricultura sudafricana utilizan tecnologías como códigos de barras, etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID) y blockchain para rastrear productos desde la granja hasta el consumidor.

Van Wyk menciona plataformas de software para la gestión de proveedores, como FoodLogiQ y AgriChain, como herramientas para rastrear productos desde la producción hasta el punto de venta.

“Estos sistemas funcionan como un diario digital de los productos, registrando cada paso desde la siembra hasta el estante del supermercado. Esto facilita el rastreo y la corrección de problemas si algo sale mal”, explica.

Poder rastrear los alimentos y conocer su recorrido completo, desde la granja hasta el consumidor, no solo es una medida de defensa en la gestión de seguridad alimentaria, sino también una oportunidad para fortalecer la sostenibilidad de los agricultores.

Fuente.

<https://www.farmersweekly.co.za/farming-basics/how-to-business/four-key-strategies-to-future-proof-your-farm/>

**Clic Fuente**

