

HERRAMIENTAS EMPRESARIALES

Resumen Talleres de Escenarios





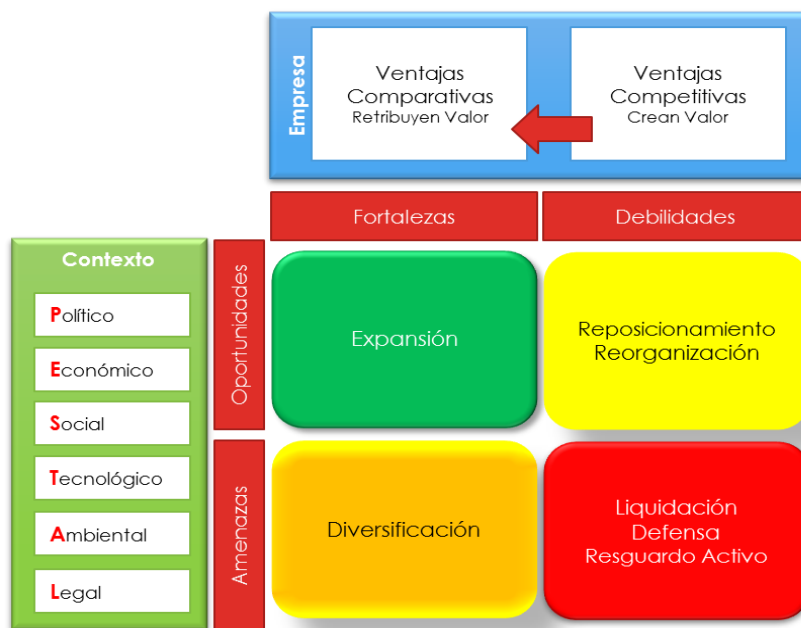
INFORME TÉCNICO HERRAMIENTAS EMPRESARIALES





Planeamiento por Escenarios

Esta herramienta es útil para detectar las oportunidades y amenazas en el corto (1 año) y mediano plazo (siguientes 4 años), en función a la visión de nuestras Empresas. De acuerdo a los posibles Escenarios futuros y del estado de nuestras empresas, nos permitirá observar las posibles estrategias a realizar.



Se analizan 4 escenarios posibles, combinando el corto y el mediano plazo. Para el período corto se considera la campaña siguiente (reflejado en el primer signo), mientras que para el mediano los siguientes 4 años de dicha campaña (reflejado en el segundo signo). De acuerdo a estos parámetros, los escenarios analizados serán: ++, +-, -+, --.



Escenario positivo de corto plazo

Político

- ❖ Continuidad del modelo. (Macri y Vidal en provincia).
- ❖ Cambio en el liderazgo, Vidal como opción.
- ❖ Votos necesarios para traccionar leyes, empoderamiento en el congreso.
- ❖ Continúa el apoyo internacional, empoderamiento en el mundo, facilidades en la renegociación de la deuda.
- ❖ Credibilidad.

Económico

- ❖ Recuperación del salario real.
- ❖ Inflación bajando (25%)
- ❖ Tasas bajando.
- ❖ Tipo de cambio competitivo.
- ❖ Presión fiscal sin cambio.
- ❖ Ingreso de capitales nuevos. Flexibilidad del FMI.
- ❖ Continuidad de índices favorables para la macroeconomía (déficit fiscal)
- ❖ Continuidad de mejora en infraestructura.
- ❖ Libertad cambiaria.
- ❖ Buena cosecha, ingreso de dólares a la economía.
- ❖ Existencia y posibilidad de herramientas comerciales para cubrirse ante eventuales variaciones de mercado.
- ❖ Precios de la carne acompañando la inflación, competitivos.
- ❖ Relación compra /venta y maíz/carne favorables para la ganadería. Viendo momento oportuno de salida.
- ❖ Ingreso baratos en Cría. Negocio de tenencia interesante.

Legal

- ❖ Avanzan juicios políticos.
- ❖ Consensos en normas ambientales.
- ❖ Ley de seguros.
- ❖ Destrahe en restricción de dominio.

Ambiental

- ❖ Reglamentaciones en tema feed lot y aplicaciones, dirigido a la sociedad.
- ❖ Cambios en SENASA, regulación en exportaciones de fruta y carne.
- ❖ Año climático favorable.

Tecnológico

- ❖ Aplicación de Energías renovables.
- ❖ Satélites sin costo.
- ❖ Burocracia en baja en SENASA, DTU.
- ❖ Internet satelital mejorando a bajo costo.



Escenario negativo de corto plazo

Político

- ❖ No sigue Macri. En un escenario “muy negativo” gana CFK.
- ❖ Se baja CFK, se junta el justicialismo y gana elecciones.
- ❖ Oposición genera mal ambiente, sumado a incapacidad del gobierno para dar buenas noticias.

Económico

- ❖ Ausencia de créditos.
- ❖ Tipo de cambio e inflación inestables.
- ❖ Se mantienen las altas tasas. Retraso cambiario.
- ❖ Volatilidad económica
- ❖ Suba de retenciones e impuestos, hasta las elecciones (recaudación)
- ❖ Desdoblamiento cambiario, cierre de exportaciones (carne, trigo, maíz y leche), aumento de impuestos, luego de las elecciones.
- ❖ Contexto internacional: China reduce el crecimiento, tasas de USA, conflicto USA-China sin resolverse.

Social

- ❖ Conflictividad social en aumento. Esto facilita que gane el justicialismo.
- ❖ Cae el poder adquisitivo.

Legal

- ❖ Aumento de regulaciones con mal criterio, aumento de burocracia y costos de transacción..

Ambiental

- ❖ Aumento de costos por malezas resistentes (Yuyo colorado)
- ❖ Riesgo climático.

Tecnológico

- ❖ Se frena el ingreso de nuevas tecnologías (Semillas, maquinaria, etc.)



Escenario positivo de largo plazo

Político

- ❖ Políticas de acción de largo plazo
- ❖ Populismo en minoría en Argentina y Latinoamérica.
- ❖ Acuerdo entre las fuerzas políticas
- ❖ Congreso funcionando. Leyes que están en carpeta, sinceramiento económico.
- ❖ Menos trabas para trabajar. Reglas de juego políticas claras. Buen funcionamiento de la justicia.
- ❖ Mayor control social de las actividades de los gobernantes.
- ❖ Transparencia en los mercados agrícolas ganaderos.

Económico

- ❖ Estabilidad y previsibilidad
- ❖ Acuerdos con varios bloques comerciales.
- ❖ Inflación controlada y de un dígito.
- ❖ Tipo de cambio previsible y competitivo.
- ❖ Salario real fuerte para tener mercado interno.
- ❖ Buena renegociación de la deuda permite crecimiento.
- ❖ Baja el gasto público. Sin déficit.
- ❖ Tasas competitivas (debajo de 15%, con la inflación).
- ❖ Balanza comercial y fiscal positiva.
- ❖ Reforma tributaria y laboral encaminada.
- ❖ Exportaciones energéticas y de servicio con mayor peso. Menos dependencia del agro.
- ❖ Mejora la inversión en infraestructura y conectividad. Inversiones público-privadas.

Social

- ❖ Baja conflictividad social.
- ❖ Instituciones más fuertes.
- ❖ Menor corrupción,
- ❖ Mejor estado de ánimo general.
- ❖ Mayor valoración del trabajo, educación y cultura en todos los niveles.
- ❖ Cambio en el perfil de búsqueda de los empleados.

Legal

- ❖ Seguridad jurídica.
- ❖ Reglas claras. Velocidad de la justicia.

Ambiental

- ❖ Más regulaciones, con mayor diálogo. Resoluciones acordes a las necesidades de los distintos actores.
- ❖ Políticas a nivel nacional.

Tecnológico

- ❖ Digitalización para realizar trámites a distancia.
- ❖ Conectividad a nivel nacional



Escenario negativo de largo plazo

Político

- ❖ Cambio en la gestión y ganan las legislativas.
- ❖ Sin respaldo internacional.

Económico

- ❖ Limitaciones de exportaciones.
- ❖ Default.
- ❖ Aumento de impuestos. Suba de retenciones.
- ❖ Tipo de cambio barato.
- ❖ Aumento de la inflación.
- ❖ Suba de tasas en el mundo.
- ❖ Concentración del negocio. Empresas más grandes, con mayor escala, derivan de la política.
- ❖ Complejidad para toma de créditos.
- ❖ Sin inversión en infraestructura.

Social

- ❖ Punteros presionando, aumenta la grieta.
- ❖ Clima social complicado.
- ❖ Legislación complica la rentabilidad.
- ❖ Educación de los potenciales empleados cae.

Legal

- ❖ Gravan el patrimonio.
- ❖ Sin modificaciones de Ley laboral.

Ambiental

- ❖ Leyes ambientales generan restricciones a la producción, aumento de costos.
- ❖ Posibilidad de tener que dejar área sin producción.

Tecnológico

- ❖ La tecnología llega, pero hay que pagarla.
- ❖ Carne sintética genera pérdida de posibilidad de exportación por incorporación de la tecnología en otros países.
- ❖ Se cumplen cambios de paradigma.



¿Qué acciones se pueden realizar en las empresas para cada Escenario?

Escenario -+

- Prepararse para un buen contexto.
- Ver cómo está la empresa para saber cuánto riesgo asumir.
- Asociarse para estar posicionado para el futuro.
- Diferir ventas de bienes con relaciones de precios inferiores a las históricas. Aprovechar relaciones de precios.
- Incorporar ahora tecnologías nuevas que están más baratas que en contextos buenos (Invertir antes).
- Tomar decisiones en función a la estructura que tiene que tener la empresa en el escenario positivo.
- Crecer horizontalmente.
- Ambiental:
 - Ante la presión social y limitaciones de uso de agroinsumos, hacer agricultura más artesanal, diversificar actividades.
 - Buscar otra forma de hacer el negocio, cultivos de cobertura, juntarse con certificadores. Ver que registros hay. Alinearse a convenios entre IRAM y red de buenas prácticas.
 - Tener más presente la parte legal.
 - Tema envase y aplicaciones. Estar más presentes en los municipios, involucrarse en nuestros espacios de influencia.
- Económico:
 - Liquidar terneros para salir antes de las elecciones y cubrirme de una devaluación.
 - Cobertura cambiaria en agricultura.
 - Retención de vientres, para bajar balances.
 - Empresas bien financieramente buscar captar oportunidades de negocios que otros no puedan aprovechar.
 - Empresas ajustadas buscar socios.
 - Vender ternero macho lo más caro posible, recría a pastaje.
 - Dejar campos alquilados, achicarse en negocios sin renta. Dejamos de crecer en el corto plazo.
 - Aprovechar el pasto para generar kilogramos baratos.
 - Mantenerse líquidos sin deudas.
 - Reposicionamiento del equipo, evitar conflictos.
 - Sacar plata a otros negocios. Ver donde ponemos los dólares. Diversificarse para el mediano plazo, buscar nuevos negocios. Brindar servicios como forma de agregado de valor, Avanzar en la cadena, Intensificación (internamente) pero no expansión.
- Monitoreo de planes y presupuestos.
- Ajustar parte financiera, impositiva, productiva, etc.



Escenario +-

- En función de cómo está la empresa varían las estrategias posibles a realizar.
- Capturar la ganancia de este ejercicio. Diversificar y/o pasar a dólar.
- Estar líquidos para aprovechar situaciones posibles en el futuro. Tener agilidad crediticia. No se pueden programar inversiones, estar líquidos para captar oportunidades.
- Hacer la agricultura por administración este año y asociarse el año que viene.
- Dar en alquiler la tierra en el mediano plazo.
- En ganadería, si se consolida el precio del gordo, vender la mayor cantidad posible y retener hembras buscando el aumento escalado de precios.
- Usar la tecnología gratuita. Todo lo que apunte a maximizar la renta interna. Realizar mejoras que reduzcan estructura y costos fijos.
- Invertir en mano de obra calificada. Buscar optimizar los procesos de la mano de gente más capacitada.
- Desinvertir y resguardar, capitalizar ganancias. Sacar plata afuera.
- No innovar e inventar. Concentrarse en lo que uno sabe hacer.



Escenario --

- Estrategia defensiva, ágil, abierta al cambio, muy focalizada en el corto plazo.
- Achicar costos.
- Bajar inversión estructural.
- Priorizar siempre estar en un producto.
- Vender el capital de trabajo. Alquilar los bienes de uso, irse.
- Mantenerse parcialmente en el sector e ingresar en otros con aliados estratégicos.
- Eficiencia.
- Ofrecer servicios.
- Identificar los activos de baja renta, eliminar los Hobby.
- Fortalecer la visión personal, motivación. Y la misión de la Empresa.
- Hacerse de un colchón de dólares, guardarlo.
- Diversificar lo más posible las líneas de trabajo. Los destinos de venta.
- Fijar posiciones en mercado futuro. Asegurar precios si hay problemas a futuro.
- Tomar líneas de crédito si hay tasa negativa.
- Tomar seguros climáticos.
- Mirar las relaciones insumo producto, estar atentos en que se puede invertir.
- Capacitar a la gente, hacer mejor lo que hay que hacer.
- Foco en la Empresa Familiar. Como el contexto no es bueno hacer foco ahí.
- No exponerse en deuda Argentina.



Escenario ++

- Focalizarse en cerrar cuestiones estructurales de la empresa cuando hay plata.
- Cuesta tomar decisiones en escenarios positivos.
- Nuevos proyectos. Diversificarse. Antes que llegue la buena.
- Inversiones de largo plazo.
- Agregar valor, posicionarse, aprovechar la coyuntura.
- Igualmente quedarse líquidos.
- Trabajar como si fuese una industria. Implementar procesos, es el momento.
- Implementar tecnología de precisión.
- Alquilar de largo plazo ahora.
- Aprovechar y administrar muy bien los excedentes.



INFORME TÉCNICO HERRAMIENTAS EMPRESARIALES



Herramientas Empresariales

Coordinación del informe:

Alberto Galdeano, Juan Marcos Olivero Vila

Técnico a Cargo:

Daniel Almazán Sendino

Visite nuestra página web: www.crea.org.ar

Elaborado el Área Empresa, Unidad I+D. AACREA, empresa@crea.org.ar

Sarmiento 1236 5to. piso (C1041AAZ) Buenos Aires - Argentina. Tel. (54-11) 4382-2076/79

Acceda a nuestro servicio gratuito de Base de datos: Acerca de AACREA Es una Asociación civil sin fines de lucro originada por el Arq. Pablo Hary en 1957 y fundada en 1960. Integrada y dirigida por productores agropecuarios, su objetivo es promover el desarrollo integral del empresario agropecuario para lograr empresas económicamente rentables y sustentables en el tiempo, probando tecnología y transfiriéndola al medio para contribuir con el sector y el país.