

ASOCIACION CORRENTINA
DE PLANTADORES DE ARROZ



La toma de decisiones en el contexto actual

El negocio del arroz para la campaña 2015/2016

Ing. Agr. Juan Marcos Olivero Vila
Área Empresa – Unidad de I+D – Movimiento CREA

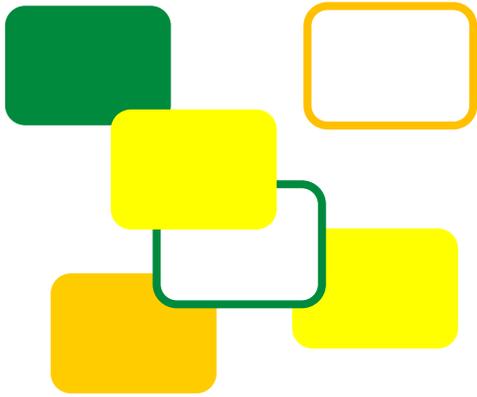


**El partido se está complicando.
¿Será más fácil en el segundo tiempo?**





En la situación actual, estamos en presencia de un negocio complicado, que no alcanza para todos. Al margen de la escala que tenga cada empresa



Cómo está hoy el negocio

Veamos algunos números



Modelo de producción

Resultado

Precio Bruto (\$/Tn)

X

Rinde (Kg./ha)

Ingreso Bruto. (\$/ha)

-

Gastos Comerciales

Ingreso Neto. (\$/ha)

-

Gastos Directos (\$/ha)

Margen Bruto (\$/ha)

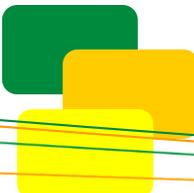
-

Arrendamiento

-

Gerenciamiento

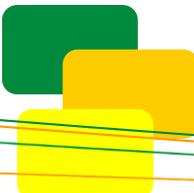
Resultado en campo arrendado (\$/ha)



Cómo estamos hoy . . .

Algunos parámetros

	Kg./ha.	\$/ha.	U\$/ha.
Implantación		8.387	907
Riego (gasoil)		1.520	164
Cosecha		1.388	150
Arrendamiento	1.100	2.035	220
Indirectos		400	43
Rendimiento	7.500		
Ingreso Neto		11.894	1.286
Resultado		-1.836	-198
Rentabilidad		-14,9%	



Toma de Decisiones

¿Cómo seguirá esto para adelante?



Algunas preguntas



En movimiento.
Siempre.

Pre Actividad

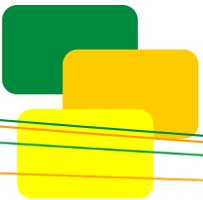
- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Qué puede pasar?
- ¿Qué puedo hacer?
- ¿Qué voy a hacer?
- ¿Cómo lo voy a hacer?

INTERESES
de los Dueños

CONTEXTO

Estructura y
Organización de la
Empresa

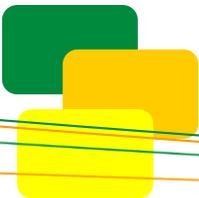
Pro Actividad



Riesgo



Una decisión es mas estratégica a medida que se incrementa su irreversibilidad



Algunas definiciones necesarias

Incertidumbre

(Ignorancia o desconocimiento de quien hace la evaluación sobre los probables resultados)

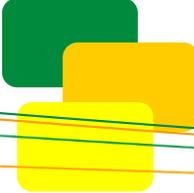
+

Variabilidad

(Resultados que pueden obtenerse, y magnitud (o frecuencia) de los mismos, los cuales están determinados por las leyes de la probabilidad)

RIESGO

(Posibles resultados no deseables, y evaluación del daño ante la máxima pérdida posible)



Variabilidad



- **Distribuciones de frecuencia**
 - **Simulaciones**



Son medibles.

**Tienen una distribución de frecuencias, máximos y mínimos.
Son conocidos, o pueden conocerse**

¿Qué puede pasar?



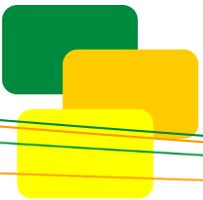
Variabilidad

Estadísticas
Pronósticos
Proyecciones

Simulación

Se realiza mediante la iteración de los cálculos del modelo, asignando los distintos valores probables para cada una de ellas, respetando la probabilidad de ocurrencia de los mismos, para lograr así una distribución de frecuencias de los resultados.

Con la simulación se logra visualizar todos los posibles resultados y no sólo una situación particular.

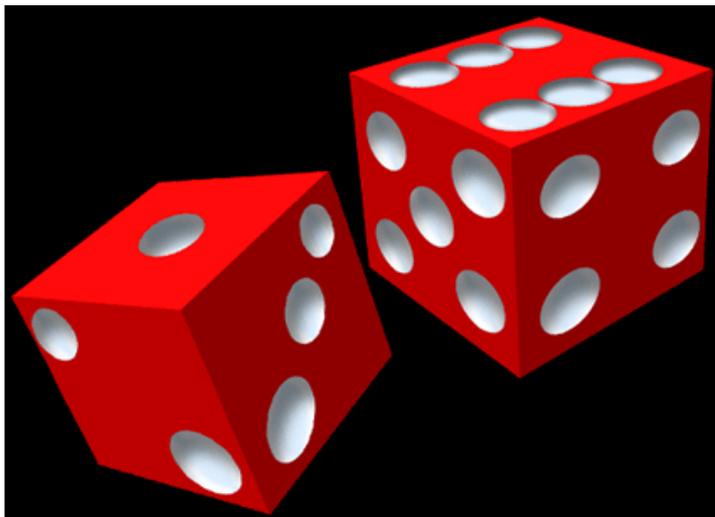


Riesgo: análisis de variabilidad

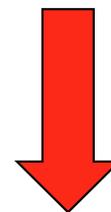


ovimiento.
Siempre.

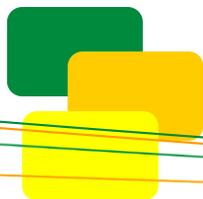
¿Probabilidad de obtener una suma menor a 5
al lanzar una vez 2 dados?



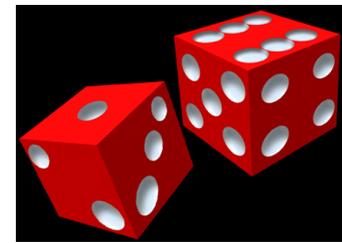
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
2	3	4	5	6	7	8
3	4	5	6	7	8	9
4	5	6	7	8	9	10
5	6	7	8	9	10	11
6	7	8	9	10	11	12



Una suma menor a 5
puede obtenerse
en **6 de 36** posibilidades
(16,67%)

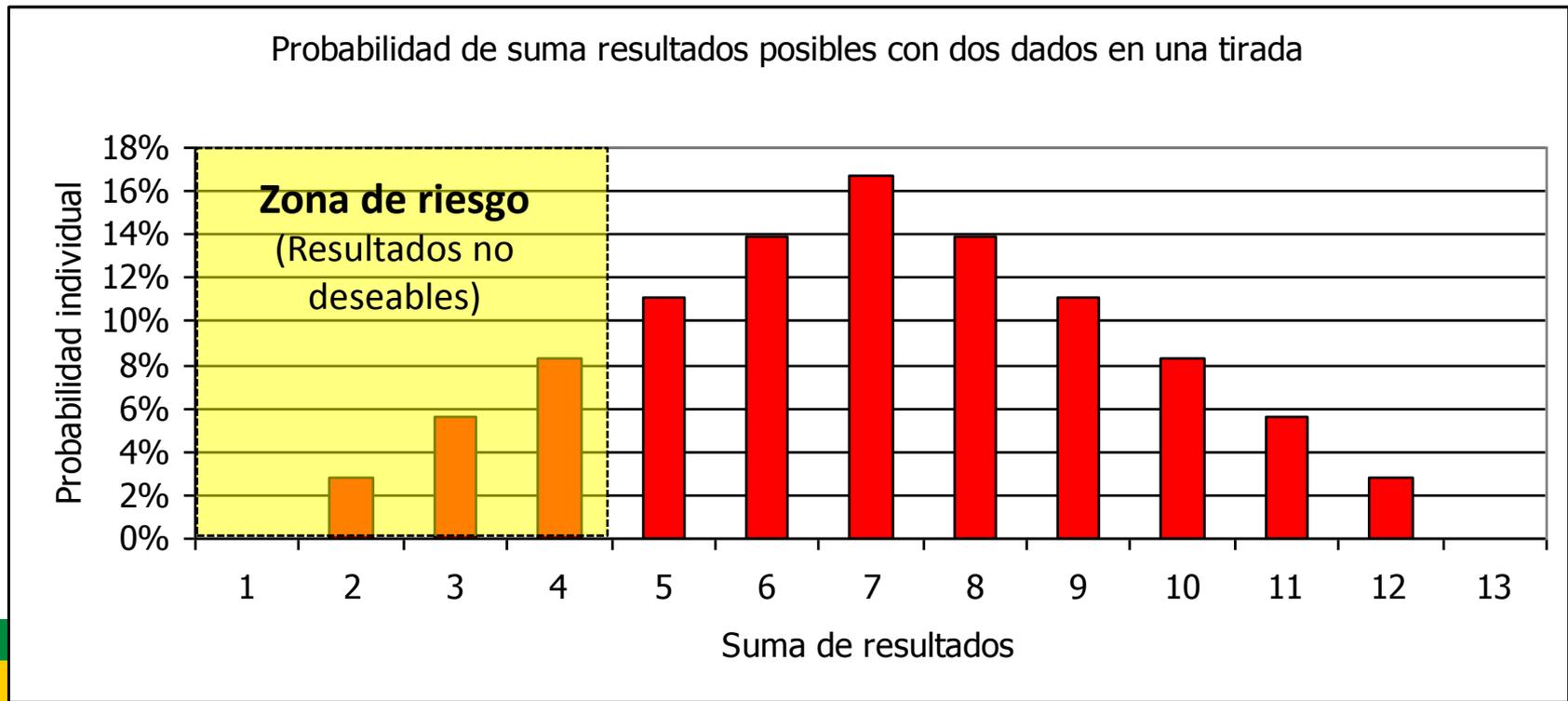


Riesgo: análisis de variabilidad



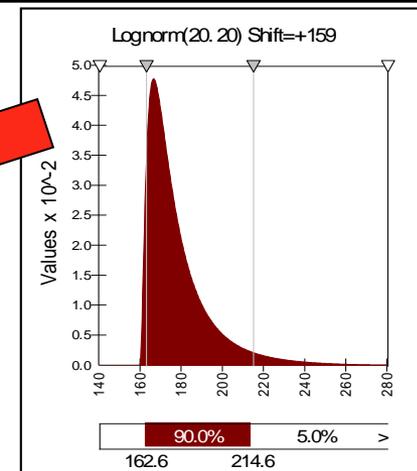
Siempre.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
0	1	2	3	4	5	6	5	4	3	2	1	0
0,0%	2,8%	5,6%	8,3%	11,1%	13,9%	16,7%	13,9%	11,1%	8,3%	5,6%	2,8%	0,0%



Resultado

Precio Bruto (\$/Tn)
X
Rinde (QQ./ha)



Ingreso Bruto. (\$/ha)

-
Gastos Comerciales

Ingreso Neto. (\$/ha)

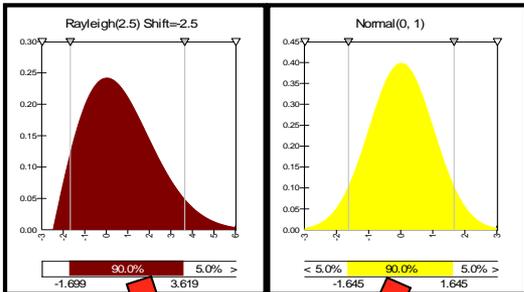
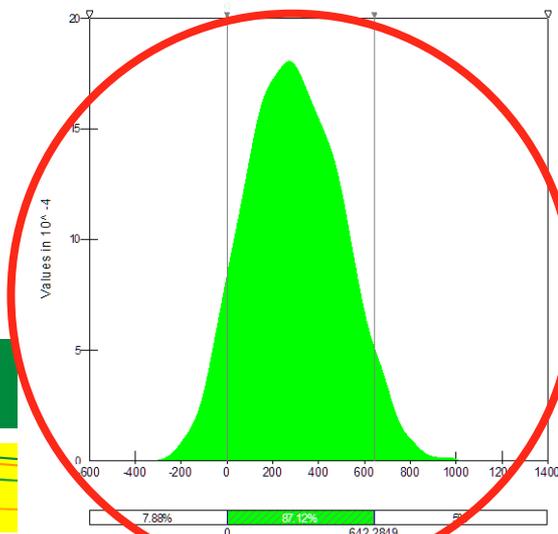
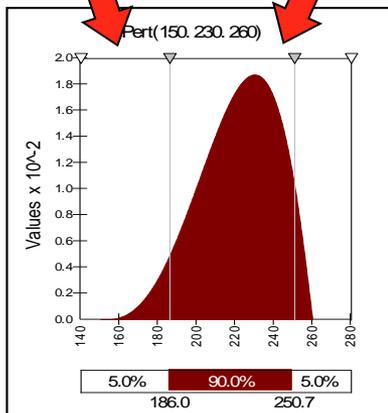
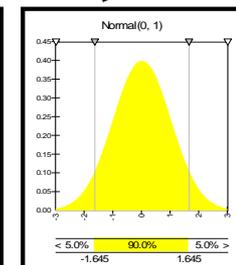
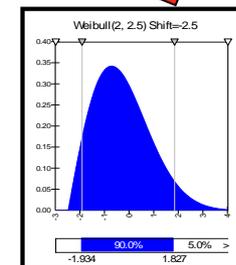
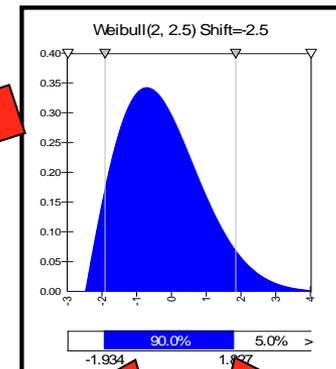
-
Gastos Directos (\$/ha)

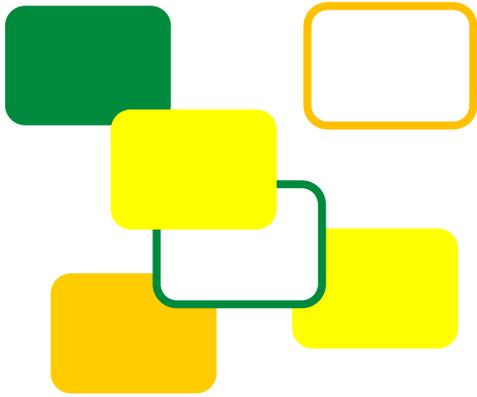
Margen Bruto (\$/ha)

-
Arrendamiento

-
Gerenciamiento

Resultado (\$/ha)

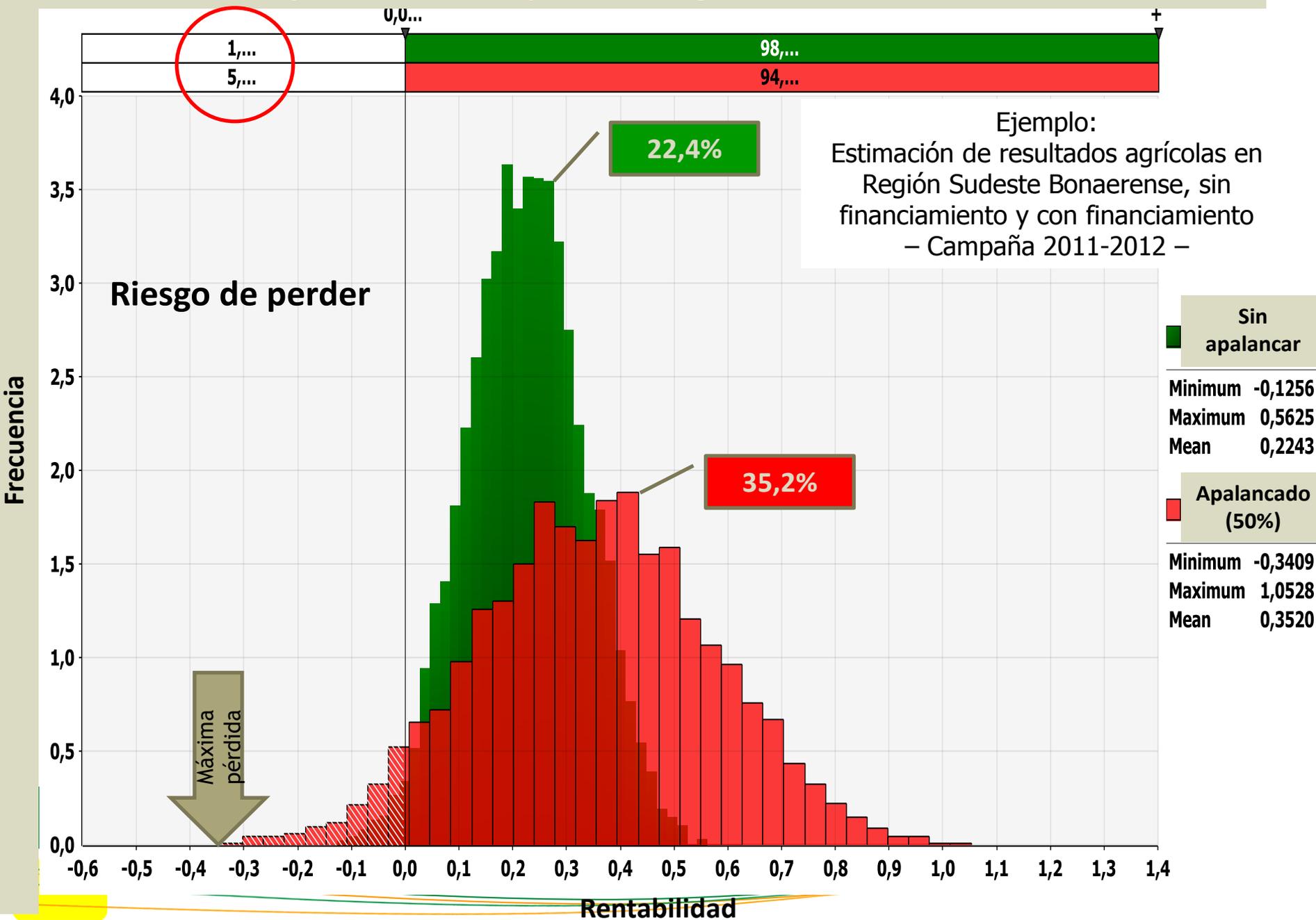




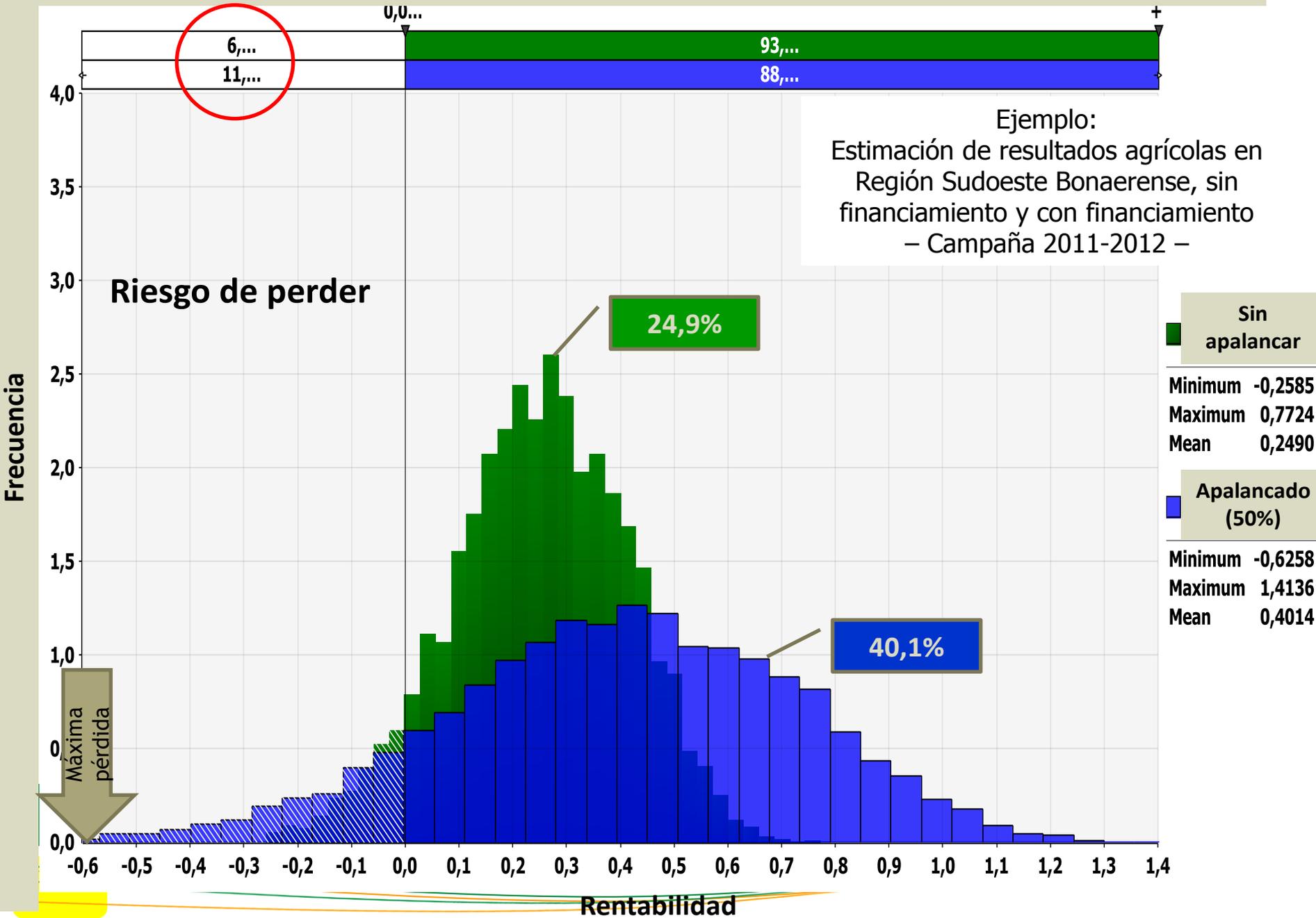
**Esto es si todo el capital es propio
¿y si la empresa se endeuda?**



Apalancado Vs. Sin apalancar – Región de menor variabilidad



Apalancado Vs. Sin apalancar – Región de mayor variabilidad

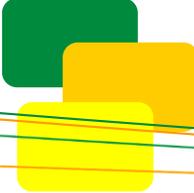
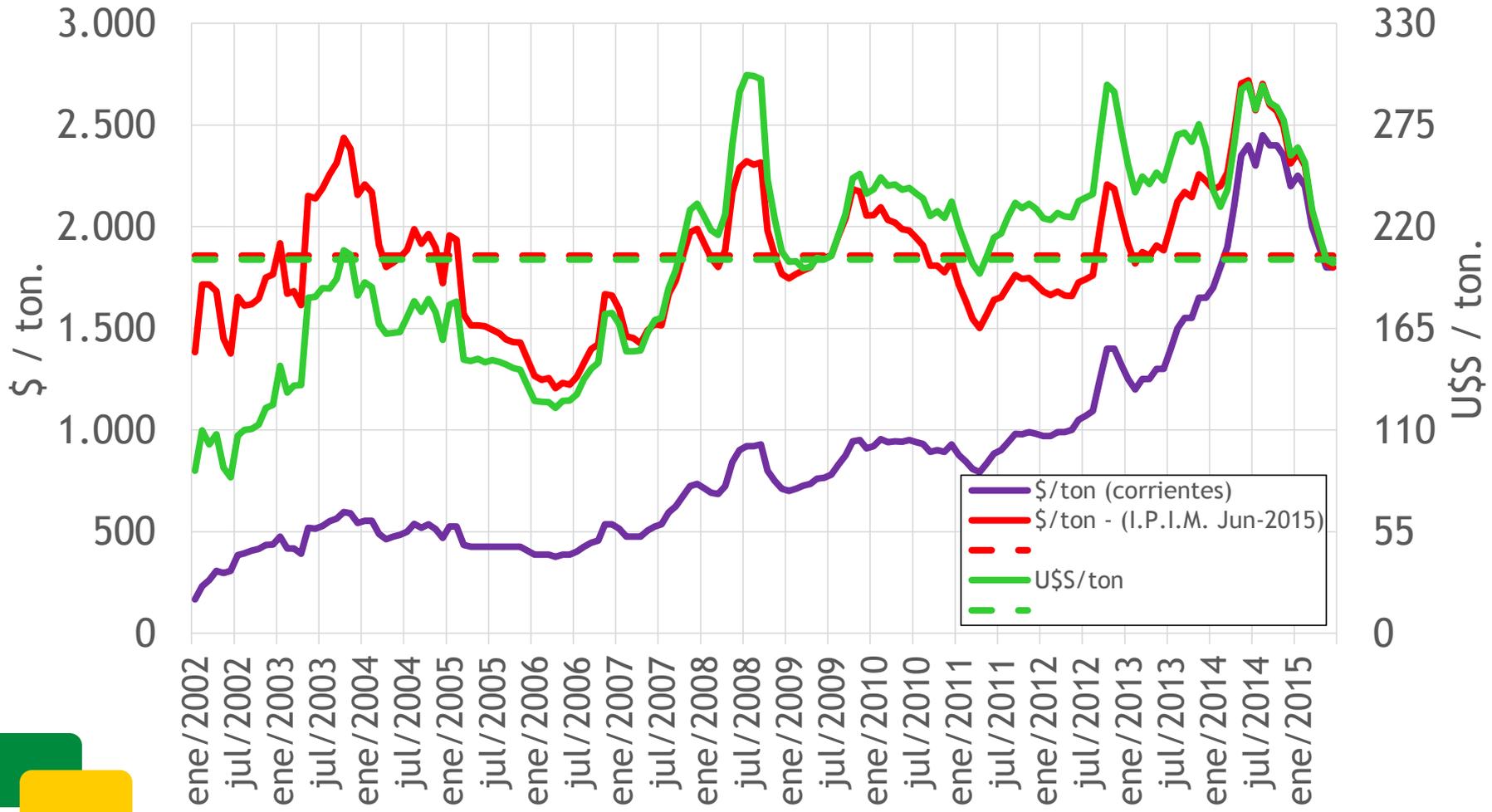


Evolución del precio del arroz

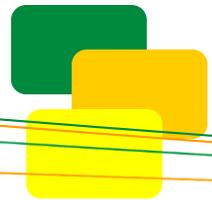
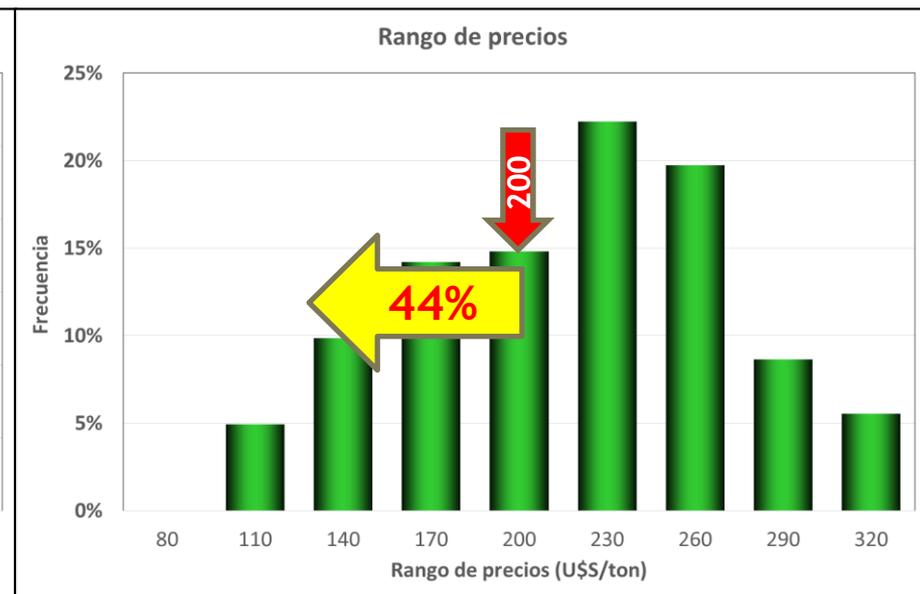
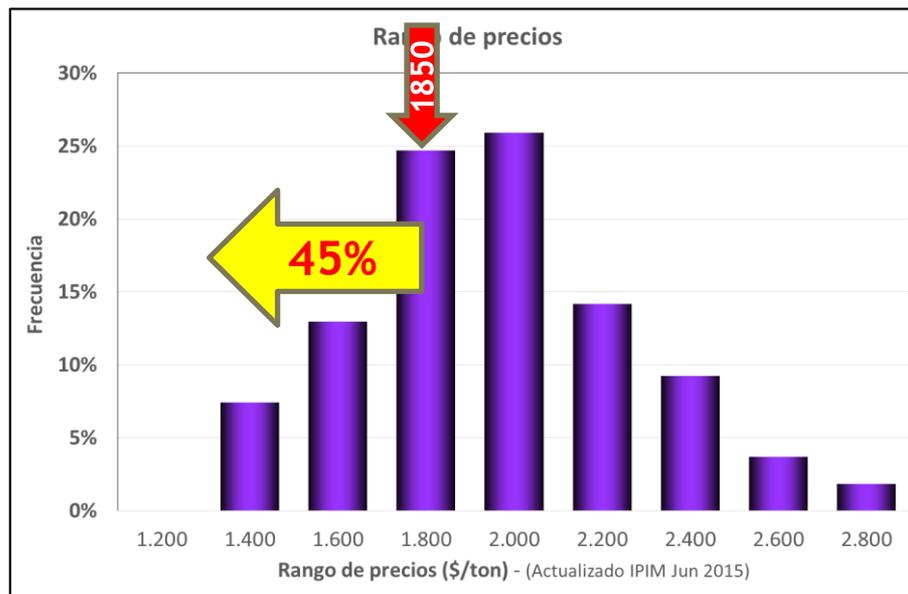


En movimiento.
Siempre.

Precio del arroz (cáscara fino)



Evolución de precio



Incertidumbre



- **Escenarios**

**Son inciertos.
No puede medirse cuándo y en qué magnitud ocurrirán**

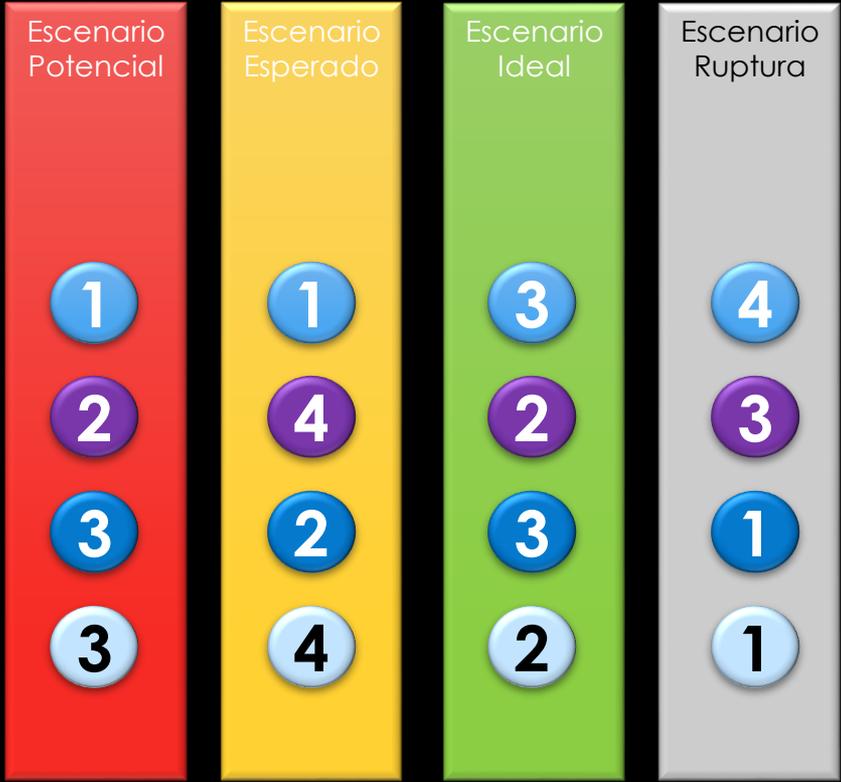
¿Qué puede pasar?



Incertidumbre



(1) Variables		(2) Potenciales Eventos			
Político	A	1	2	3	4
Político	D	1	2	3	4
Económico	B	1	2	3	4
Social	D	1	2	3	4



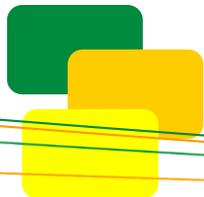
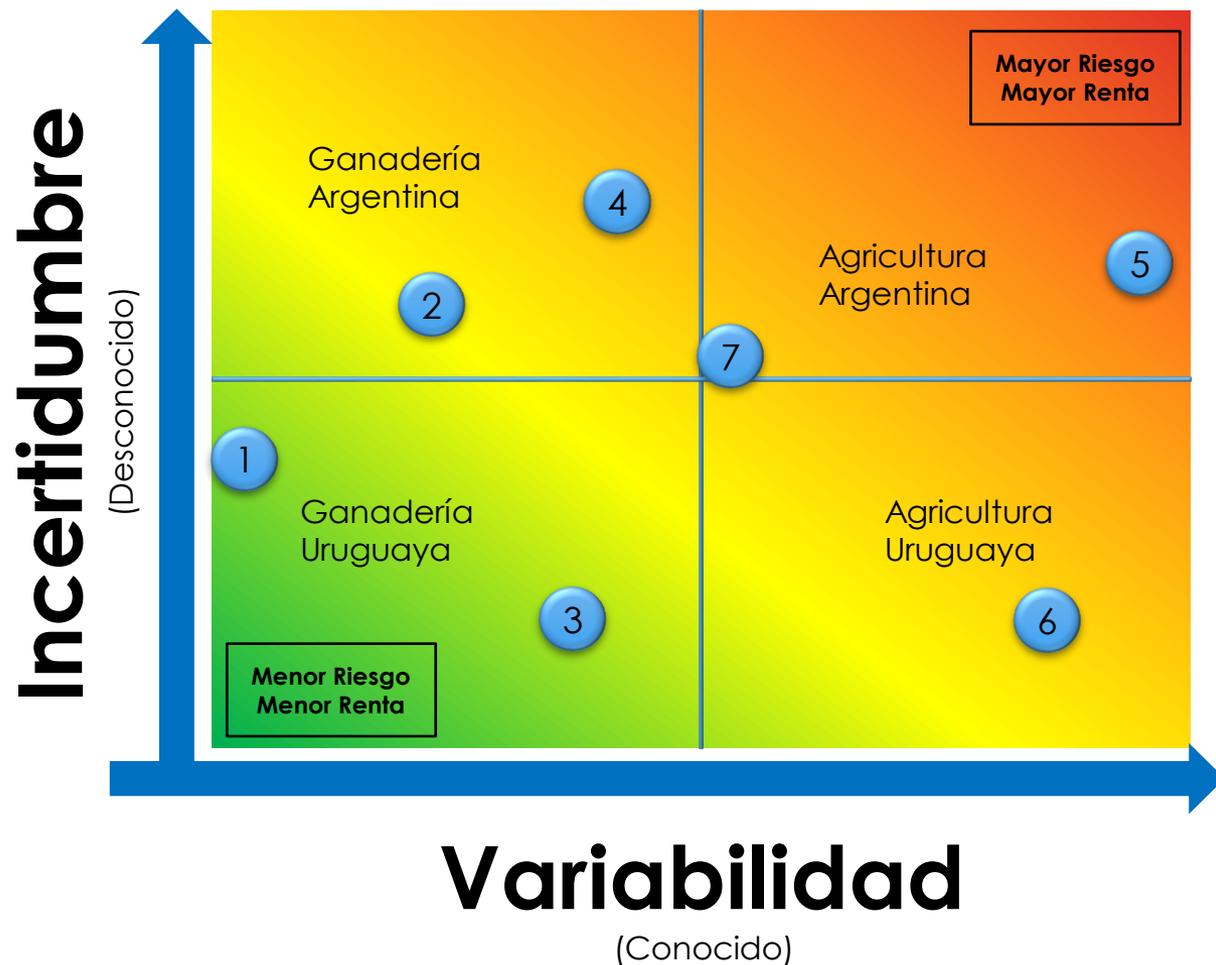
Se consultan a diferentes referentes.

Coherencia

Mapa de Riesgos

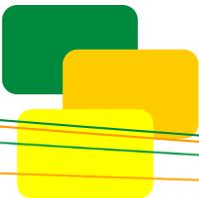
Variabilidad
+
Incertidumbre

RIESGO

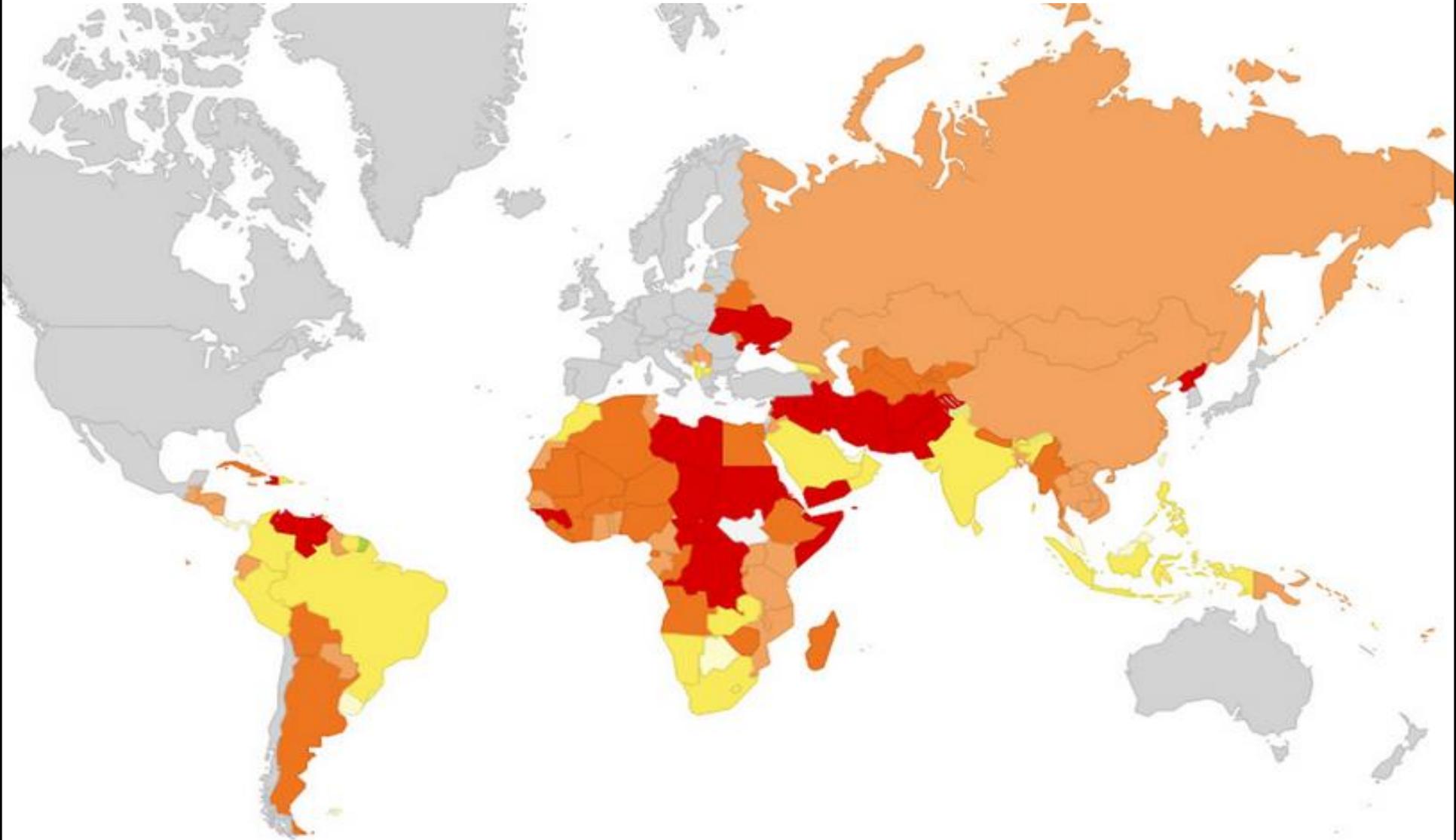


“Actualmente
la incertidumbre
esta paralizando
la toma de decisiones,
más que la variabilidad”

iiiParen el mundo,
que me quiero bajar!!!



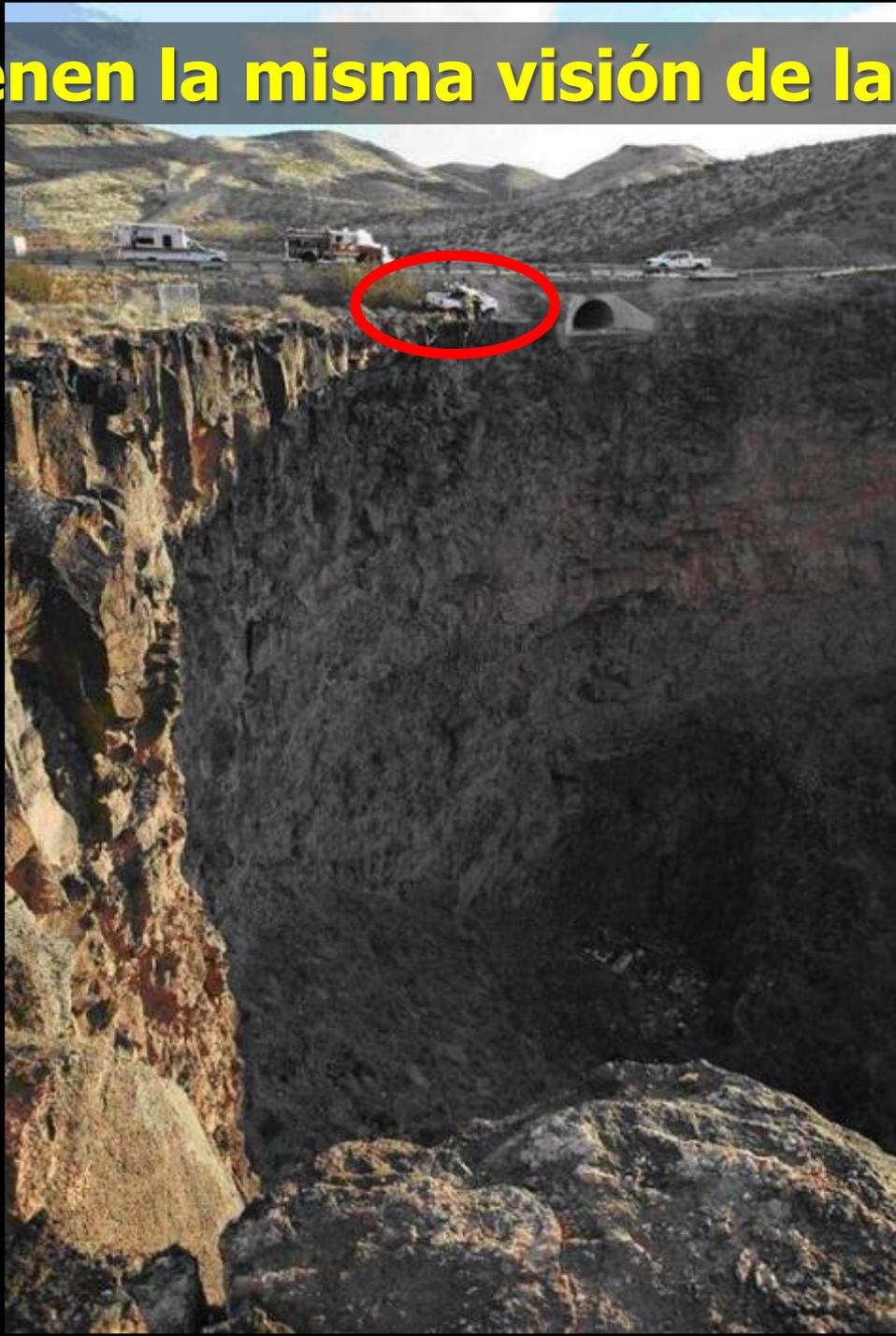
Mapa de Riesgo Político para Inversores (AON)



No todos tienen la misma visión de la coyuntura



No todos tienen la misma visión de la coyuntura



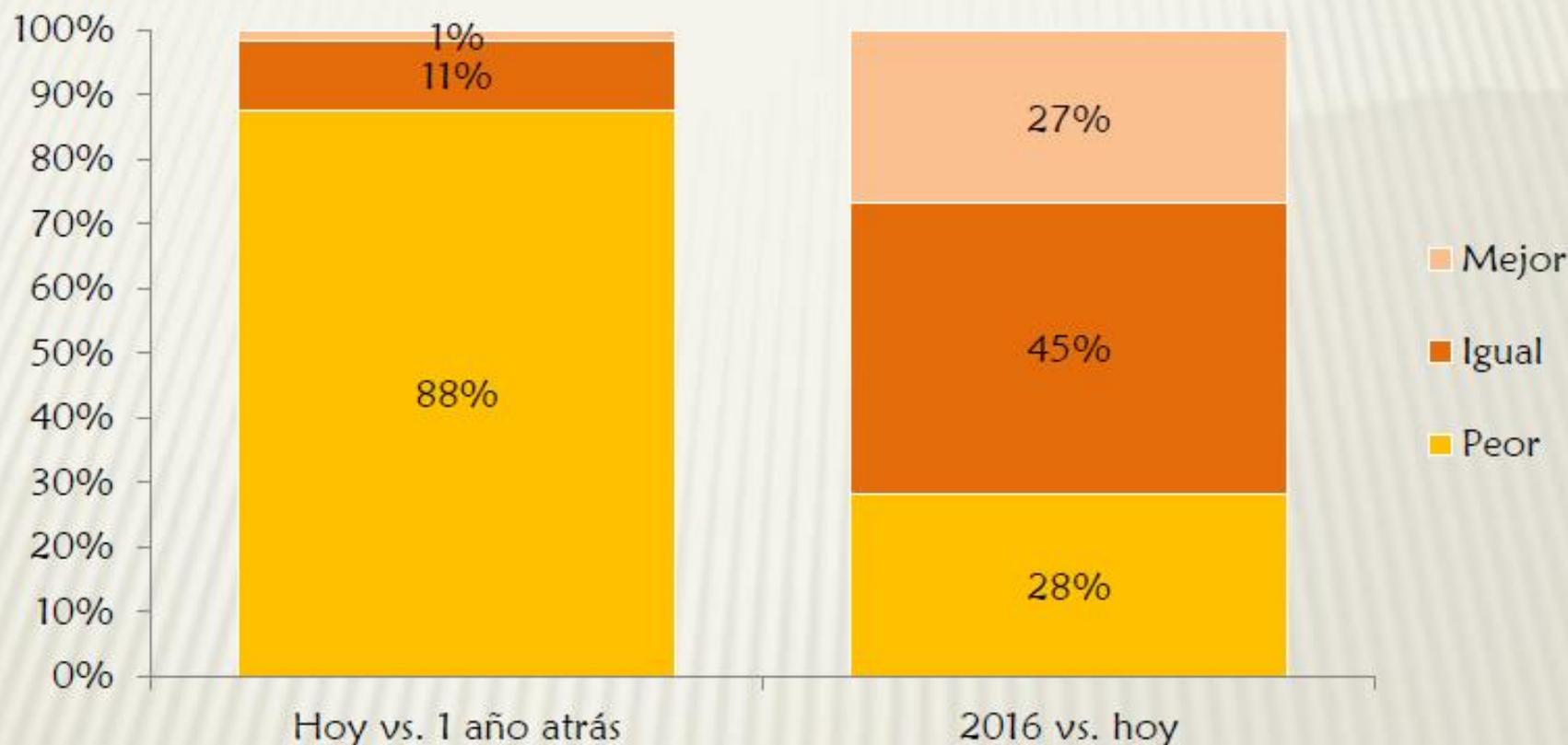


Sistema de Encuestas Agropecuarias (SEA) | CREA

Julio 2015

Percepción y Expectativas

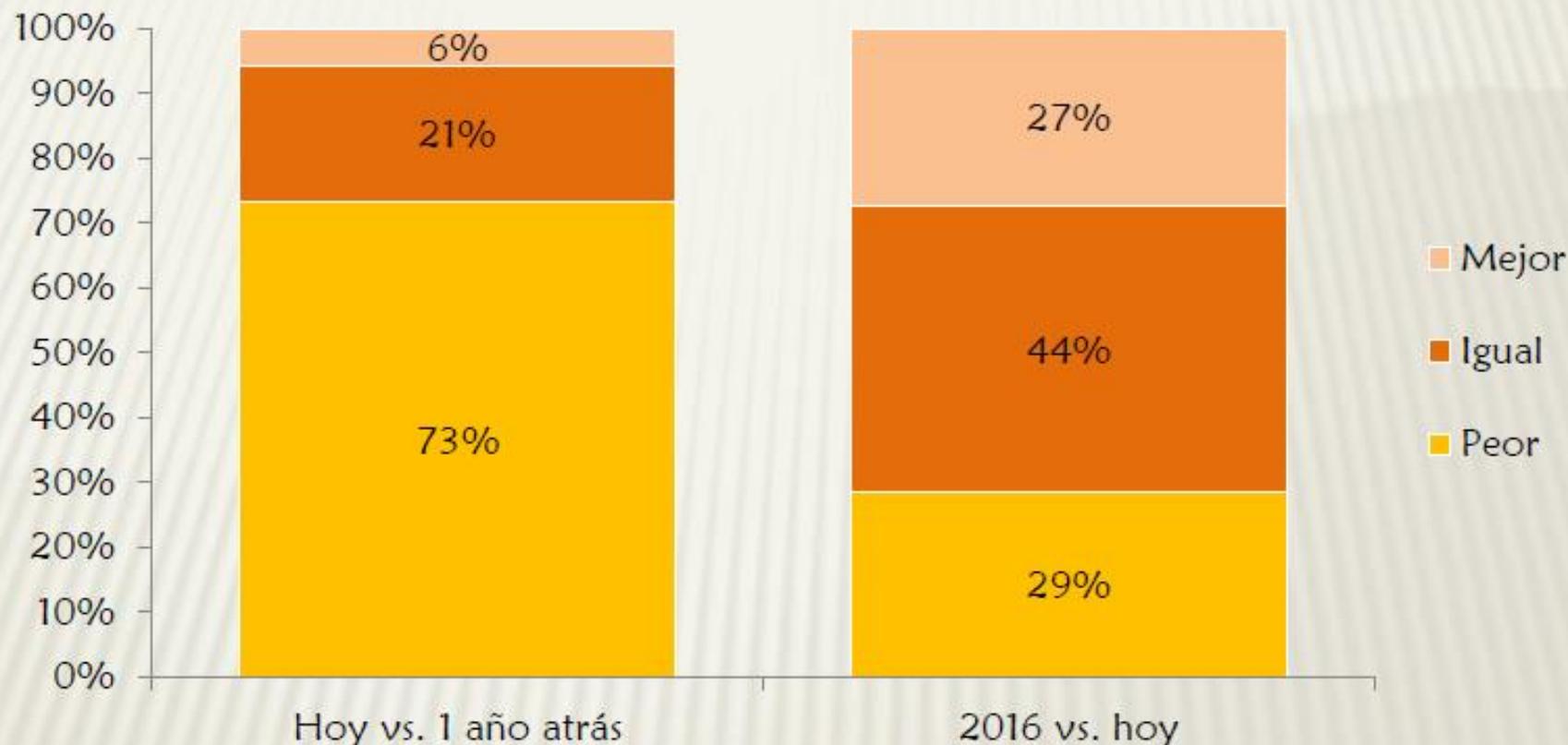
Situación económica del país



- ✓ 88% de los encuestados manifiesta que la situación económica del país es peor que hace un año.
- ✓ Respecto a las expectativas, 27% de la muestra indica que dentro de un año la situación económica será mejor que la actual.

Percepción y Expectativas

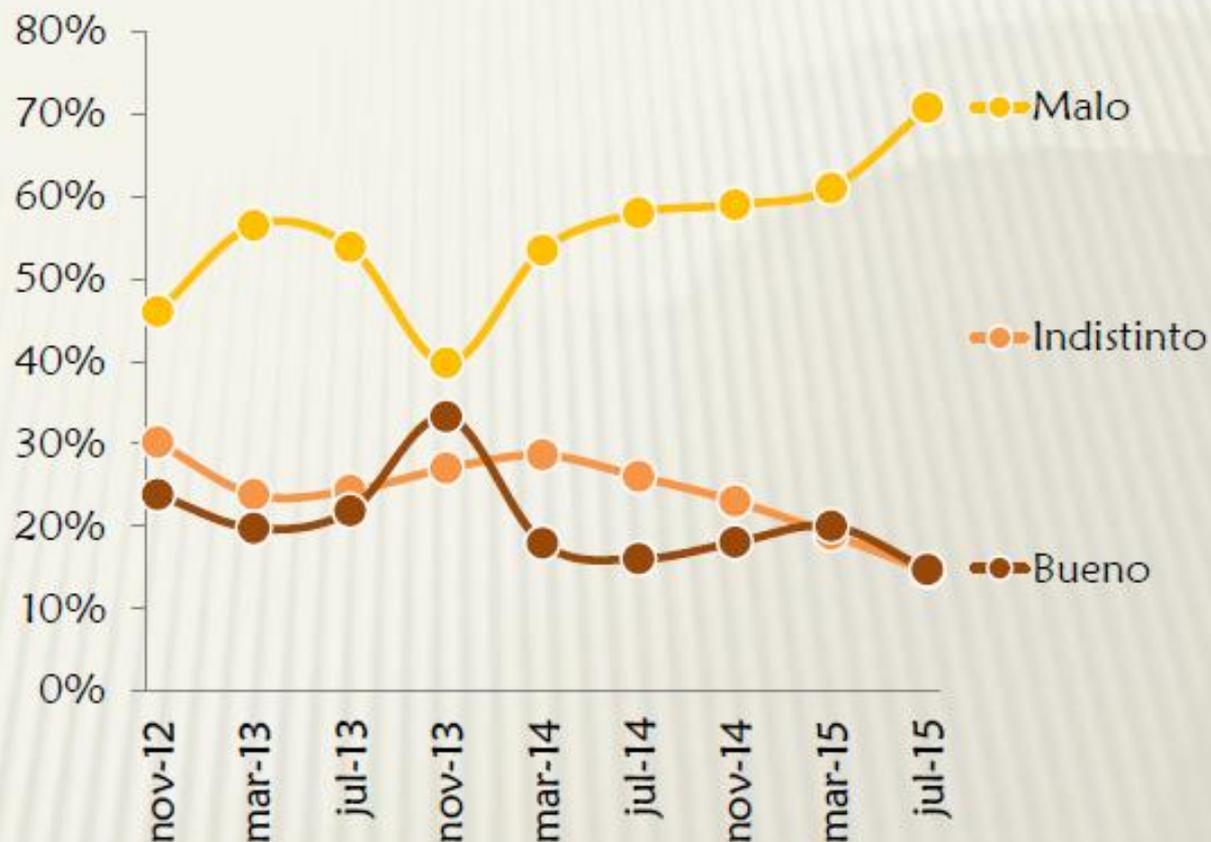
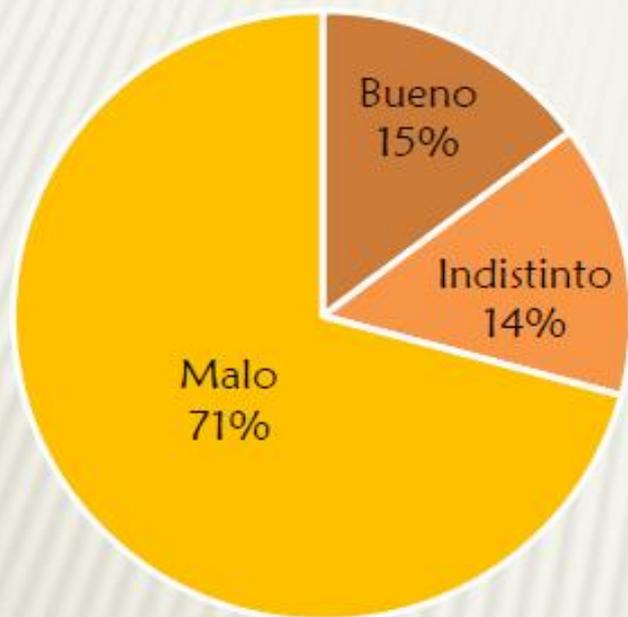
Situación económica y financiera de la empresa



✓ 73% de los encuestados indica que la situación económica/financiera de su empresa se ha deteriorado respecto a 2014; porcentaje superior al SEA Marzo (63%). En relación a las perspectivas, 27% de los empresarios prevé que el año próximo la situación mejorará; el ratio se ubicó en 49% en la encuesta anterior.

Momento para realizar inversiones

SEA Julio 2015



✓ 71% de la muestra indica que es un mal momento para realizar inversiones, mientras que para 15% de los encuestados la situación es favorable. Estos valores indican que los casos de expectativas pesimistas aumentaron 10 p.p. con respecto a marzo de 2015.

Expectativas de precio y resultado

Próximo año vs. momento actual



- ✓ Agricultura: perspectiva de precios estables pero deterioros en resultados.
- ✓ Ganadería: expectativa de mejoras en precios y resultados estables.
- ✓ Tambo: previsión de empeoramiento de precios y resultados.

¿Cómo podemos imaginar el futuro?

Incertidumbre

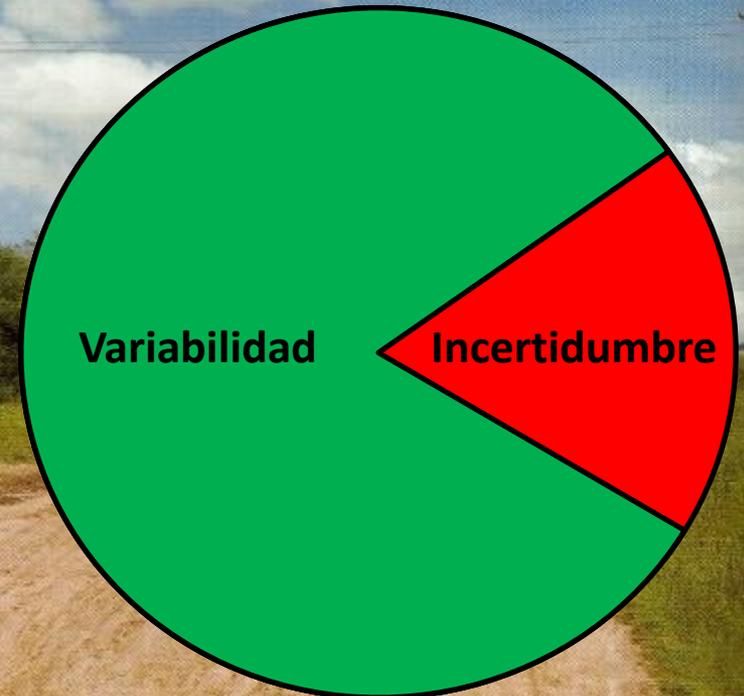
- ✓ Situación Político-Económica
- ✓ Análisis de los actores
- ✓ Impactos de las medidas
- ✓ Análisis de todas las opiniones
- ✓ Impacto de los escenarios probables en la empresa

Escenarios futuros

Variabilidad

- ✓ Producción - Certas
- ✓ Demanda
- ✓ Tendencias
- ✓ Clima
- ✓ Especialistas

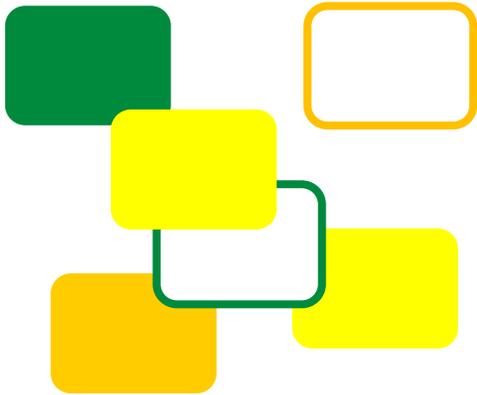
Tendencias y Estadística



Escenarios de corto plazo



		Retraso Cambiario	Gradual sin baja DDEE	Gradual con baja DDEE	Apertura
Inflación	Variación	24%	26%	26%	30%
Salarios	Variación	24%	24%	24%	30%
Dólar oficial	Devaluación	14%	50%	50%	80%
	\$ / U\$S Jun-2016	10,43	13,69	13,69	16,46
DDEE	Arroz	10%	10%	0%	0%
Precios Cosecha 2016	\$/ton U\$S/ton	2.081 204	2.394 193	2.586 209	3.191 197



Resultados en campo alquilado



Reinversión
de Resultados
en el Negocio Agrícola

Pago de sueldos
Pago de dividendos
Reinversión en otros negocios

Inversión de ahorros
o giro de resultados
al exterior (contado con liqui)

Decisiones Fiscales
Decisiones Financieras
(Créditos en \$ a Tasa Fija)

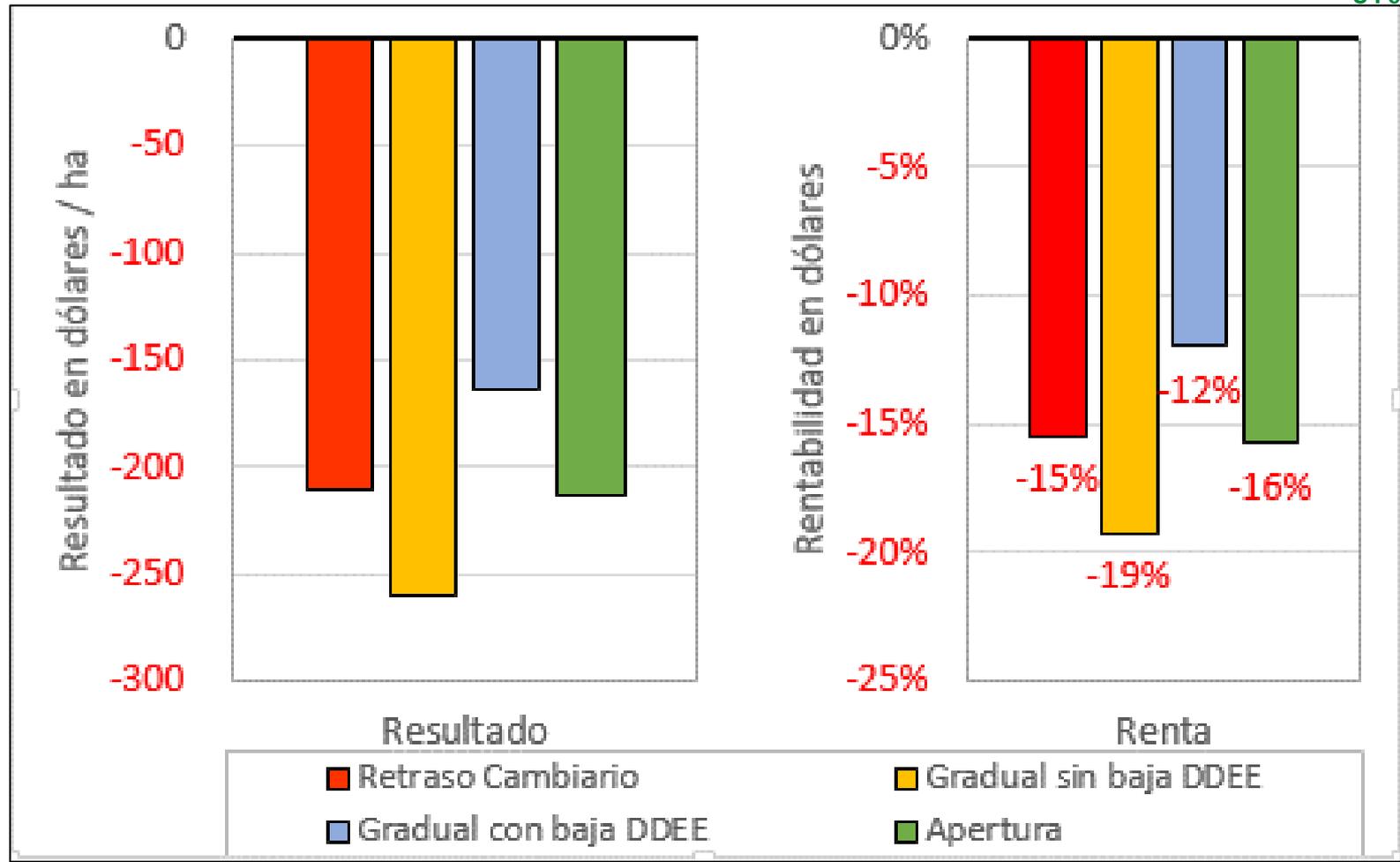
Diferentes Monedas - Diferentes Decisiones



Resultados en dólares (en campo alquilado)

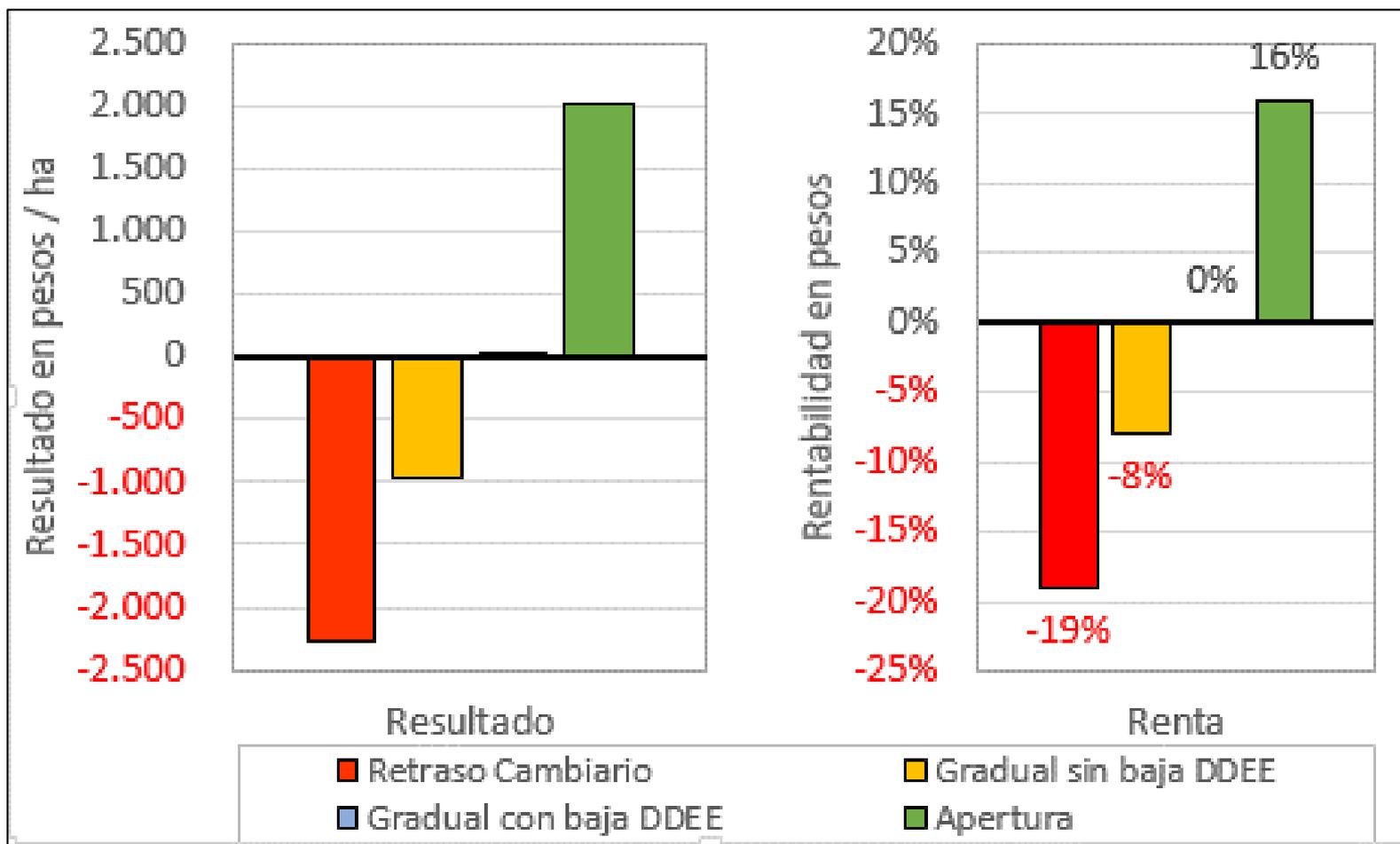


En movimiento.
Siempre.





Resultados en pesos constantes (en campo alquilado)

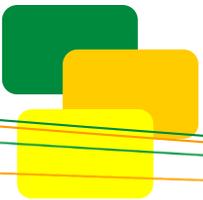
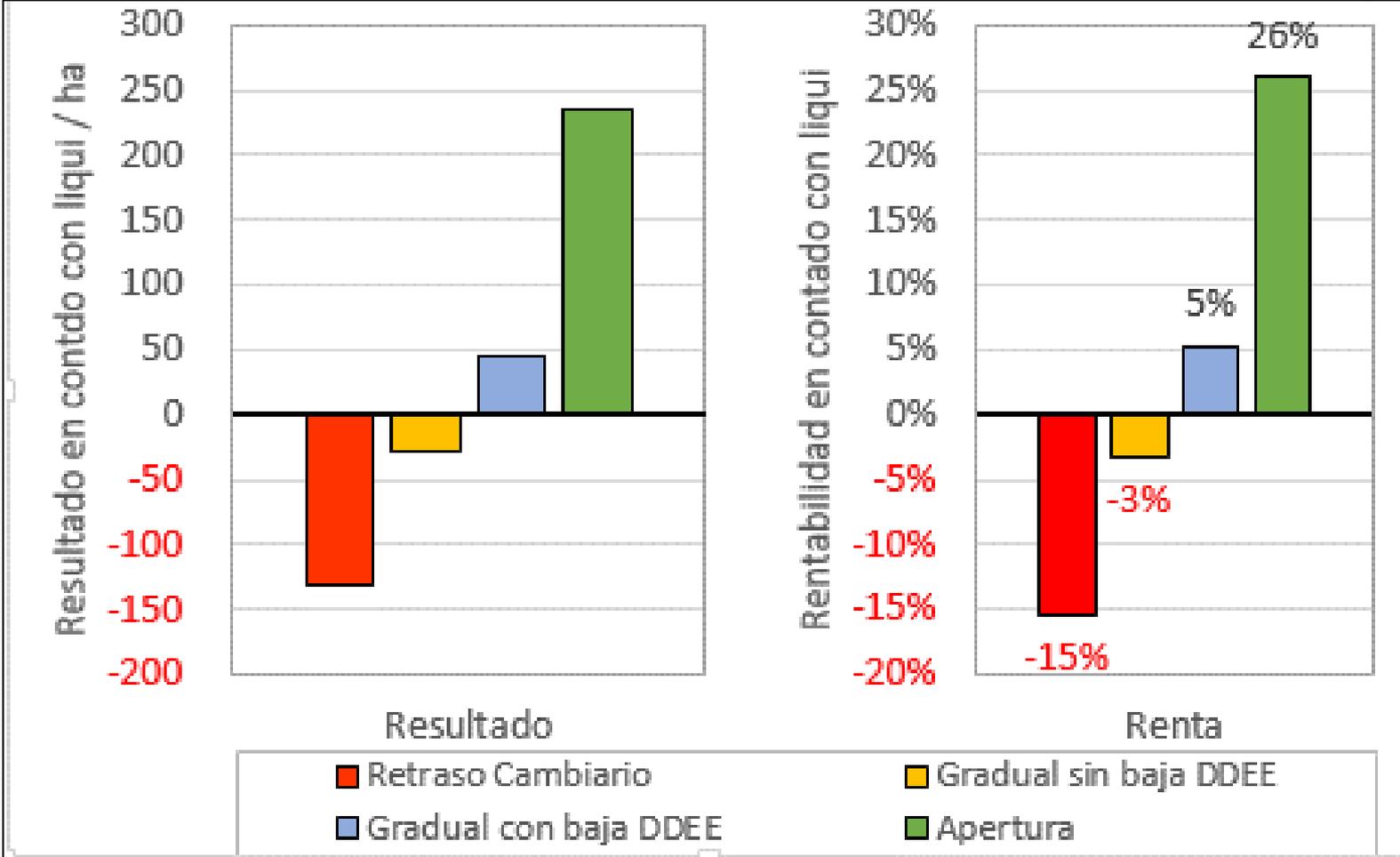




Resultados en contado con liqui (en campo alquilado)

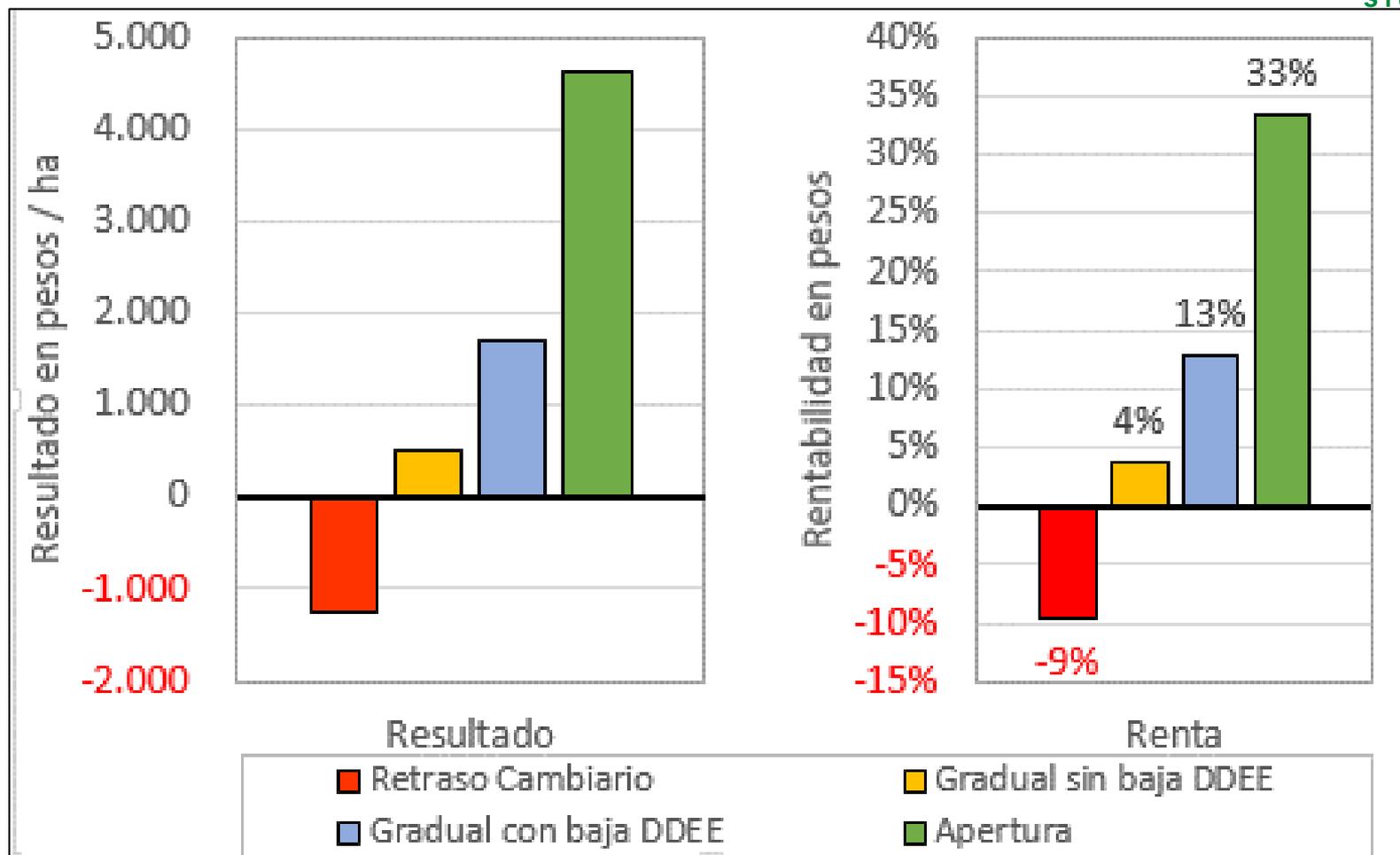


En movimiento.
Siempre.





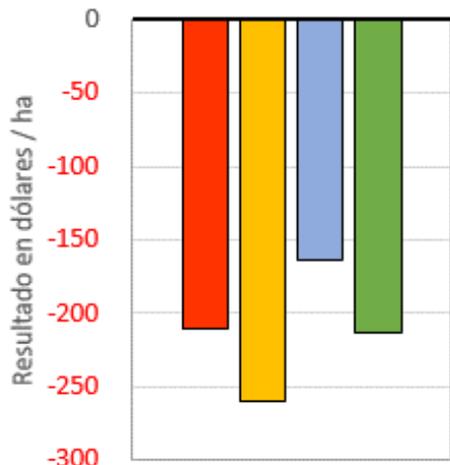
Resultado en campo propio (pesos corrientes)



Resultados en campo alquilado

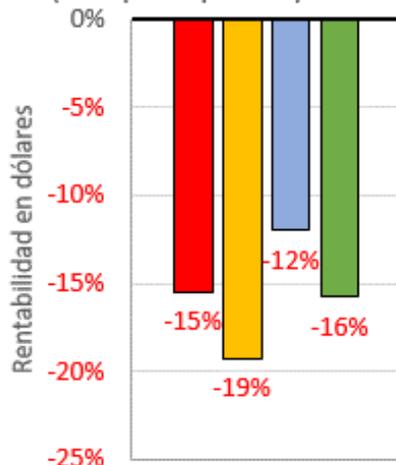


Resultado en dólares (Campo alquilado)



Resultado

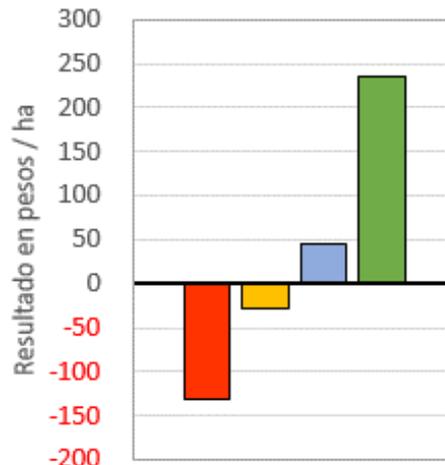
- Retraso Cambiario
- Gradual sin baja DDEE
- Gradual con baja DDEE
- Apertura



Renta

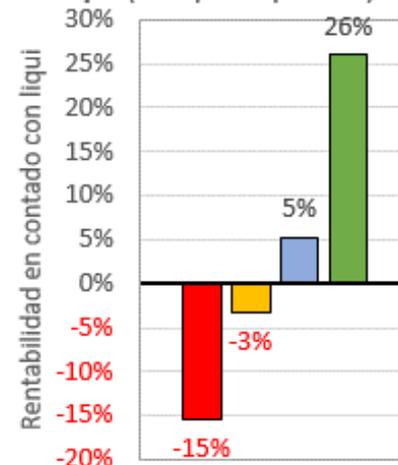


Resultado en contado con liqui (campo alquilado)



Resultado

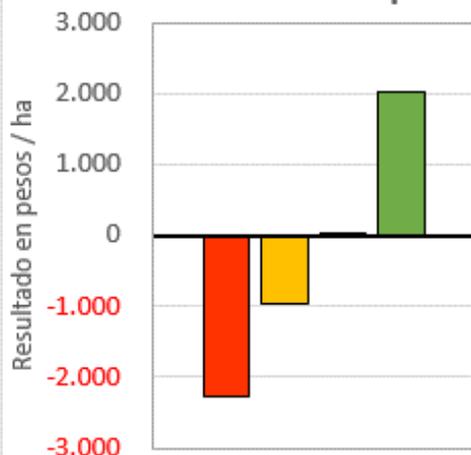
- Retraso Cambiario
- Gradual sin baja DDEE
- Gradual con baja DDEE
- Apertura



Renta



Resultado en pesos constantes (campo alquilado)



Resultado

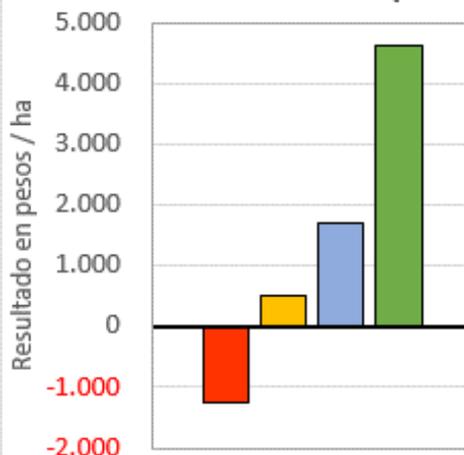
- Retraso Cambiario
- Gradual sin baja DDEE
- Gradual con baja DDEE
- Apertura



Renta

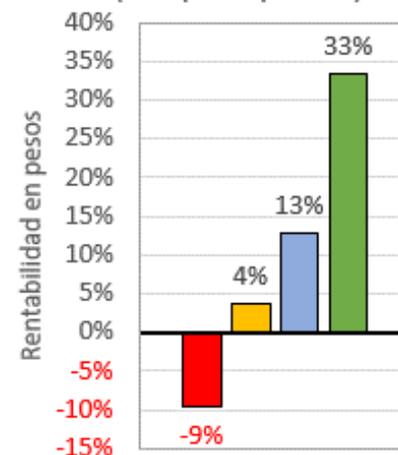


Resultado en pesos corrientes (campo alquilado)

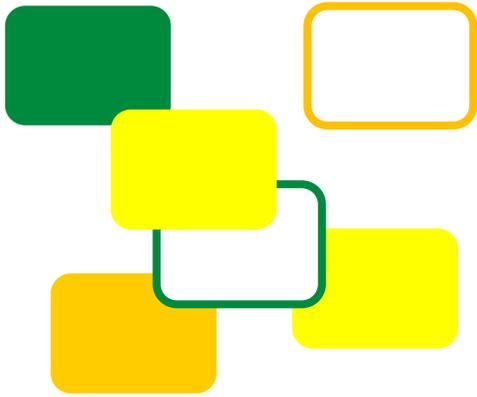


Resultado

- Retraso Cambiario
- Gradual sin baja DDEE
- Gradual con baja DDEE
- Apertura



Renta



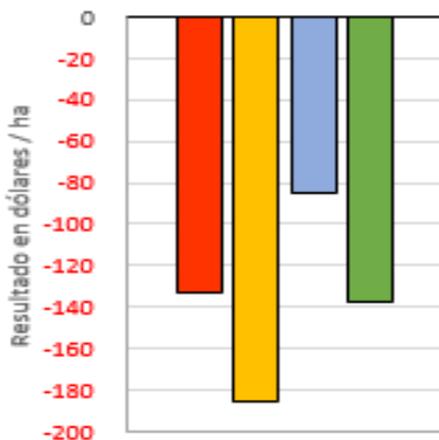
Impacto por la modificación de las variables principales



Baja en el monto de los alquileres (-35%)

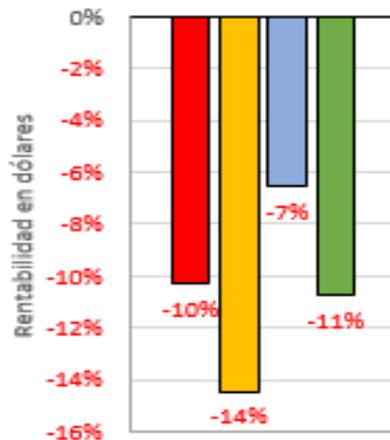


Resultado en dólares (Campo arrendado)



Resultado

Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE

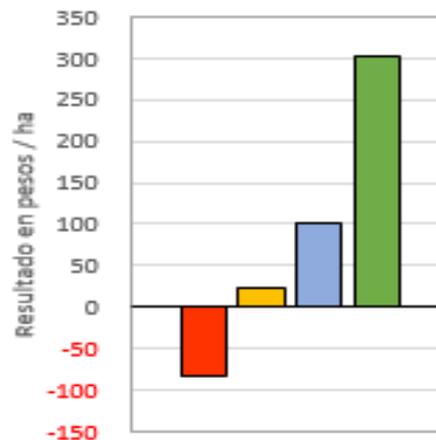


Renta

Gradual sin baja DDEE
Apertura

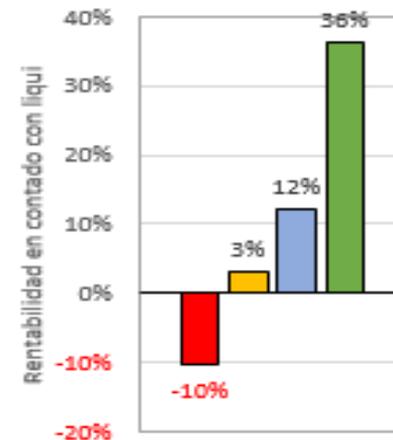


Resultado en contado con liqui (campo arrendado)



Resultado

Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE

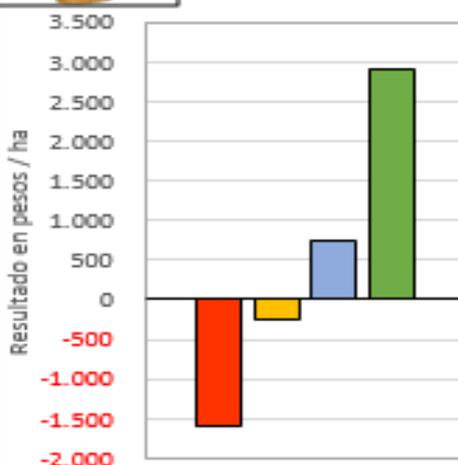


Renta

Gradual sin baja DDEE
Apertura

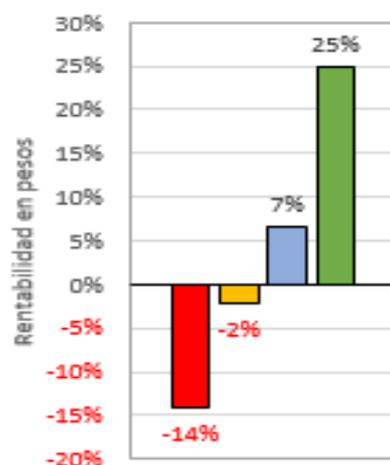


Resultado en pesos constantes (campo arrendado)



Resultado

Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE

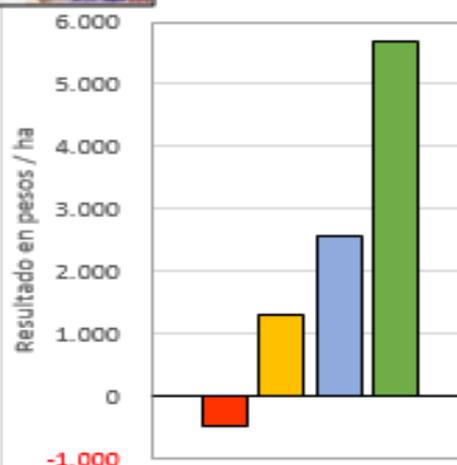


Renta

Gradual sin baja DDEE
Apertura

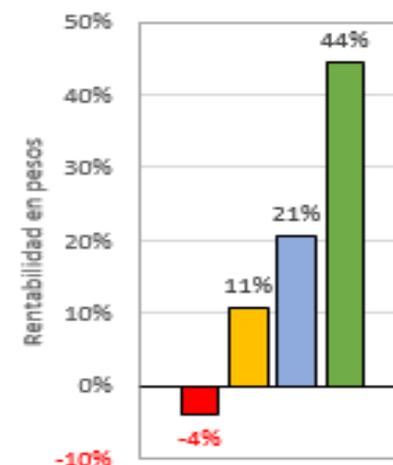


Resultado en pesos corrientes (campo arrendado)



Resultado

Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE



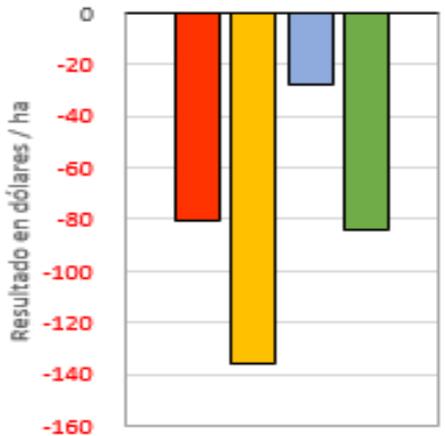
Renta

Gradual sin baja DDEE
Apertura

Aumento de los rendimientos (+10%)



Resultado en dólares (Campo alquilado)



Resultado

- Retraso Cambiario
- Gradual con baja DDEE

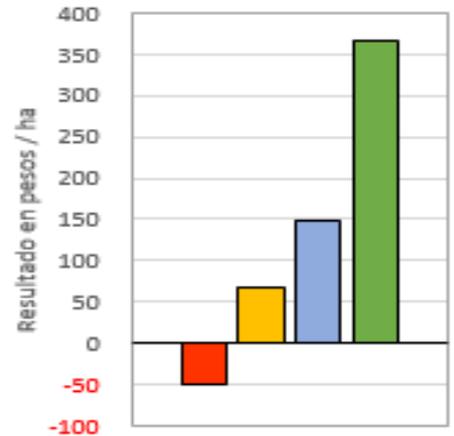


Renta

- Gradual sin baja DDEE
- Apertura

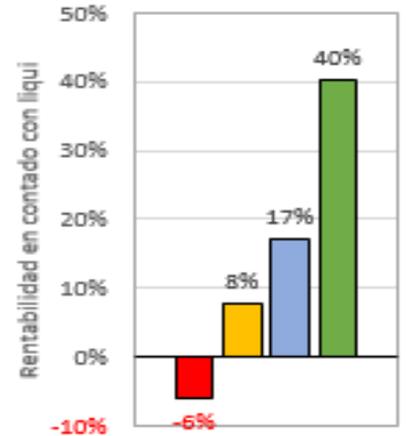


Resultado en contado con liqui (campo alquilado)



Resultado

- Retraso Cambiario
- Gradual con baja DDEE

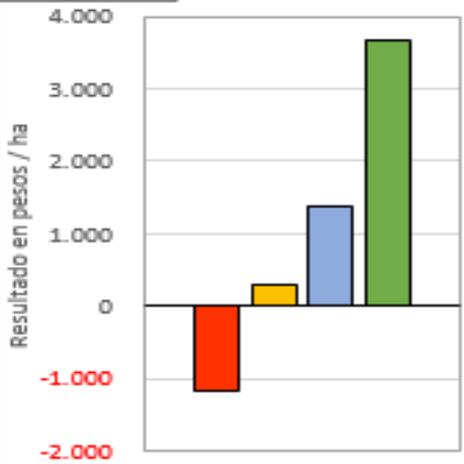


Renta

- Gradual sin baja DDEE
- Apertura

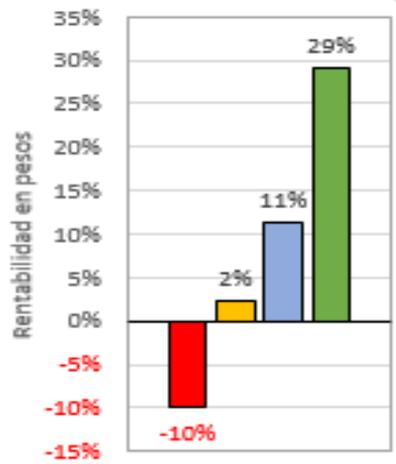


Resultado en pesos constantes (campo alquilado)



Resultado

- Retraso Cambiario
- Gradual con baja DDEE

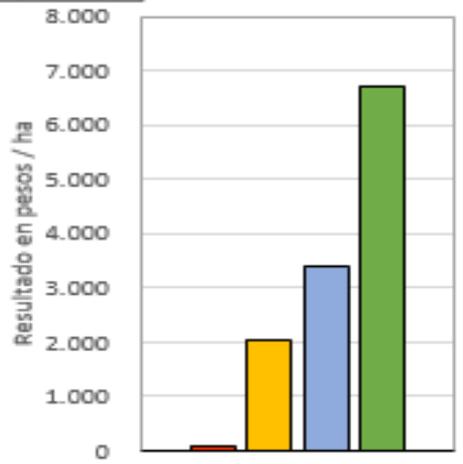


Renta

- Gradual sin baja DDEE
- Apertura

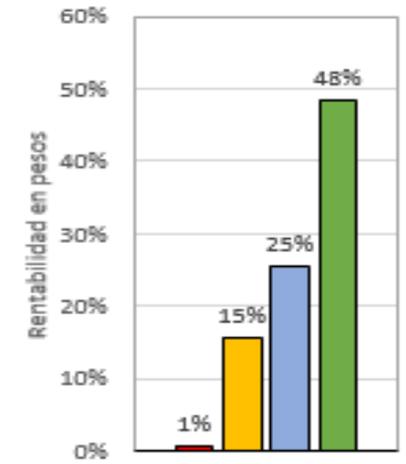


Resultado en pesos corrientes (campo alquilado)



Resultado

- Retraso Cambiario
- Gradual con baja DDEE



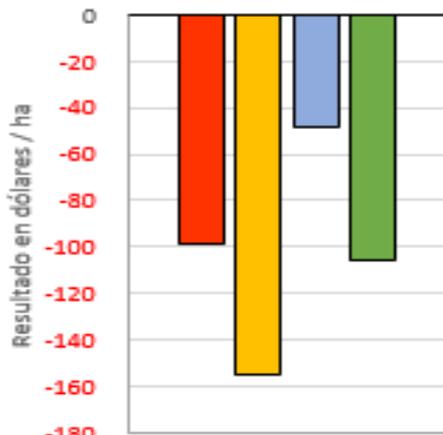
Renta

- Gradual sin baja DDEE
- Apertura

Aumento de los precios (+10%)



Resultado en dólares (Campo arrendado)



Resultado

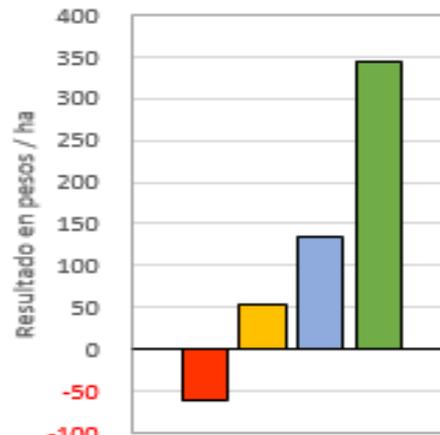
Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE



Renta

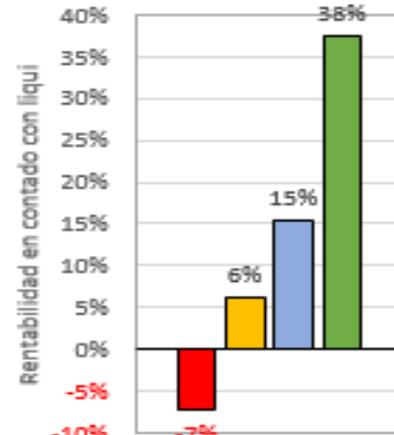
Gradual sin baja DDEE
Apertura

Resultado en contado con liqui (campo arrendado)



Resultado

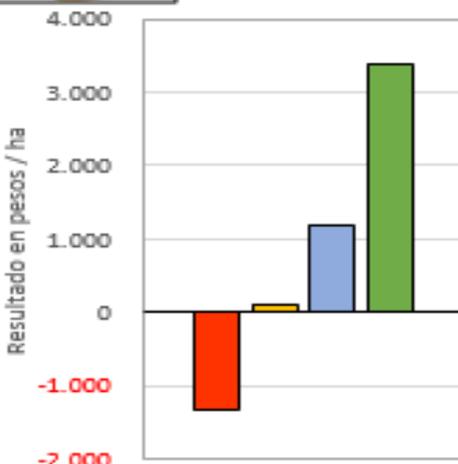
Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE



Renta

Gradual sin baja DDEE
Apertura

Resultado en pesos constantes (campo arrendado)



Resultado

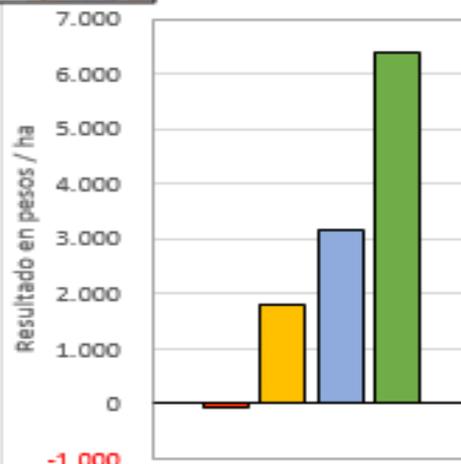
Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE



Renta

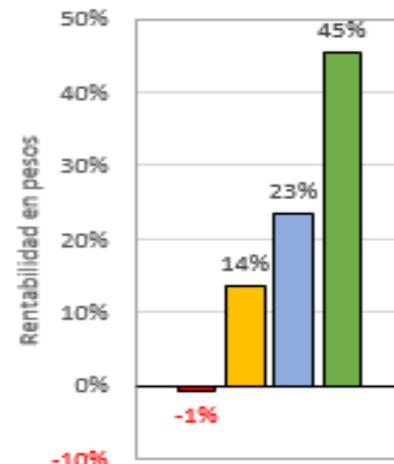
Gradual sin baja DDEE
Apertura

Resultado en pesos corrientes (campo arrendado)



Resultado

Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE



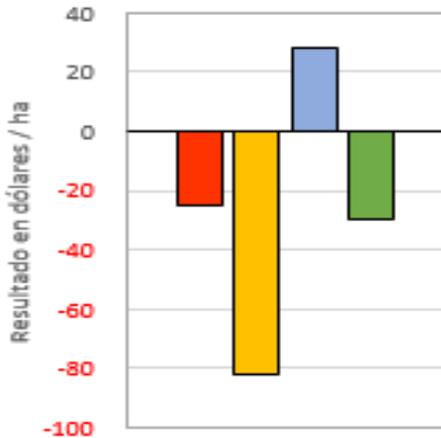
Renta

Gradual sin baja DDEE
Apertura

Baja en el monto de los alquileres (-25%) Aumento en los rindes (+10%)



Resultado en dólares (Campo alquilado)



Resultado

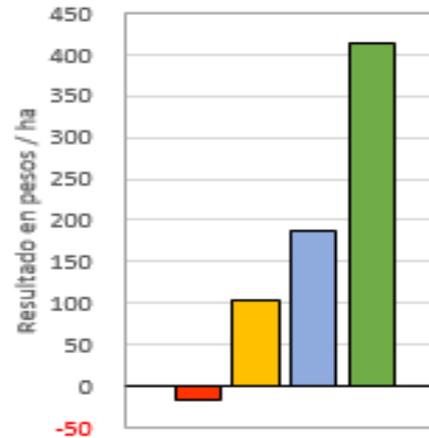
Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE



Renta

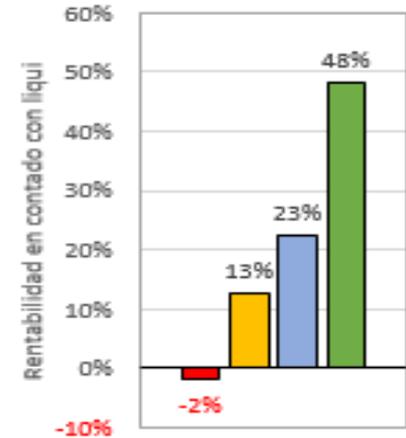
Gradual sin baja DDEE
Apertura

Resultado en contado con liqui (campo alquilado)



Resultado

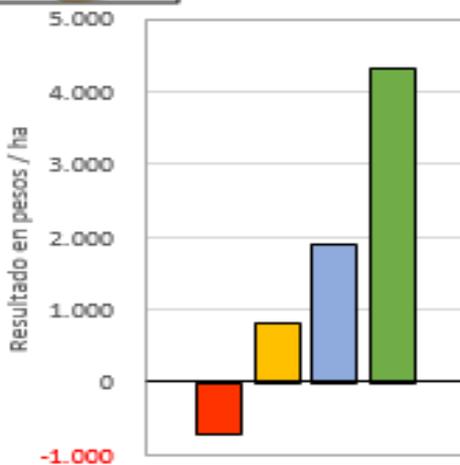
Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE



Renta

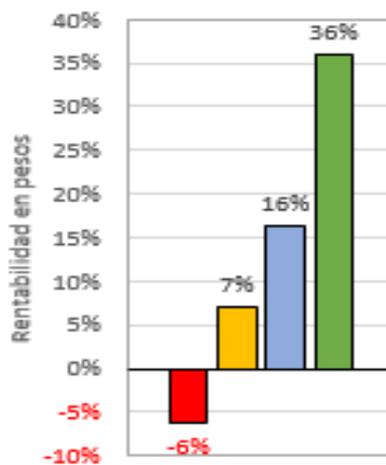
Gradual sin baja DDEE
Apertura

Resultado en pesos constantes (campo alquilado)



Resultado

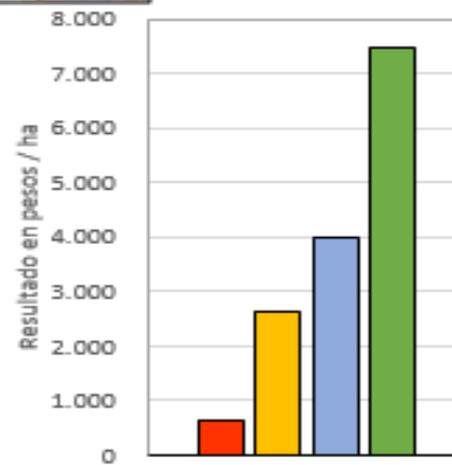
Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE



Renta

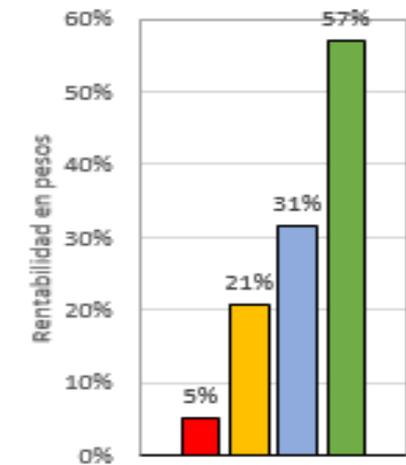
Gradual sin baja DDEE
Apertura

Resultado en pesos corrientes (campo alquilado)



Resultado

Retraso Cambiario
Gradual con baja DDEE



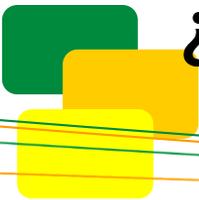
Renta

Gradual sin baja DDEE
Apertura



**Con nuestros propios modelos de producción,
¿cómo queda posicionada la empresa,
frente a los distintos escenarios?**

**Si en algún escenario tuviera un daño irreversible,
¿qué medidas puedo adoptar para evitarlo?**

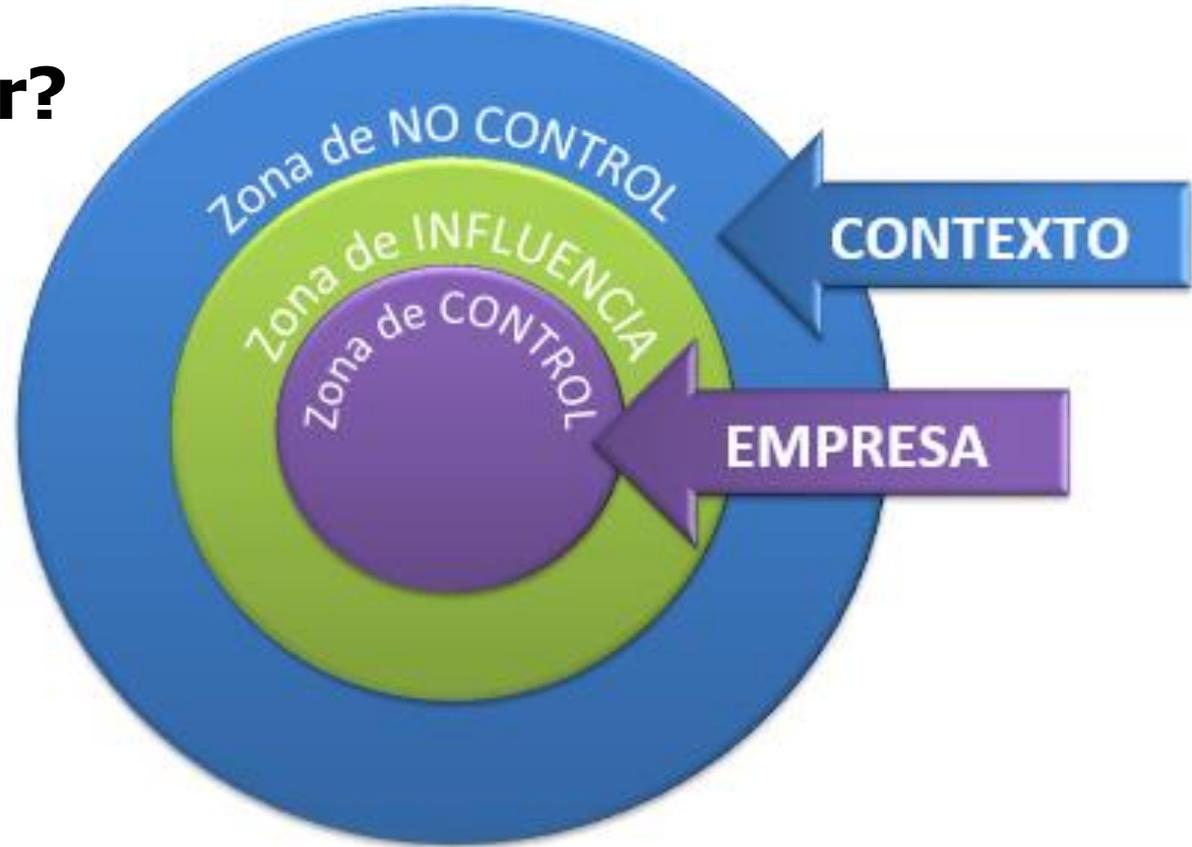




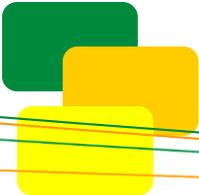
¿Qué puedo hacer?

Concentrarse en los temas en donde tenemos control o influencia Evitar la parálisis

¿Qué puedo hacer?



Zonas de Poder (Capacidad de hacer)

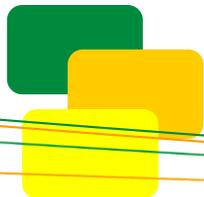


Pensando en la empresa:

Definir los intereses de los dueños

Definir el perfil de riesgo

- ✓ **¿Cuánto espero/necesito tener de resultado?**
 - ✓ **¿Cómo me financio?¿Estoy bien apalancado?**
 - ✓ **¿Hasta cuánto estamos dispuestos a endeudarnos?**
 - ✓ **¿Cuánto es lo máximo que estamos dispuestos a perder?**
 - ✓ **¿Qué pasa si perdemos más que eso?**
 - ✓ **¿Cuáles son las variables de mayor impacto en el resultado, para así poder administrarlas?**
 - ✓ **¿Cómo podemos administrar el riesgo?**
-
- **Evaluar el impacto de un mal año en la continuidad de la empresa (¿cuánto puedo aguantar?)**



Pensando en la empresa:

Definir muy bien el negocio, y controlar el negocio no sólo en los aspectos técnicos, sino en los financieros y fiscales



- Evaluar la situación de **liquidez y respaldo**
- **Seguimiento frecuente del presupuesto financiero** – Ante una situación de resultados ajustados, un financiamiento muy caro, puede significar tanto o más que ese resultado.
- **Planificación fiscal** – Al no practicarse el ajuste por inflación al Impuesto a las Ganancias, el saldo a pagar del mismo puede representar una gran parte del resultado final, e incluso arrojar saldos positivos ante resultados negativos en valores actualizados



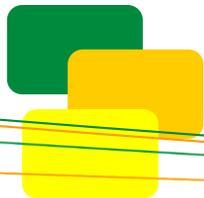
Pensando en el negocio:

Evaluar las variables principales

- **Renegociar alquileres.** En lo posible buscar arreglos que mantengan la equidad ante distintos escenarios
- **Aspirar a rendimientos altos y evitar los rendimientos que no cubran los gastos**
- **Tener en cuenta la alta sensibilidad del resultado ante variaciones de precio**



En movimiento.
Siempre.



Estrategia Genérica

¿Qué voy a hacer?

Ante diferentes escenarios, distintas estrategias



En movimiento.
Siempre.

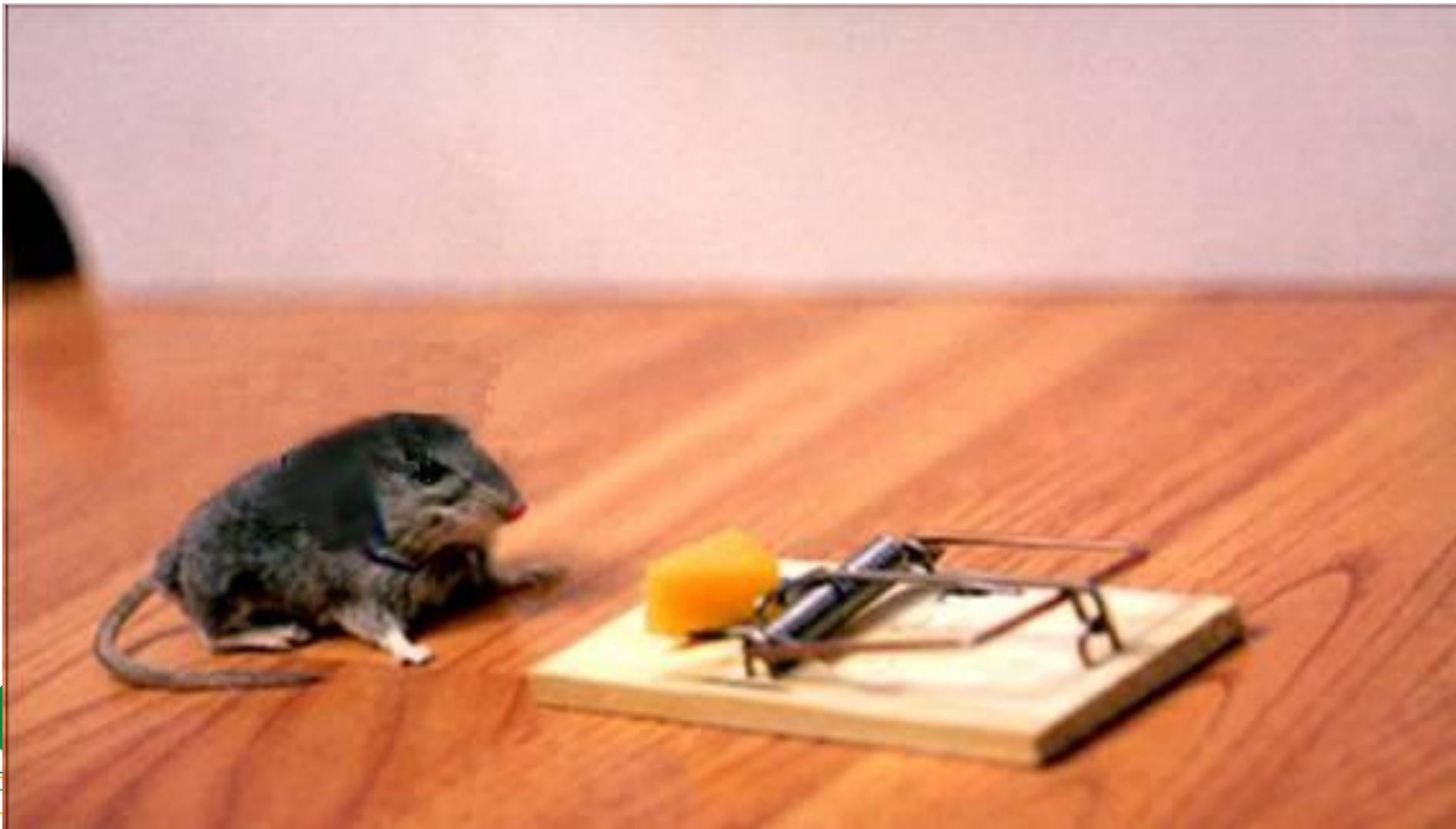
VISIÓN

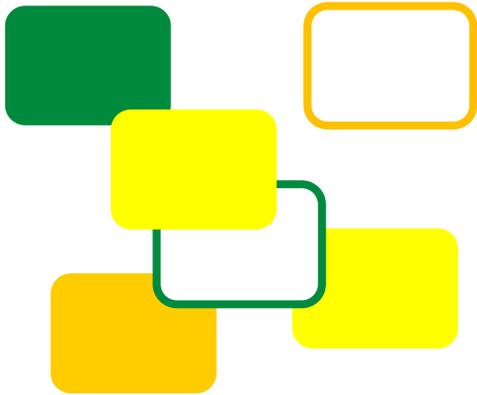


**Si uno va a tomar riesgo . . .
conviene tomar ciertas precauciones**



Movimiento.
Siempre.





ASOCIACION CORRENTINA
DE PLANTADORES DE ARROZ



Muchas gracias !

