

# Incidencia de factores en la marcha de las empresas

Ing. Agr. Fernando Larrambebere  
Plan Agropecuario

El grupo Francia-Navarro organizó con el apoyo del Plan Agropecuario un taller para intercambiar opiniones sobre la incidencia de factores internos y externos en el funcionamiento de las empresas ganaderas. Esta instancia fue creada con el objetivo de generar información de utilidad así como material de apoyo para futuros trabajos del grupo.

El encuentro tuvo lugar a fines de octubre de 2006 y en una primera etapa, la metodología empleada demandó una instancia individual y escrita donde cada participante expresó su opinión sobre los elementos que inciden en el funcionamiento de las empresas. Luego se procesaron las respuestas, se presentaron colectivamente dando lugar a la discusión de los asistentes y se plantearon dos preguntas para cada factor seleccionado, que debían ser contestadas teniendo en cuenta los ejercicios económicos 2002/2003, 2005/2006 y 2008/2009.

**1) ¿Cómo incidió, incide, cree que incidirá, sobre el funcionamiento de su empresa? Califíquelo como positivo, neutro o negativo ("+", "0", "-").**

**2) Evalúe si constituyó, constituye o cree que constituirá una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza para su empresa.**

Cabe aclarar, que cada factor se trató independientemente sin orden de prioridad ni escala de jerarquía en su consideración. Agradeciendo la autorización de divulgación de esta información se exponen a continuación los resultados relativos a los factores externos.

## Factores externos a la empresa

La información se presenta comprimida en los siguiente cuadros. Se procedió a agrupar en conjuntos las respuestas iguales.

En la pregunta 1, se presentó como resultado la diferencia entre cantidad de respuestas positivas y negativas.

En la pregunta 2, se unieron los conjuntos "Fortaleza" y "Oportunidad" (FO) por un lado, y "Debilidad"

y "Amenaza" (DA) por otro. El resultado presentado es la diferencia en cantidad de respuestas entre ambas uniones.

Los factores externos a la empresa que surgieron del trabajo fueron: clima, mercados, valor de la tierra, nuevos actores en la cadena cárnica, agricultura, forestación, disponibilidad de tecnología, comercialización, comunicaciones, disponibilidad de crédito y políticas agropecuarias.

## Clima

	2002-03	2005-06	2008-09
-,0,+	2	-2	-2
(FO) (DA)	---	10 (DA)	10 (DA)

En el ejercicio 2002-2003 se consideró de influencia positiva, en el período 2005-2006 negativa y se proyecta similar. En cuanto al FO DA, el factor tiene una incidencia neutra para los productores en 2003 mientras que en la actualidad lo consideran unánimemente, una Debilidad o Amenaza y hacia adelante en el tiempo se repite.

Dentro de los factores externos considerados, el Clima, resultó el de mayor coincidencia entre los participantes. En el año 2003 en la zona se registraron 1400mm de lluvia. En 2006 en el mismo establecimiento se han registrado 950 mm. La primavera (en cuanto a crecimiento de los pastos) recién se manifestó en forma tardía en los últimos días de octubre y en consecuencia fue corta, al igual que en 2005.

El Clima es parte del sistema de producción en Uruguay y gracias a sus características existen praderas naturales, se produce al aire libre, etc. Pero también es bastante im-



previsto, pues es variable e irregular. Los resultados de la empresa y también el ánimo de los administradores son fuertemente influenciados por este factor.

Por otro lado, se habla cada vez más del cambio climático. Si bien de forma más frecuente se utilizan expresiones como “recalentamiento global” y “aumento en el nivel de las aguas” es relativamente poca la información a disposición, y menos aún como dato manejable a nivel de una explotación a mediano o largo plazo. Solo se deduce que viene algo “no deseable”.

Este grupo más que recelo mostró temor en relación al clima: todos lo perciben como D o A en el futuro.

Surgen dos inquietudes a tratar internamente en próximas actividades. La primera es lograr información científica e impulsar su difusión. Existe la sensación que se tiene poco acceso y por lo tanto se sabe muy poco. La segunda es de carácter tecnológico. Aquella gran arma del sistema ganadero extensivo que se llama “pastoreo” se está extinguiendo. Ya casi no se puede contar con ello. Los riesgos aumentan. Pensamos en medidas internas de la empresa, que permitan optimizar resultados (minimizar las pérdidas) en caso de sequías importantes. Hace falta imaginación, solo para fomentarla, mencionamos aquellos grandes silos de carácter preventivo y duradero que promovía la Comisión Honoraria Plan Agropecuario (CHPA) en sus primeros años, para aquellos productores cuyo grado de intensificación los ponía en situación de riesgo severo frente a contingencias climáticas.

## Mercados

	2002-03	2005-06	2008-09
-,0,+	-2	9	4
FO DA	2 (DA)	10(FO)	6 (FO)

En el ejercicio 2002-2003 los mercados se vieron afectados debido a que se comenzaba a salir de la crisis por aftosa. Los participantes opinaron que los mercados incidieron negativamente y los calificaron como Debilidad o Amenaza. Al momento actual perciben la influencia como óptima y hacia el futuro se los ve también con optimismo y muy positivamente.

En la discusión surgió el tema de las enfermedades como una amenaza a no perder de vista. No obstante existe confianza en que se estén haciendo las cosas bien (mencionan la vacunación, trazabilidad, bienestar animal, etc) y que el resultado sea la continuidad de la demandas de productos uruguayos.

## Valor de la tierra

	2002-03	2005-06	2008-09
-,0,+	0	0	1
(FO) (DA)	3(FO)	2(FO)	4(FO)

Así presentados los números sugieren que el valor de la tierra es un factor de poca preocupación sobre la marcha de la empresa: neutro en los ejercicios 2002-2003 y 2005-2006 y apenas una respuesta positiva hacia el futuro. Predomina la idea de Fortaleza u Oportunidad, tampoco hay grandes cambios o tendencia al comparar los ejercicios.(3,2,4).

El valor de la tierra ha subido en forma sostenida alcanzando hoy records difíciles de imaginar hace unos años.

En la discusión surgió que el cuadro encierra dos mensajes opuestos: por

un lado refleja que los valores altos afectan positivamente a la empresa y ven una FO en la situación actual y en su estimación futura, por otro señala que esos juicios son opuestos respecto al pasado. El razonamiento se podría simplificar de la siguiente manera: “no me incide mayormente en el ingreso pero prefiero tener un capital grande”.

Aquellos productores con dependencia de tierra ajena, argumentan en forma opuesta a los anteriores.

Si bien el trabajo del Grupo no se pudo profundizar aún, es posible concluir en forma preliminar que se estaría frente a un factor que según la etapa del proyecto en que se encuentre el productor, tendería a afectar de forma muy distinta. Es necesario aclarar que se trata de un grupo de empresas “Familiares”. La posesión y explotación de la tierra es un “valor” en si mismo, independientemente del precio. Se vive con el ingreso de la producción y no se incluye en el proyecto de vida un cambio de actividad que suponga alejamiento de la tierra. Aceptada esta realidad, el precio de la tierra afecta en distinta dirección según se esté en el comienzo del proyecto, en una etapa consolidada o cerca del término como productor.

## Nuevos actores en la cadena cárnica

	2002-03	2005-06	2008-09
-,0,+	-1	5	7
FO DA	1 (FO)	6(FO)	8 (FO)

En el momento actual la opinión es positiva y la proyección es francamente optimista La impresión del pasado en cambio resulta ser neutra. En general no predominan objeciones sino

por el contrario se ve con buenos ojos la influencia o la aparición de nuevos actores. Se aleja el grupo un poco del fantasma del oportunismo, la inestabilidad, la extranjerización, etc.

El análisis de gestión, tarea del grupo, además de objetivos directos siempre supuso contar con un documento con el cual poder negociar en caso de tener oportunidad.

Hace ya años, en el discurso, la figura del "inversor" se mencionaba como un recurso potencial. La reflexión era entonces ¿qué le vamos a ofrecer? No había negocio, no había nada atractivo para dar y por ende tampoco aparecían los inversores.

Hoy hay inversores. Es una señal que estamos en negocios atractivos. Cualitativamente la situación es distinta. Los inversores son vistos como indicadores de una situación deseable y además hay ocasiones en que son un recurso real.

### Agricultura

	2002-03	2005-06	2008-09
-0+	-1	4	5
FO DA	1(DA)	3(FO)	4(FO)

La influencia de la agricultura sobre la empresa se evalúa moderadamente positiva

Predominantemente la califican como FO. La zona es típicamente ganadera más allá de algún desarrollo aislado en el rubro arroz. La expansión agrícola de los últimos 2 o 3 años ha propiciado algún otro tipo de agricultura.

La presencia del agricultor facilita el levantamiento de algunas restricciones. Hoy hacer un fardo económico ya no es algo impensable en la zona.

La posibilidad de diversificar es otro aspecto que se considera positivo.

### Forestación

	2002-03	2005-06	2008-09
-0+	3	5	4
FO DA	--	3(FO)	3(FO)

La influencia de la forestación es vista positivamente en los tres ejercicios considerados.

Si bien se la considera Fortaleza u Oportunidad en el presente y futuro, esta respuesta es más débil de lo que indican los números pues tres de los participantes no la contestaron.

Se consideró que la zona en realidad no está siendo afectada pues no ha llegado allí la explotación forestal.

### Disponibilidad de Tecnologías

	2002-03	2005-06	2008-09
-0+	6	6	7
FO DA	6(FO)	6(FO)	7(FO)

Los investigadores se llevaron las palmas. Fue amplio el consenso en las tres visiones de la influencia positiva de la disponibilidad de tecnologías. El factor se consideró como una Fortaleza de las explotaciones o una Oportunidad para las mismas. Es de destacar la uniformidad de las respuestas aún cuando se refieren a momentos totalmente diferentes para las empresas.

### Comercialización

	2002-03	2005-06	2008-09
-0+	-1	5	2
FO DA	1(DA)	7(FO)	7(FO)

Seguramente la visión está muy ligada a los indicadores que reflejan los mercados y al acceso de información a través de nuevos medios de comunicación. En el ejercicio 2002-2003 la comercialización dejó huellas de frustraciones sobre todo en la primer mitad del ejercicio.

También sin duda la generalización y el avance de los nuevos sistemas de comercialización, desde las pantallas hasta los convenios de certificación, el acceso a la información y la ampliación de posibilidades son vistos positivamente y sentidos como F u O.

### Comunicaciones

	2002-03	2005-06	2008-09
-0+	1	8	7
FO DA	1(DA)	5(FO)	5(FO)

Se reconoce como muy positivo y por lo tanto como Fortaleza de la empresa u Oportunidad el avance de las comunicaciones en todas sus formas: telefonía, mail, tv satelital, etc. En un medio de trabajo relativamente aislado, la mejor posibilidad de comunicación incide muy favorablemente en la acción y sensación de los productores.

### Disponibilidad de créditos

	2002-03	2005-06	2008-09
-0+	-1	1	1
FO DA	3(DA)	---	---

Este fue sin duda uno de los puntos más controvertidos. En 2002-2003 no hubo crédito bancario y se lo evaluó como una Debilidad o una Amenaza para la empresa, aunque apenas calificó como -1.

Hoy hay créditos pero escasos si se hace la comparación con tiempos pasados. La consideración es opuesta y el resultado es 1, pero no difiere demasiado. Se podría hablar de un empate entre quienes opinan que es FO y los que consideran que es DA. Se podría inferir que fue algo malo en 2002-2003 y que ya no lo es más.

Hacia adelante, el cuadro lo muestra. Se espera poco y muy poco de la posible incidencia de créditos.

Comentario. Este tema se ha conversado repetidas veces con estos productores y también con otros. En el ambiente ganadero la palabra "crédito" no es atractiva. Hay una especie de derrotero en los proyectos exitosos que exige mentalidad y esfuerzo de largo plazo, tenacidad y ajuste en las etapas difíciles (que sí están presupuestadas) y aprovechamiento hacia adentro (capitalización) en circunstancias favorables (estas también son esperadas). Este acompañar los períodos de inversión y ajuste con los rendimientos del producto se considera un camino sano y seguro para consolidar un capital. "Crédito," me decía un amigo, "es gasto por adelantado" y "suele ser un gasto caro." No es fácil entender, pues también puede ser inversión redituable. Pero aquí es que surge la duda, la inversión en ganadería excepto tierra y ganado ha tenido trayectoria errática. Se trata del mismo negocio, hay etapas en las que suma y otras en las que resta. Hacer las inversiones con capital ajeno supone un necesario período de bonanza pues de otra forma habría que refinanciar. Racionalmente parecería que la disponibilidad de crédito tendría que incidir en forma positiva o al menos inocua. En el sentimiento del productor ganadero esto no está claro y va a contrapelo de cualquier analista económico, quienes siempre suponen la falta del crédito como un déficit importante cualquiera sea el subsector.



Políticas Agropecuarias			
	2002-03	2005-06	2008-09
-0+	-1	-2	-1
FO DA	1 (DA)	---	1 (DA)

La opinión predominante es levemente negativa y se le considera Debilidad o Amenaza. También acá es necesario aclarar que fueron reticentes en la contestación; en promedio solo 6 de los 10 participantes dieron respuestas. La discusión que necesariamente debió ser breve, también resultó ambigua y si se quiere poco atractiva.

Es otro tema importante para afinar. Muestra cierto divorcio dentro del ámbito, pues el discurso público y sobre todo el gremial suele hacer mucho énfasis en este aspecto. Al mismo tiempo parecería que estos productores, cuando asocian el factor Política Agropecuaria a sus empresas, poco les agrega. Una primer interrogante es si se trata de una sensación real

o simplemente una pregunta mal formulada, muy general y poco concreta que no estimuló a gran parte de los participantes.

La revisión del tema que seguramente llegará a nivel del grupo, podría hacer surgir algún camino de aproximación entre los dirigentes y sus representantes, al menos en la comunicación y en la revalorización de los roles de cada uno.

**Trabajaron como facilitadores del taller, el Ing. Agr. Ernesto Trambauer (presidente de Grupo Francia-Navarro) y los Ings. Agrs. Fernando Larrañabere, Valentín Taranto y Gonzalo Becoña, técnicos de la Regional Litoral-Centro del Plan Agropecuario.**