



Taller de Escenarios Región COR

Área Empresa

Lic. Daniel Almazán Sendino

21.05.20

Orden del día

- 08:30 – 08:35 Presentación
- 08:35 – 09:00 Planeamiento por escenarios – D. Almazan Sendino
- 09:00 – 09:40 Charla Macroeconómica – S. Giraud
- 09:40 – 10:00 Intercambio primera parte
- 10:00 – 10:10 Descanso
- 10:10 – 10:40 Actividad 1: Configuración Escenarios (4) ¿Qué puede pasar?
- 10:40 – 11:00 Actividad 2: Estrategias para la empresa (4) ¿Qué puedo hacer?
- 11:00 - 11:30 Puesta en común y cierre

PLANEAMIENTO POR ESCENARIOS



«En épocas turbulentas, las empresas no pueden presuponer que el mañana será siempre una prolongación del presente. Al contrario, **deben administrar pensando en los cambios que representen oportunidades y amenazas**».

Alvin Toffler – Escritor / Futorólogo

¿Para qué trabajamos escenarios?

Detectar, en función a la **VISIÓN**,

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS



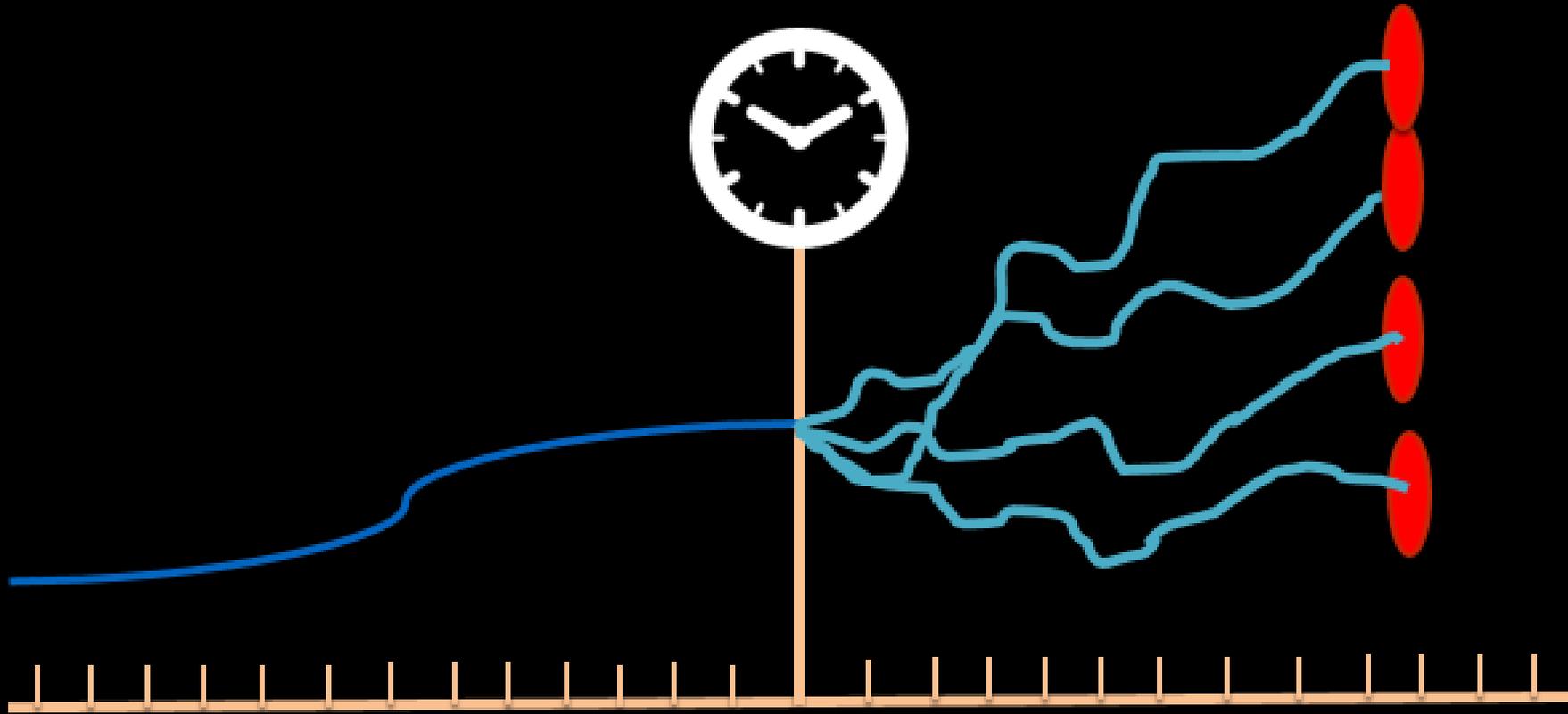
Probar la **ESTRATEGIA**.



Pasado

Hoy

Futuro



PROSPECTIVA



¿Defensiva?

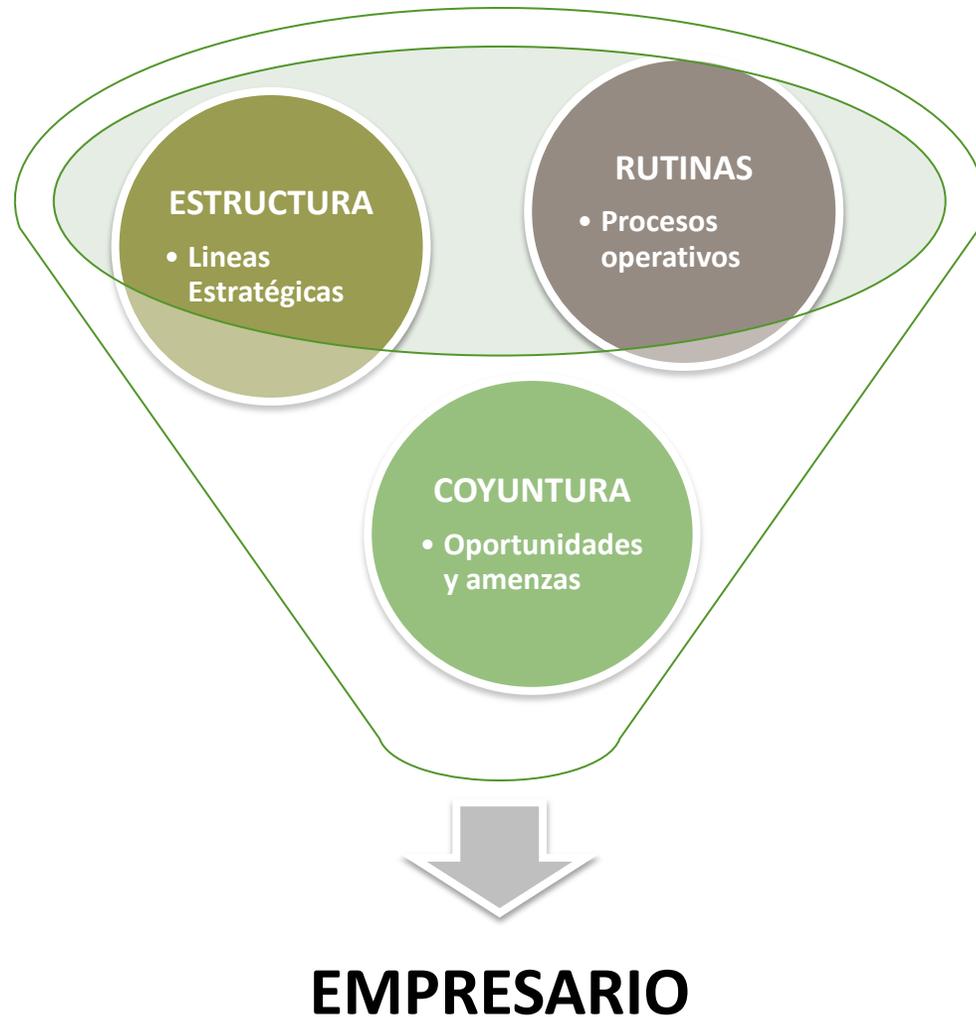


¿Diversificación?



¿Expansión?

¿Qué está pasando hoy?



RUTINAS

Procesos indispensables para tener resultados operativos en el corto plazo. Ej: siembra, cosecha, compra y venta, etc. (MOVIMIENTO CREA)

ESTRUCTURA

Acciones que buscan transformar la empresa. Aquellas que hacen a la empresa más atractiva e interesante. **CREAN VALOR.** Ej: Formalizar el gobierno empresario, implementar una metodología de trabajo, etc.

COYUNTURA

Cuestiones exógenas que si no están bien gestionadas desenfocan al empresario de las 2 anteriores.

¿Qué está pasando hoy?



ALTA INCERTIDUMBRE
ALTO IMPACTO

CALENDARIO EMPRESARIAL ABRIL

PREGUNTAS PARA PODER ARMAR UN PLAN DE ACCIÓN EN
RUBROS IMPORTANTES PARA LAS EMPRESAS EN ESTA
COYUNTURA

CONSIDERAR LOS CAMBIOS QUE HOY NOS PLANTEA ESTA
COYUNTURA, CON LOS CAMBIOS EN ALGUNAS RUTINAS QUE
NOS PROPONE... **¿QUÉ CAMBIOS ESTRUCTURALES HAGO EN
MI EMPRESA?**

LINK CALENDARIO EMPRESARIAL: <https://www.crea.org.ar/calendario-empresarial-abril-2020/>

Planeamiento por Escenarios

¿Qué quiero hacer?

¿Qué puede pasar?

¿Qué puedo hacer?

¿Qué voy a hacer?

¿Cómo lo voy a hacer?

¿Qué puede pasar?

≠

¿Qué va a pasar?

“Lo que no quiero que pase,
PUEDE PASAR”



- No se trata de encontrar respuestas precisas.
- No es un pronóstico, sino **una amplia gama de posibilidades:**
 - Relevantes
 - Plausibles
 - Desafiantes

Factores Generadores de Riesgos

Incertidumbre

- Rangos desconocidos
- No Pronosticables
- No describible estadísticamente

ESCENARIOS

Negocios en Argentina, Venezuela, Suiza.

Variabilidad

- Rangos conocidos
- Pronosticables
- Describible estadísticamente

PROBABILIDADES

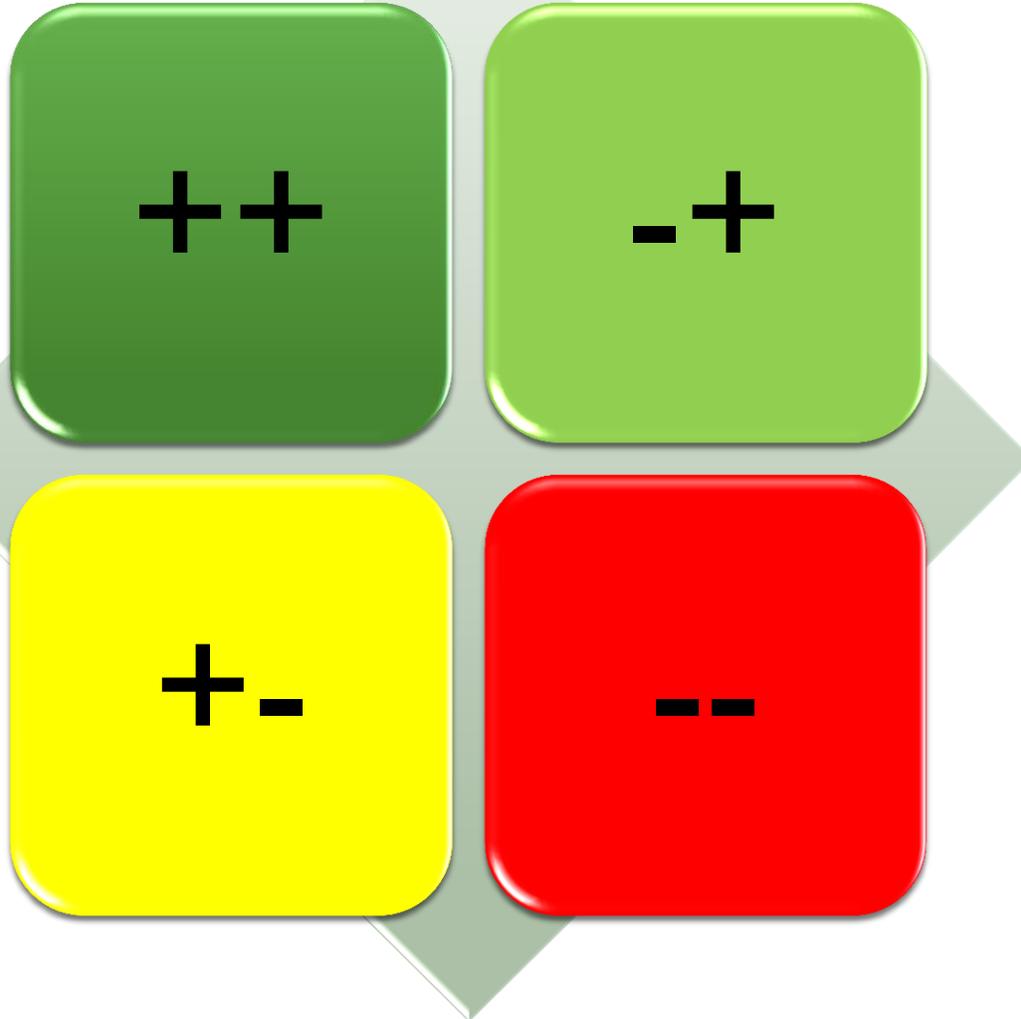
Rendimientos Agrícolas Santiago del Estero.

Configuración de los Escenarios



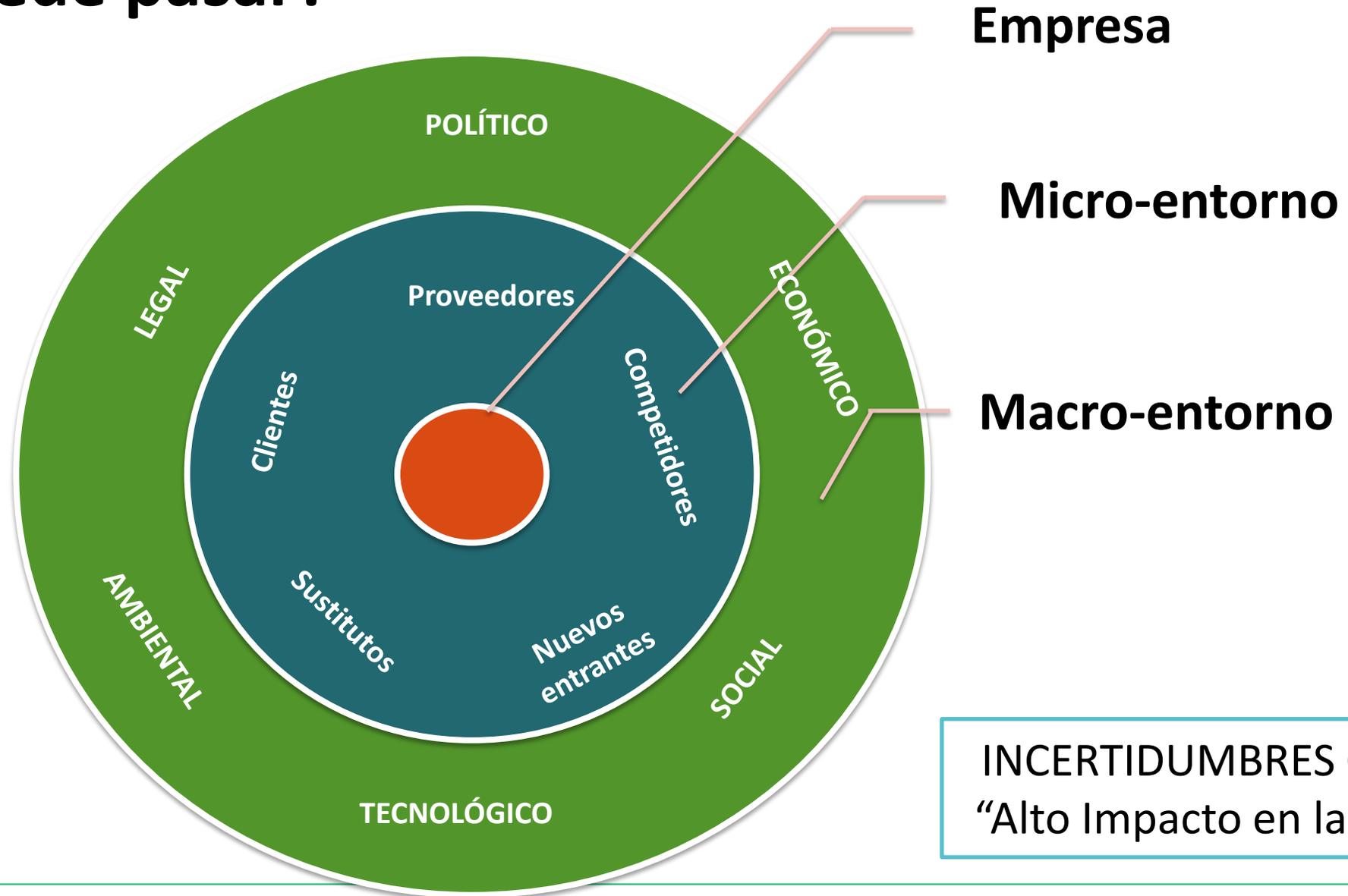
ESCENARIO DE CORTO PLAZO

ESCENARIO DE MEDIANO PLAZO



- ¿Qué es un corto plazo (+)?
- ¿Qué es un corto plazo (-)?
- ¿Qué es un mediano plazo (+)?
- ¿Qué es un mediano plazo (-)?

¿Qué puede pasar?



MACRO - ENTORNO

¿Qué puede pasar?

PESTAL

Político

Económico

Social

Tecnológico

Ambiental

Legal

Político

- Políticas de gobierno
- Tratados comerciales
- Relaciones internacionales
- Lobbies
- Grupos de presión



Tecnológicos

- Tecnologías competitivas
- Información y comunicaciones
- Acceso a la tecnología



Económico

- Coyuntura económica local
- Tendencia de la economía
- Infraestructura
- Economía Internacional
- Impuestos específicos
- Ciclos



Ambientales

- Leyes de protección del MA
- Regulaciones al consumo de energía
- Opinión pública
- CLIMA



Sociales

- Estilo de vida: tendencias
- Demografía
- Actitudes del consumidor
- Modas
- Factores étnicos/religiosos



Legales

- Licencias
- Leyes sobre empleo
- Otra legislación aplicable
- Legislación internacional



MICRO - ENTORNO

¿Qué puede pasar?

5 FUERZAS DE PORTER

ESTRATEGIAS

PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Precios Relativos.
- Facilidad de cambio. (Comprador)
- Reales.
- Potenciales.

COMPETIDORES NUEVOS

- Barreras de Entrada.
- Economía de Escala.
- Inversión.
- Complejidad del Negocio

COMPRADORES

- Cantidad de compradores.
- Concentración.
- Economía de escala.
- Poder de Negociación.
- Posibilidad de Integración Vertical.
- Precios Relativos.
- Facilidad de cambio. (Comprador)

COMPETIDORES ACTUALES

- Cantidad de competidores.
- Concentración.
- Economía de escala.
- Diferencia entre productos o servicios.
- Crecimiento de la industria.
- Estructura de costos fijos.
- Barreras de salida.

PROVEEDORES

- Cantidad de proveedores.
- Concentración.
- Economía de escala.
- Poder de Negociación.
- Posibilidad de Integración Vertical.

Escenarios - Actividad

	Quiebre (-)	Pesimista	Optimista	Quiebre (+)
Político				
Económico				
Social				
Tecnológico				
Ambiental				
Legal	--	+-	-+	++
Competidores				
Nuevos Competidores				
Clientes				
Proveedores				
Sustitutos				

Para ir terminando...

¿Cómo se trabaja en la Estructura?

- Bajando en volumen de la radio...
- No usando el contexto como excusa para no trabajar en la estructura
- Cambiando las **PREGUNTAS**...
¿Qué es lo mejor para la empresa? ¿Cuál es el 20/80?
- Definiendo **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**...
(Trabajo adicional al rutinario que transforma la empresa)
- Trabajar sobre las **CAUSAS** por las cuales no hay cambio...

¿Algunas preguntas...?

Coyuntura

- ✓ ¿Cuál es la estrategia?
Desensillar o Cazar de Noche.
- ✓ ¿Qué creo que va a pasar? ¿Qué voy a hacer?
- ✓ ¿Cómo proteger la liquidez?
- ✓ ¿Cómo gestionar / asegurar las partidas presupuestarias?
- ✓ ¿Cómo resguardar los activos?
- ✓ ¿Cómo aprovechar relaciones de precios?
- ✓ ¿Qué variable tiene mas impacto?
- ✓ **¿QUÉ EXPERIENCIAS HAY EN MI RED?**

Estructura

- ✓ ¿Cómo se decide en la empresa?
- ✓ ¿Quién decidirá en la empresa? ¿Están preparados?
- ✓ ¿Puede gestionar otro mi empresa?
- ✓ ¿Cómo continua esta empresa?
- ✓ ¿Cuál es el perfil de riesgo de la empresa?
- ✓ ¿La empresa tiene la diversificación apropiada?
- ✓ ¿En que moneda esta mi patrimonio?
- ✓ ¿Qué tan robusta y/o flexible es el estructura?
- ✓ ¿Qué hay que reestructurar?
- ✓ **¿QUÉ ES LO MEJOR PARA LA EMPRESA?**

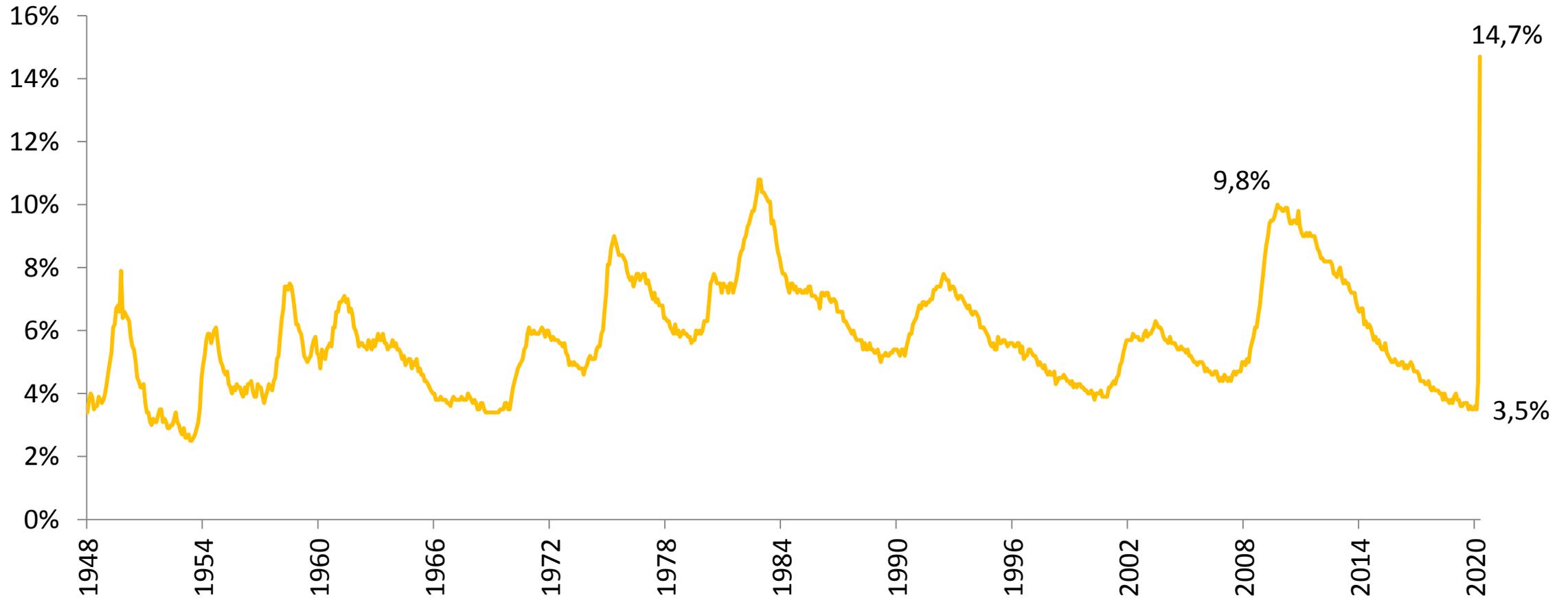


Charla de coyuntura macroeconómica

Contexto internacional

Tasa de desempleo (USA)

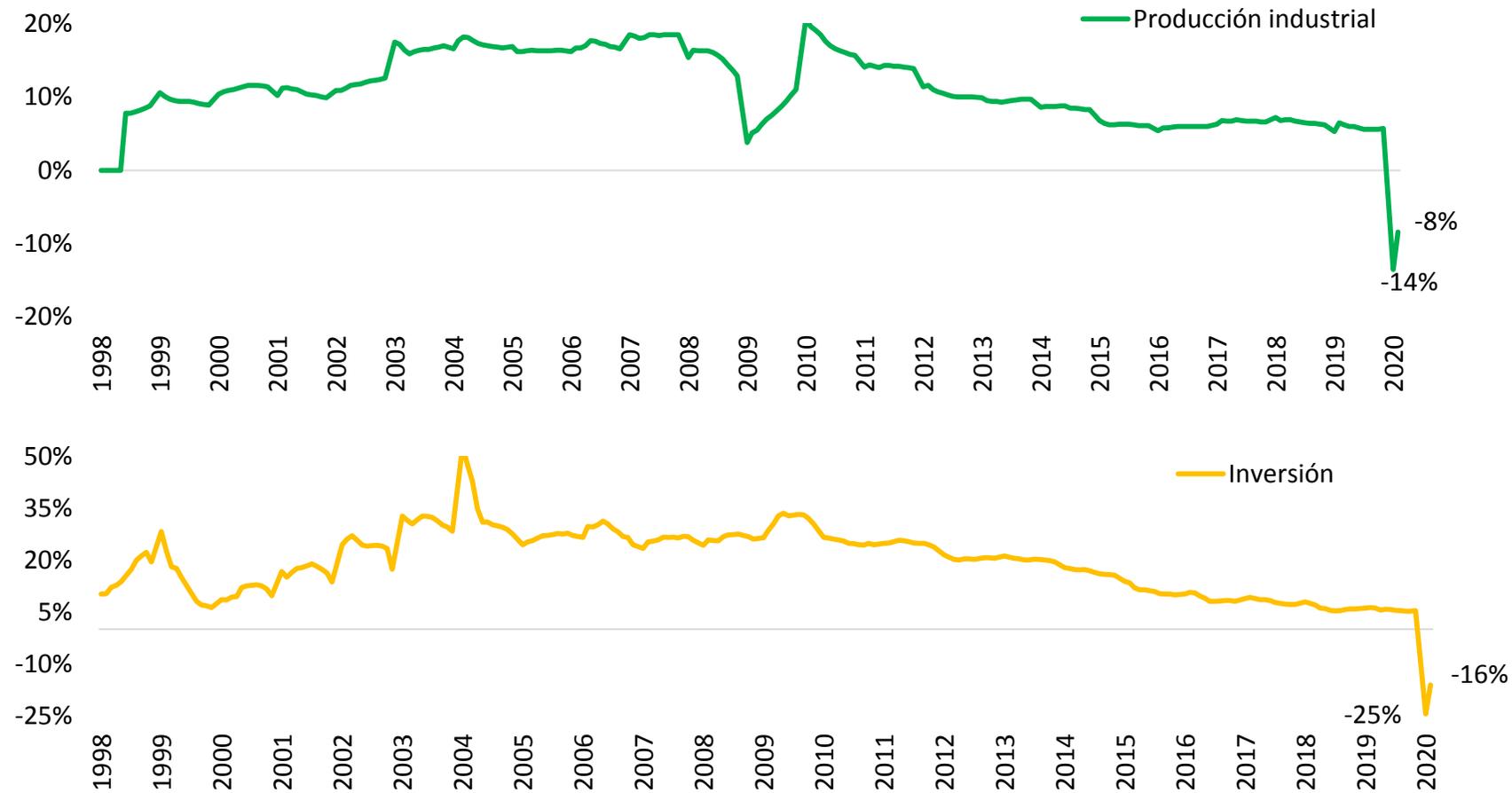
% de la población activa



Fuente: Movimiento CREA sobre la base a St Louis FED.

Producción industrial e inversión (China)

variación acumulada en el año

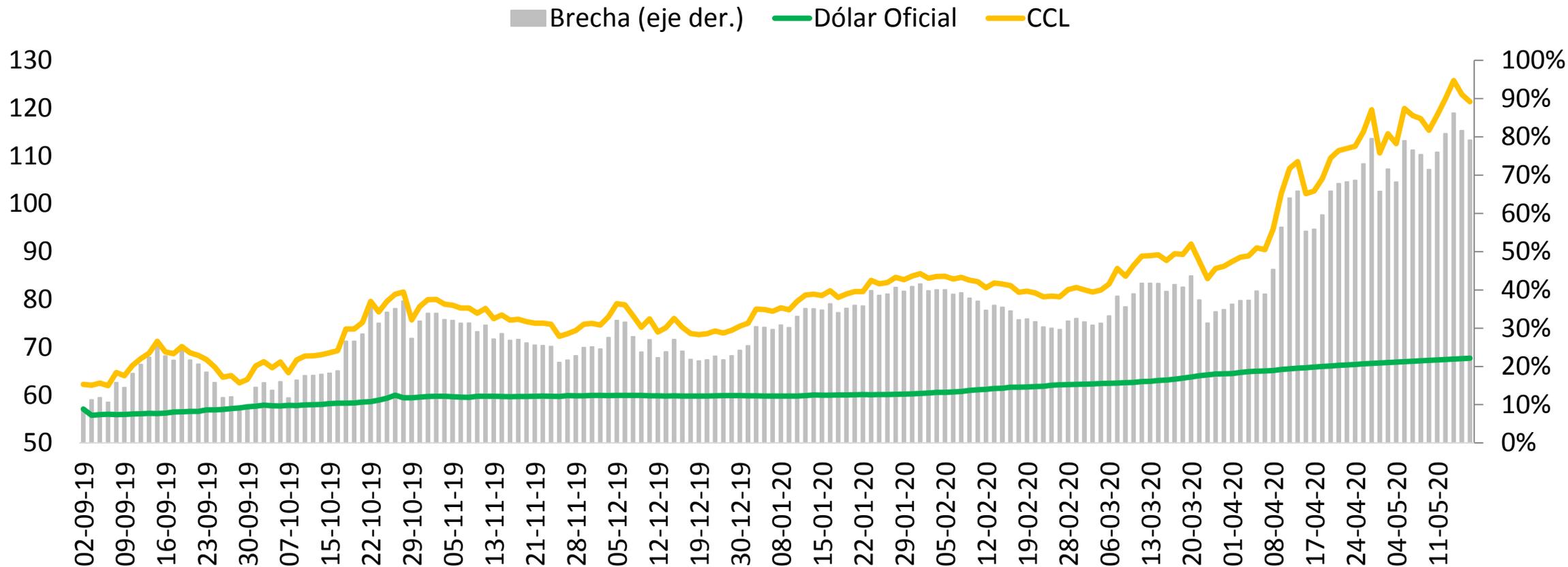


Fuente: Movimiento CREA sobre la base a National Bureau of Statistics of China.

Contexto local

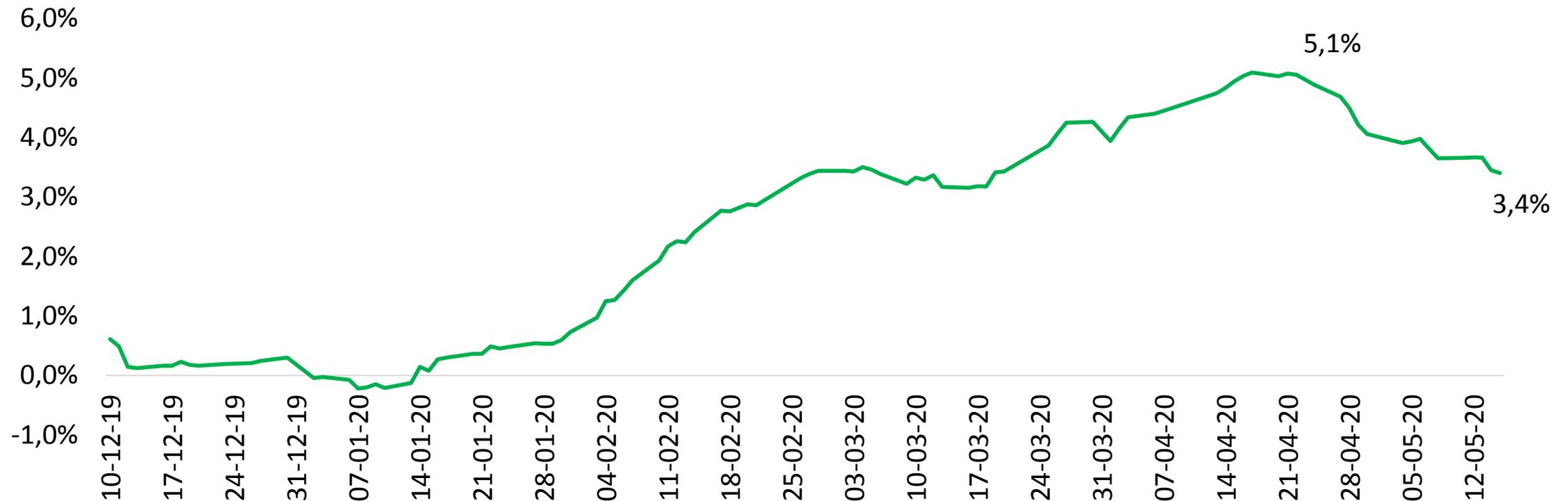
Dólar oficial y CCL

ARS x USD y brecha



Fuente: Movimiento CREA sobre la base a BCRA y ámbito.com.

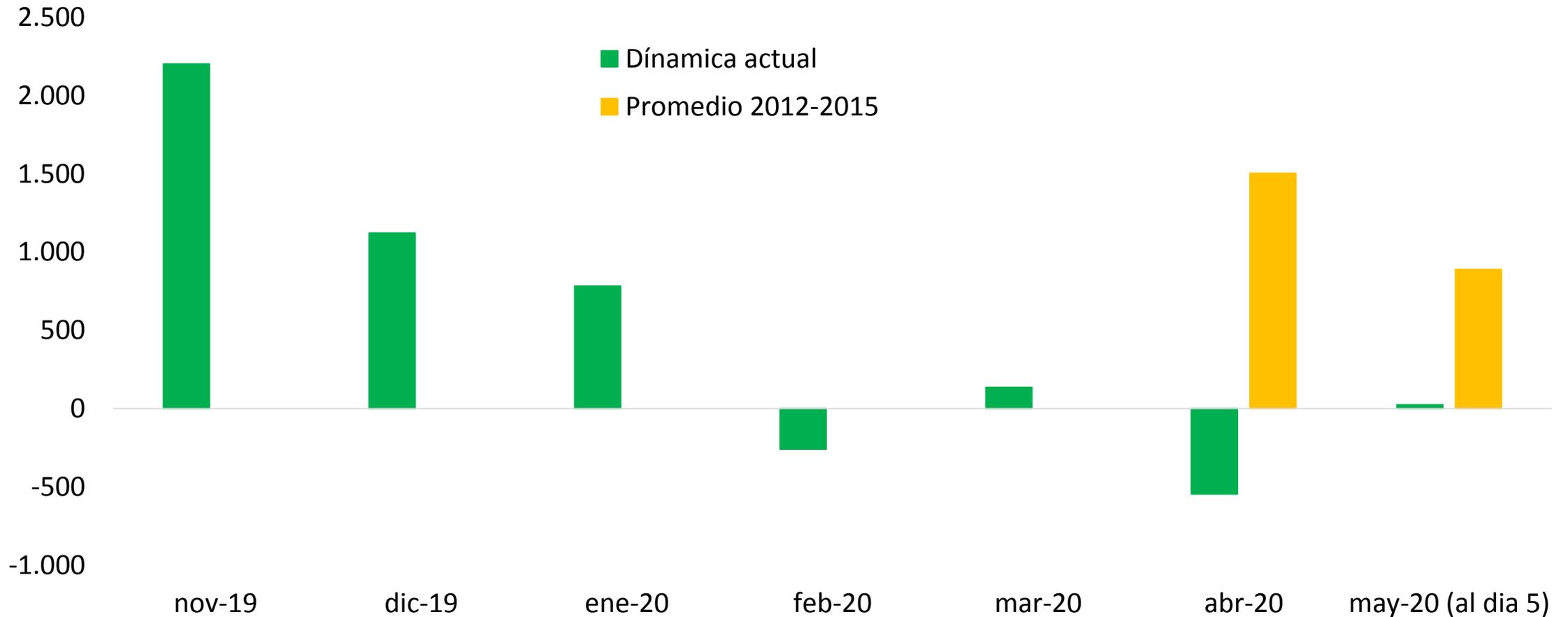
Ritmo de devaluación del dólar oficial variación últimos 30 días



Fuente: Movimiento CREA sobre la base a BCRA.

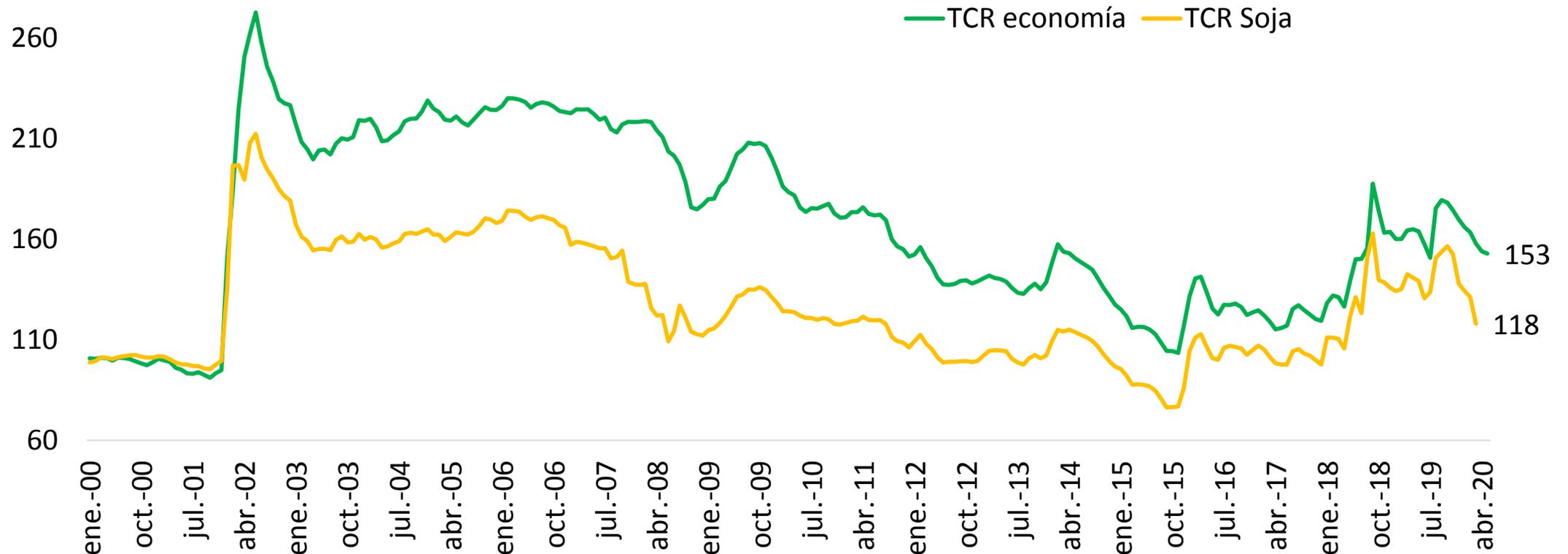
Intervención cambiaria BCRA

USD millones – desde inicio del control cambiario “duro”



Fuente: Movimiento CREA sobre la base a BCRA.

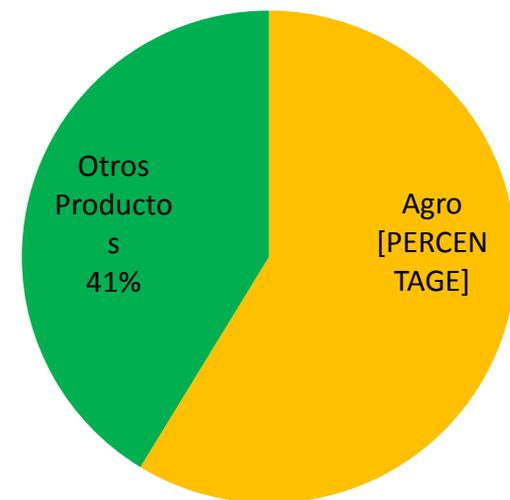
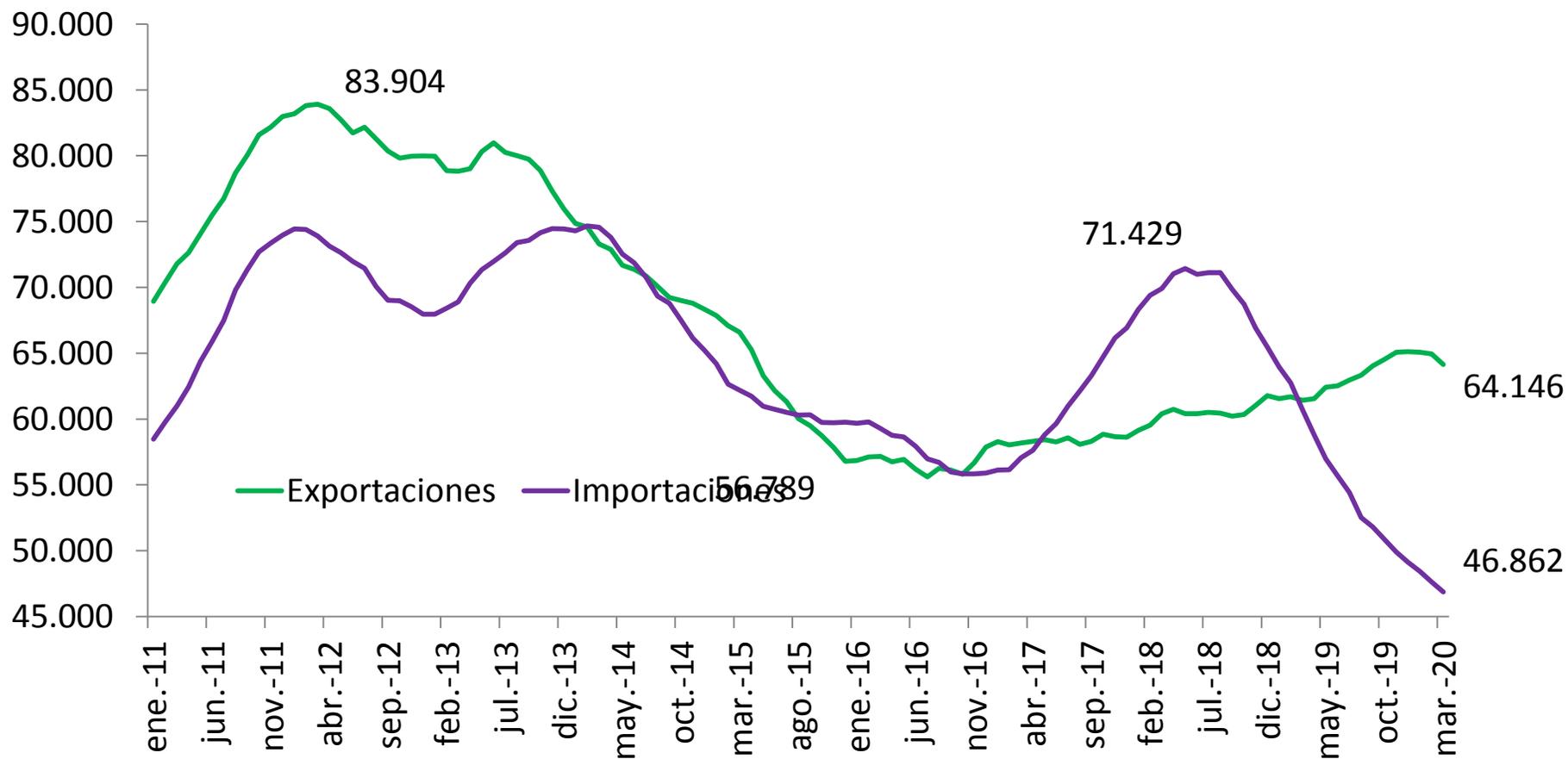
Tipo de cambio real 1999 = 100



Fuente: Movimiento CREA sobre la base a BCRA y FMI.

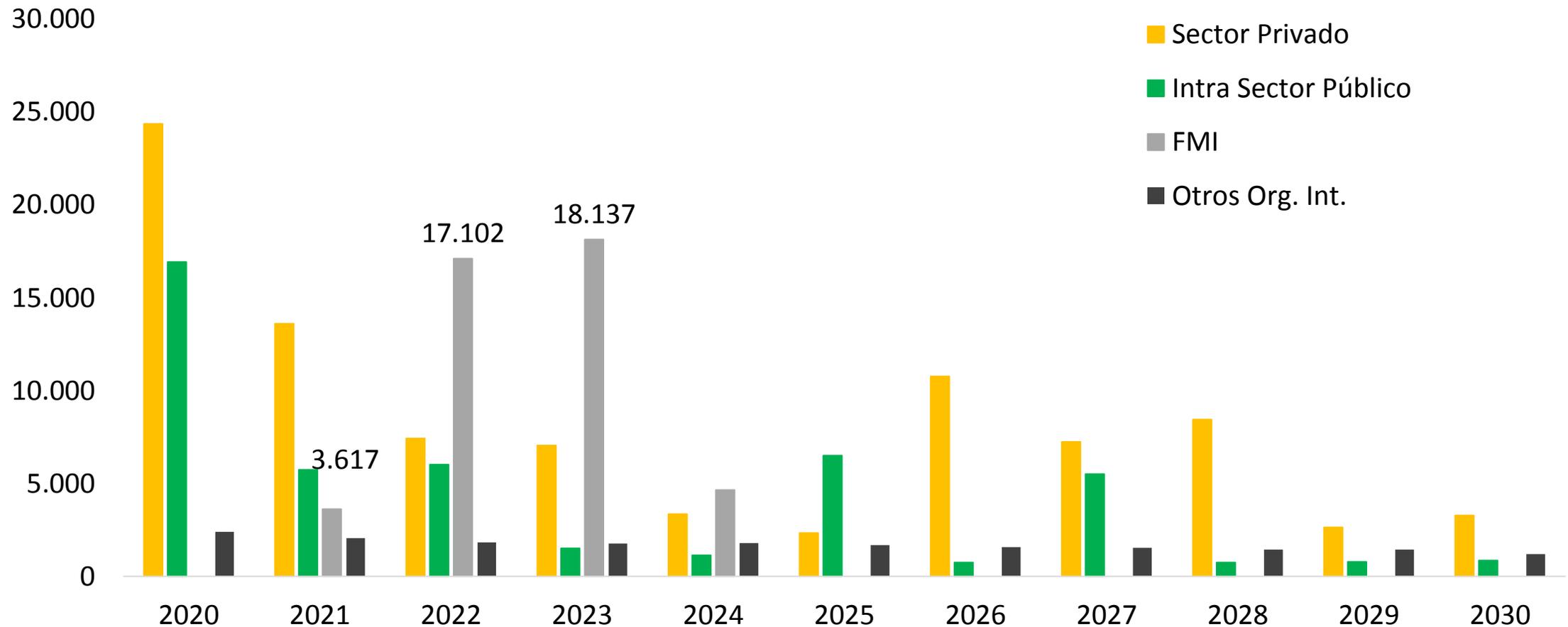
Exportaciones e importaciones

USD millones – acumulado 12 meses. Comp. expo. 2019,



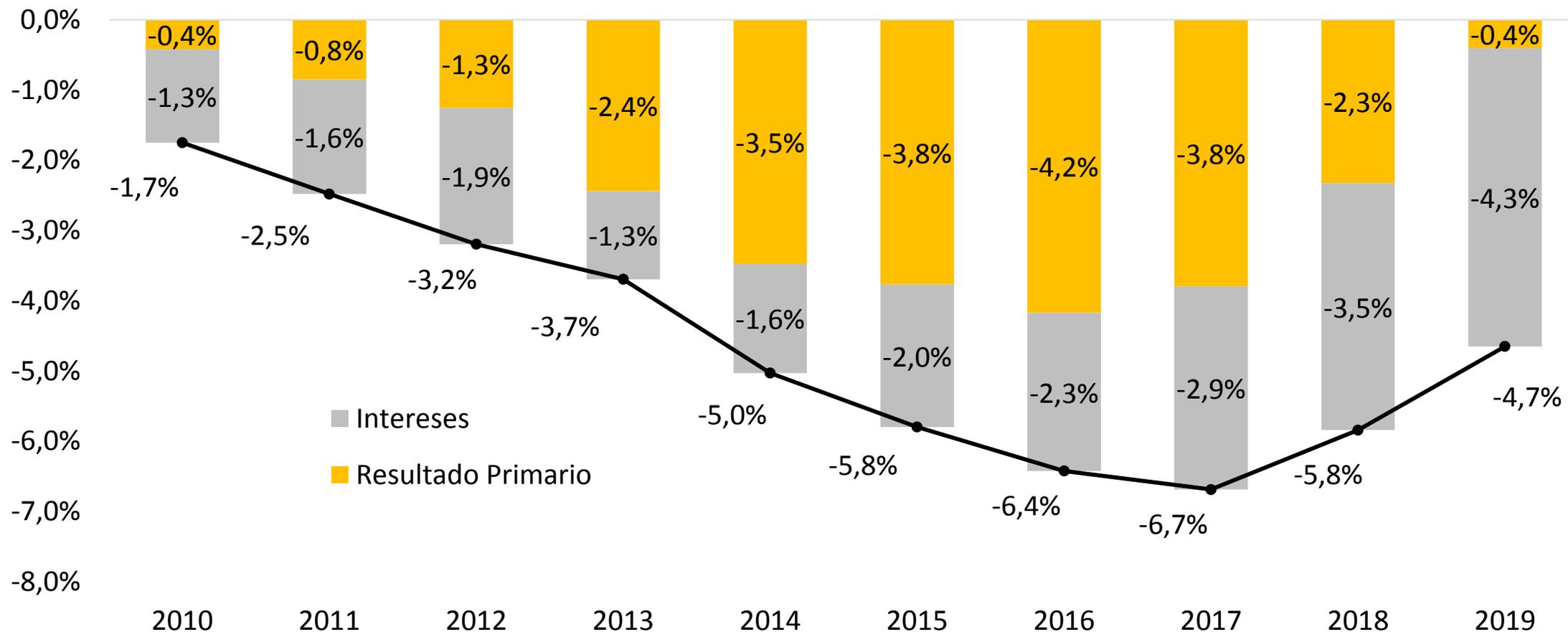
Fuente: Movimiento CREA sobre la base a INDEC .

Vencimientos de deuda millones de USD



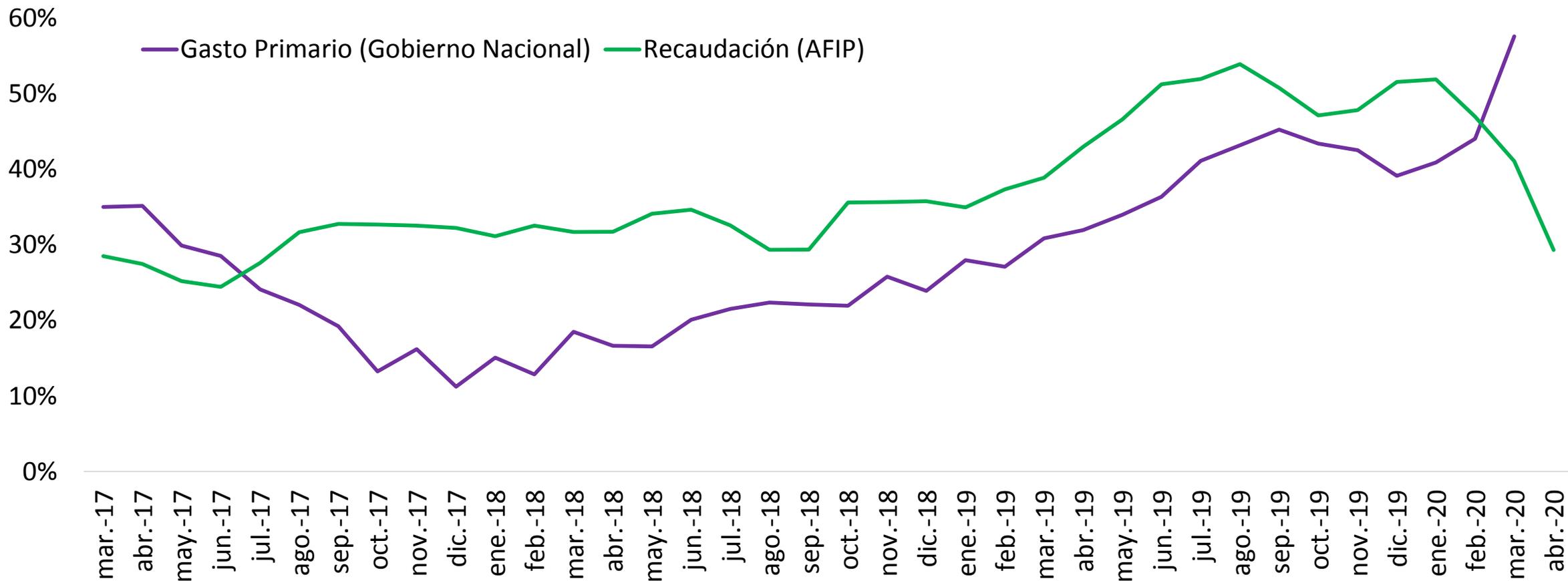
Fuente: Movimiento CREA sobre la base a Ministerio de Economía.

Resultado fiscal primario e intereses totales % del PBI – Gobierno Nacional



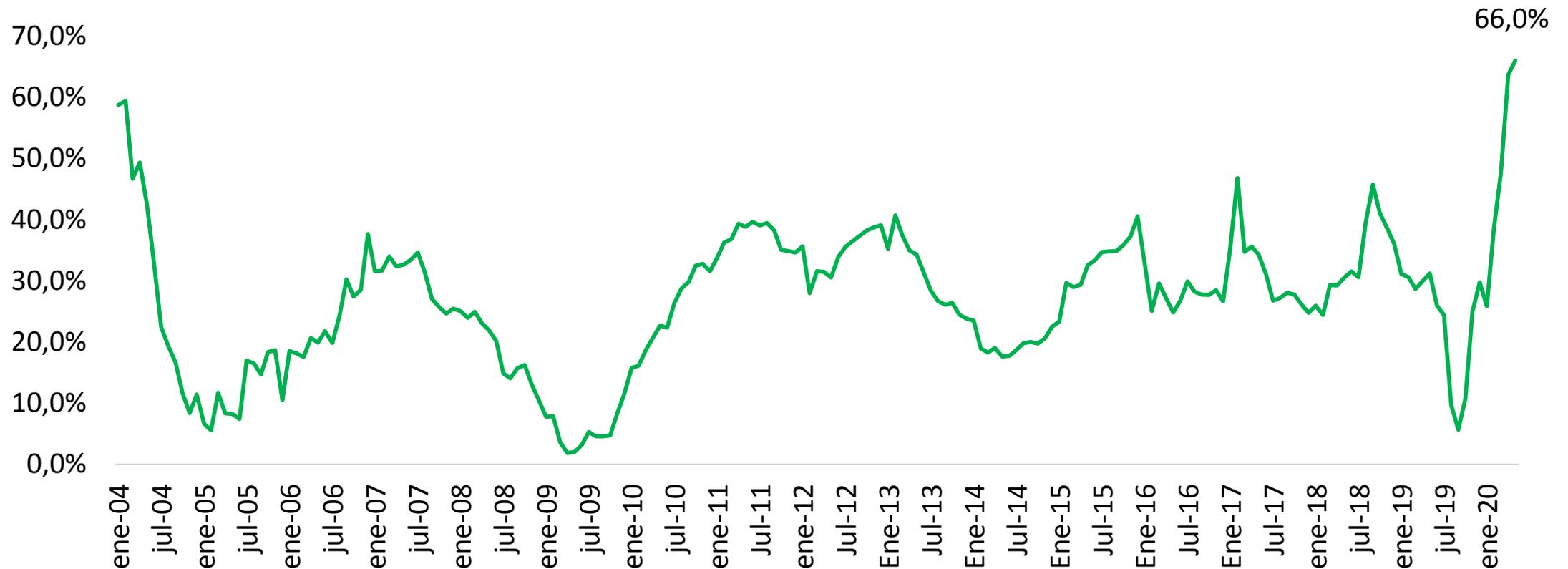
Fuente: Movimiento CREA sobre la base a INDEC y Min. De Economía.

Gasto primario y recaudación variación interanual promedio 3 meses



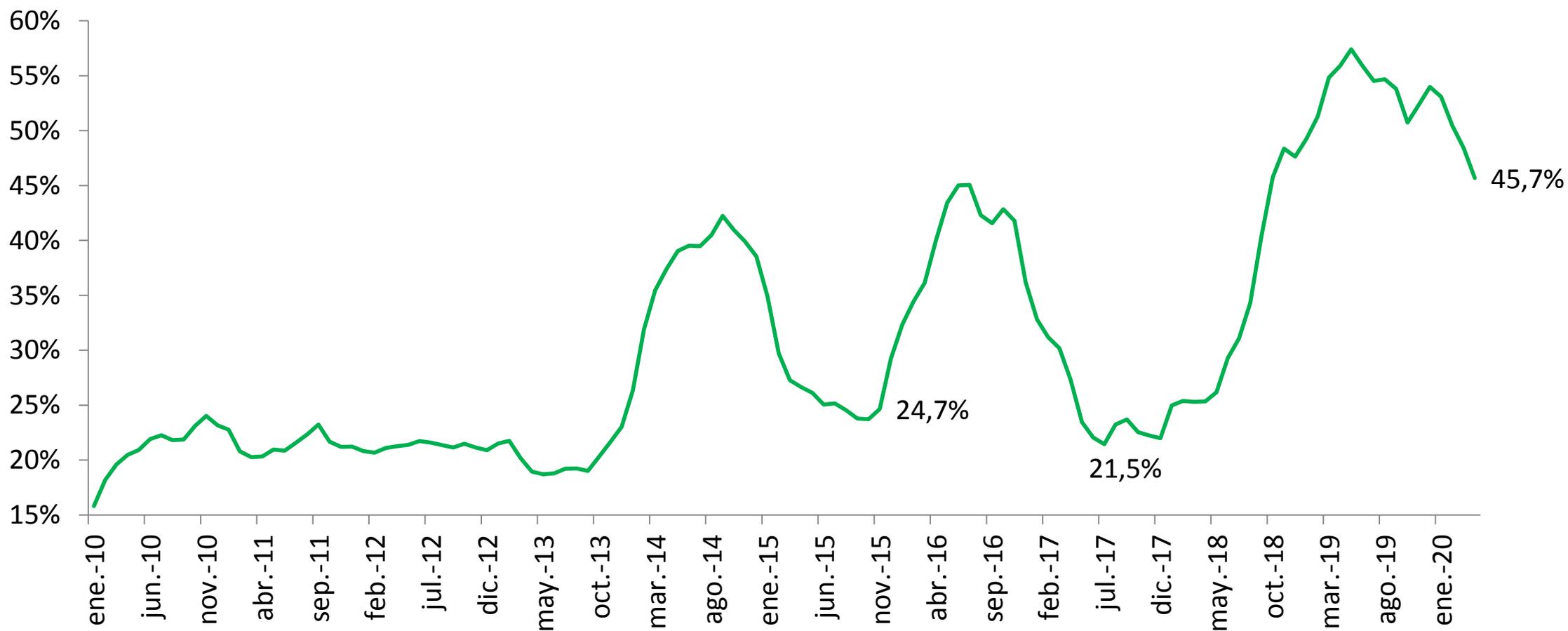
Fuente: Movimiento CREA sobre la base a Min. De Economía y AFIP.

Base monetaria variación interanual



Fuente: Movimiento CREA sobre la base a BCRA.

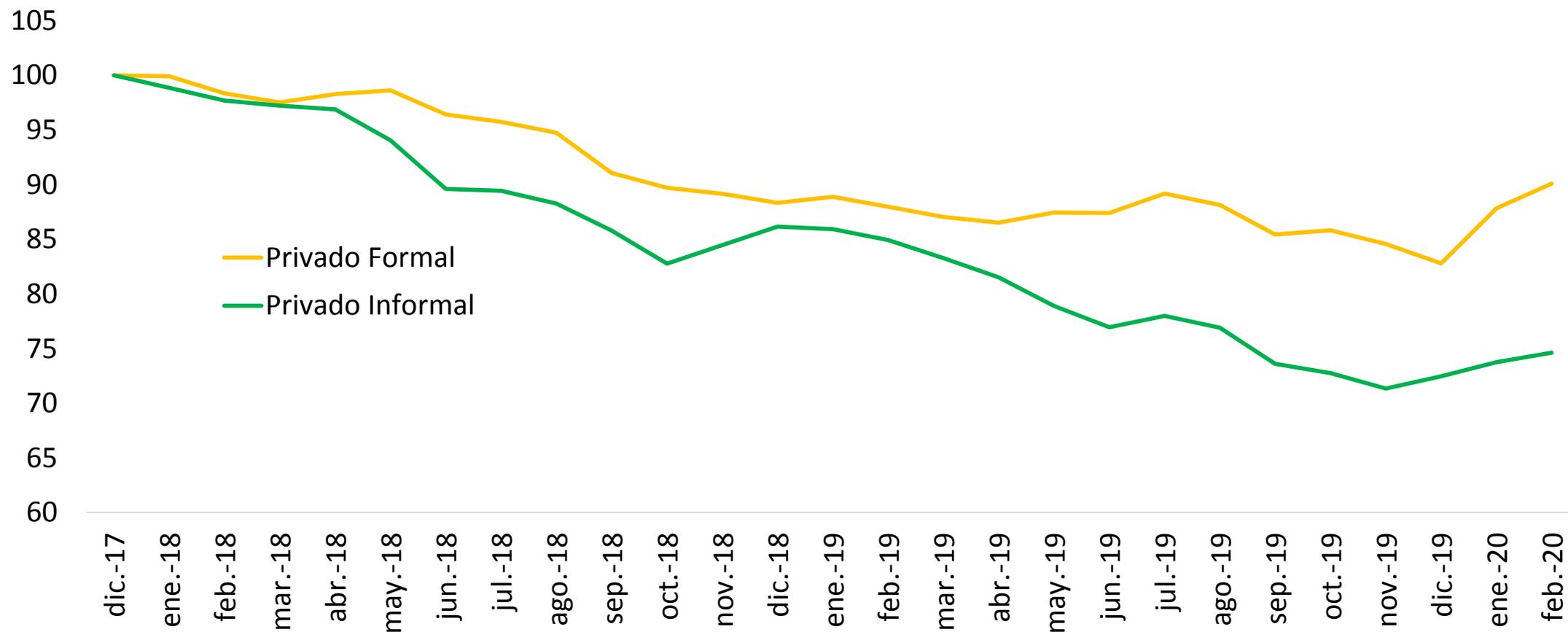
Inflación variación interanual



Fuente: Movimiento CREA sobre la base a INDEC, IPC CABA e IPC San Luis.

Salario Real

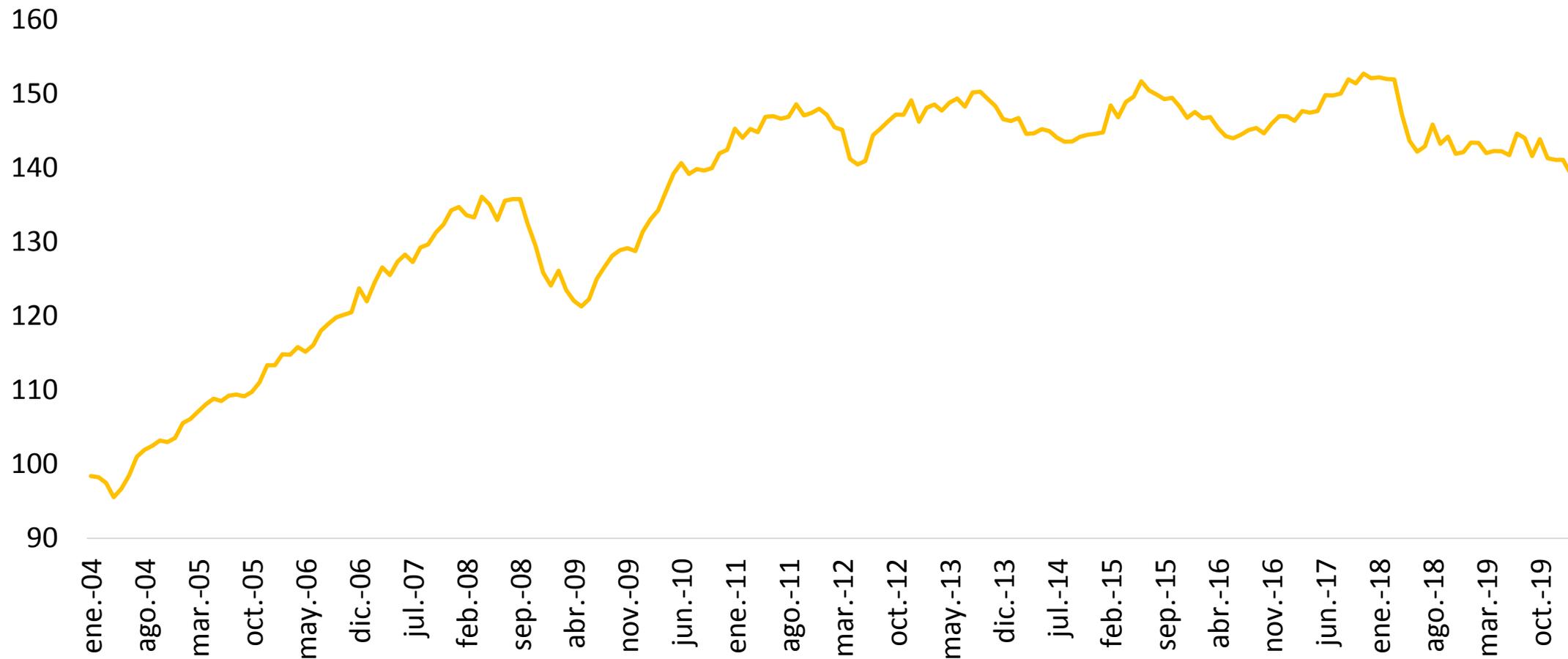
Dic-17 = 100



Fuente: Movimiento CREA sobre la base a INDEC.

EMAE - índice mensual de actividad económica

2004 = 100



Fuente: Movimiento CREA sobre la base a INDEC.



Conclusiones

- **Es clave alcanzar un arreglo por la deuda pública teniendo en cuenta su impacto en la brecha cambiaria y las expectativas.**
- **En el plano local, el paquete de estímulo necesario para enfrentar la pandemia implica riesgos, principalmente inflacionarios, cuando la situación se normalice.**
- **Además, la crisis la crisis esta generando un mayor grado de intervención del Gobierno en la economía, existiendo el riesgo de que la tendencia se profundice.**
- **En el plano cambiario, el cepo aísla del impacto financiero directo que están experimentando otros países. Igualmente, el margen para atrasar el tipo de cambio parece limitado.**
- **A corto plazo, el contexto internacional nos afecta vía la caída del precio de las commodities. A mediano plazo, y resuelta la cuestión sanitaria, un mundo de bajas tasas y paquetes de estímulo sería favorable a los países emergentes.**

Estructura actividades

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
ESCENARIO	++	+-	-+	--
ASESESORES	Tomi Budeguer –	German Poi –	Carlos Ferrari –	Mario Borioli –
MODERADORES	Javier Tobal	Gustavo Zamora	Pablo Dávila	Pablo Gusolfino

DESCANSO HASTA 10:10

ACTIVIDAD 1

Configuración de Escenarios
¿Qué puede pasar?

POLÍTICO

se asienta la guerra política comercial china EEUU
 uso de la pandemia para profundizar la grieta social
 división de poderes desde lo político que hacen a la pérdida de poder del presidente
 la posición de Alberto Fernández se endurece hacia el sector más parecido a la posición del kirchnerismo
 sin poder la oposición para exigirle al gobierno el debate

ECONÓMICO

efectos de la guerra comercial
 aumento del proteccionismo en cada país por la crisis sanitaria.
 continúa la caída del precio del petróleo y empuja hacia abajo los commodities
 aumento del cepo cambiario
 aumento del gasto público
 disminuye el poder de financiamiento de las empresas

SOCIAL

uso de la pandemia para profundizar la grieta social
 lobby de los grupos sociales que aumentan la grieta
 aumento del déficit fiscal por aumento del gasto público
 aumento de la inflación y aumento de la presión social

TECNOLÓGICO

disminución de importaciones y reemplazo de las mismas por tecnologías locales no de vanguardia
 presión sobre la biotecnología y el replanteo de su uso
 disminución de uso de tecnologías en la producción

AMBIENTAL

presión extra sobre cómo estamos haciendo las cosas
 agricultura de tipo extractiva por falta de inversión

LEGAL

presión fiscal y legal sobre las empresas
presión del gobierno sobre la justicia independiente
intervención en los diferentes sectores para manejar el negocio- / pérdida de control de nuestra empresa a mediano plazo

Escenario**20/21: Negativo****22-24: Positivo****POLÍTICO**

Impunidad política, degradación de instituciones, políticas populistas, precarización y avance sobre lo privado
moderación política, marco institucional mas previsible, partidos políticos trabajando para el país, menor corrupción, posibilidad de intervenir a través del voto

ECONÓMICO

Imposición liquidación de granos/hiperinflación/posibilidad de intervención del estado en empresas privadas/ no llegar a un acuerdo con la reestructuración de la deuda, emisión de moneda e inflación, disminución de reservas, precios de comodities bajos
políticas para incentivar lo productivo, economía abierta, aumento de exportaciones, baja de inflación menor a un dígito, equilibrio fiscal

SOCIAL

Estallido social, descontento general, aumento de pobreza y desocupación, ampliación de la brecha campo –ciudad
equilibrio ó achicar la grieta, mejora social por buenas condiciones económicas

TECNOLÓGICO

perdida de competitividad respecto al mundo, falta de avances
surgimiento de nuevas herramientas, tramites online más fácil, nivelación de acceso a la tecnología

AMBIENTAL

aumento de brecha por temas ambientales, por falta de controles aumento de deforestación
mirada del mundo con nuevos ojos, aprender a cuidar, mejora en lo ambiental, crecimiento de manejos agroecológicos, armonía entre productor y consumidor

LEGAL

obsecuencia de los Jueces, perdida de independencia del poder judicial, impunidad
Independencia poder judicial, totalmente informatizada la justicia



Escenario

20/21: Positivo

22-24: Negativo

POLÍTICO

Albertismo saliendo del Kirchnerismo, siendo mas moderado y conciliador +
 Albertismo = centro derecha
 Acercar la grieta por ejemplo trabajando en conjunto con el gobierno de CABA+
 El sindicalismo sigue siendo mas fuerte que la empresaria-
 Tener un gobierno extremadamente presidencialista basado en concesiones dadas en la crisis del covid-
 El estado avanza sobre lo privado ingresando en sociedades privadas - Junta nacional de granos-
 Manejo politico de la caja que se genera con el ingreso del agro- Oposición debil de sin poder de hacer frente - sin referentes fuertes - Perdida de federalismo-

ECONÓMICO

Disminucion del gasto publico (Ejemplo: disminución de jubilaciones en Cordoba)+
 Gran dependencia a nivel mundial de los comodities+
 Tasas mas accesibles para creditos+
 La devaluación inminente en el proximo año para licuar impuesto, creditos en pesos, etc.+
 Falta de planificación económica-
 Aumento del desempleo-
 Aumento de impuestos- El precio de los comodities no repunte por muchos factores externos Los capitales van a mercados desarrollados y no en lo seguro

SOCIAL

La sociedad termina valorando la importancia del agro en la economía+ Las normas de respeto van a ir cambiando por ejemplo las de higiene+
 Dentro del sector esta situacion nos va ayudar a ver a pensar no solo en lo economico sino tambien en lo social + Revertir la imagen de la sociedad sobre el sector agropecuario+
 Valoracion del puesto de trabajo formal y el horizonte de crecimiento a través del mismo+
 Aumento del desempleo - Preponderancia de pensamientos populistas -

TECNOLÓGICO

Oportunidad de tecnificarse a tasas bajas+
 Trabajo a distancia (homeoffice) hay traslados que son innecesarios (ahorro de costo y tiempo)+
 imposibilidad de no poder importar y acceder a tecnología extranjera.-

AMBIENTAL

Reducción en el uso de combustible por ejemplo por el trabajo homeoffice+
 Concientización que los grandes cambios ambientales que se generaron con el coronavirus tienen mas que ver con las grandes urbes que con el campo+
 Perdida de relevancia de los biocombustibles-



POLÍTICO

CERTIDUMBRE, CONFIANZA, CLARIDAD
 OPOSICIÓN FORTALECIDA
 PLAN CREIBLE, MARCAR EL RUMBO
 FERNANDEZ SE DESPEGA DEL KIRCHNERISMO
 ARGENTINA INCLUIDA EN EL MERCOSUR NUEVAMENTE
 ACEPTAMOS QUE EL CAMPO ES EL MOTOR DE LA ECONOMIA
 AL PARTIDO YA LO JUGAMOS Y SABEMOS CUAL ES EL EQUIPO CON EL QUE JUEGO.
 BAJAMOS DEFICIT FISCAL
 TRABAJO EN EQUIPO CON LA OPOSICIÓN.

ECONÓMICO

CLARIDAD EN EL PROYECTO ECONOMICO
 DEUDA RENEGOCIADA
 APRECIACION DE LA MONEDA DE PAISES EMERGENTES
 UNIFICACION EN EL TIPO DE CAMBIO
 BAJEN RETENCIONES DE MAIZ, TRIGO Y OTROS
 POTENCIAR EL INGRESO DE DIVISAS
 REPENSAR GASTOS
 GRANDES POSIBILIDADES DE PAISES EMERGENTES POSTPANDEMIA
 CHINA MEJORA SU ECONOMIA (DEMANDA FUERTE)
 PROYECCIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL SOSTENIDA A MEDIANO PLAZO
 EL CAMPO ES EL ALIADO NUMERO 1.
 “TOCAMOS FONDO, DE AHORA EN ADELANTE, TODO ES CRECIMIENTO”
 OPORTUNIDADES A NIVEL MUNDIAL
 SECTOR FORTALECIDO POR NO FRENAR ACTIVIDAD DURANTE LA PANDEMIA.

SOCIAL

DEFINICIÓN DE REGLAS DE JUEGO A NIVEL SINDICATOS, DEJAN DE SER “INTOCABLES”
 FORTIFICACION SOCIAL, SOLIDARIDAD
 DESAPARECEN SUBSIDIOS A PARTIR DE MEJORA EN LA POLITICA DE TRABAJO
 TRABAJO PUESTO EN VALOR
 SOLIDEZ FAMILIAR

TECNOLÓGICO

REDUCIR COSTOS AUMENTANDO PRODUCTIVIDAD
 NUEVAS TECNOLOGIAS PROPIAS, MADE IN ARGENTINA, DESARROLLO DE INDUSTRIA NACIONAL
 NOS ACERCÓ LA VIRTUALIDAD, EFICIENTIZAMOS NUESTRO TIEMPO DISMINUYENDO LOS COSTOS
 ACCESIBILIDAD GLOBAL

ACTIVIDAD 2

Estrategias

¿Qué escenario creen que va a ocurrir?

¿Qué voy a hacer?

Estrategias. +- (20/21 Positivo - 22/23/24 Negativo)

- Toma de créditos disponibles para capitalizar tecnología
- Liquidar de pesos que están en ganadería y pasarme a insumos que copia mejor al dólar
- Protocolizar las empresas en seguridad e higiene
- Lograr un mejor posicionamiento del agro con la comunidad
- Aprovechar la crisis para tomar decisiones postergadas. Sentarse y parar la pelota.
- Por ejemplo repensar los negocios, equipo, estructura, el porqué y para que se hacen los negocios.
- Replantear estrategias (Mision y Vision)
- Invertir en fertilización de la mano de la baja en el precio de los insumos (devolver un poco lo que sacamos durante años)

Estrategias. -+ (20/21 Negativo - 22/23/24 Positivo)

- Involucrarnos, participar, no quedarnos callados, que no nos avasallen, hacer lobby a favor, tener buenos comunicadores
- Ser lo más eficientes posibles para llegar bien al 22-24
- poder cruzar el río, sin hacer muchas olas, hacer cosas de bajo costo que tengan impacto, estrategia defensiva en lo económica agresiva en la estructura de la empresa, Profesionalizar los procesos de las Empresas hoy nos sirve para sobrevivir y mañana nos va a apalancar
- conservar el patrimonio, y prepararnos para cuando esto cambie
- diversificación para diversificar riesgos
- El cambio somos nosotros, no esperemos que alguien lo haga por nosotros, seamos proactivos
- dedicar tiempo a los temas estratégicos de las empresas
- El que no cambie puede tener mucho riesgo, todo cambia y no sabemos hasta cuando, es un error pensar que las cosas van a ser como antes...
- Momento de agilizar la mente para capturar las oportunidades que van a aparecer
- Escuchar a otras personas salir de la endogamia, apertura mental

Estrategias. -- (20/21 Negativo - 22/23/24 Negativo)

- CREAR EMPRESAS MAS FLEXIBLES DIVERSIFICADAS CON CAPACIDAD DE ADAPTACION RAPIDA.
- APOYAR LAS INSTITUCIONES QUE NOS REPRESENTAN PARA QUE NO PIERDAN SU LUGAR
- FORTALECER EL LOBBY SECTORIAL. EN EL MARCO LEGAL
- RESGUARDO PATRIMONIAL, LAS INVERSIONES QUE SE REALICEN DEBEN IR A LA MEJORA EN LA RPRODUCTIVIIDAD
- OJO CON LA DIVERSIFICACION Y EL APRENDIZAJE QUE NOS PUEDE COSTAR CARO
- FORTALECER LOS EQUIPOS DE TRABAJO INTERNOS PARA QUE TENGAN CLARO LOS OBJETIVOS Y EL CONTEXTO
- APROVECHAR OPORTUNIDADES DE FINANCIAMIENTO PUNTUALES VENTAJOSAS PARA LLEVARLAS AL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
- MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION Y EN LA GESTION PARA PODER APROVECHAR OPORTUNIDADES (EJ TENER ARMADAS LAS CARPETAS DE BANCOS, PRESENTEACIONES ETC.)
- AUMENTAR LA VISIBILIDAD EN LO SOCIAL, SON RSE, NORMAS DE CALIDAD ETC.
- COBERTURAS COMERCIALES PARA ASEGURAR MARGENES QUE YA DE POR SI SON BAJOS.

Estrategias. ++ (20/21 Positivo - 22/23/24 Positivo)

- INVERSION EN TECNOLOGÍAS (MAQUINARIA, FERTILIZANTES, AGRICULTURA DE PRECISION);
- EXPANSIÓN EMPRESARIAL;
- GRAN ALIANZA CAMPO - CIUDAD;
- MERCADO GLOBAL DEMANDANDO NUESTRA PRODUCCION CON VALOR AGREGADO;
- GENERAR CONFIANZA Y SOLIDIFICAR RELACIONES COMERCIALES;
- CAPITALIZAR EL “DELAY” Y LA CONTRAESTACIÓN POSTCOVID.
- APOYAR DESDE EL SECTOR A LOS LIDERES POLITICOS.

Encuesta...

[Link: https://forms.gle/DqqGc5r3Chkh2ZjS6](https://forms.gle/DqqGc5r3Chkh2ZjS6)