



# SOSTENIBILIDAD DE SISTEMAS SILVOPASTORILES:

**COMO PREVENIR SITUACIONES DE INSOLVENCIA**

**PATRICIA KELLER**

Ing. Agr., Máster Gestión Empresarial y Ambiental, Ph.D.

# I. INTRODUCCIÓN

- ▶ LA ENORME MAYORÍA DE LOS SISTEMAS SILVO-PASTORILES SON MICRO-PYMES (NÚMERO DE EMPLEADOS Y NIVEL DE FACTURACIÓN ANUAL).
- ▶ LAS MICRO-PYMES PRESENTAN MAYOR VULNERABILIDAD EN TIEMPOS DE INESTABILIDAD ECONÓMICA.
- ▶ LAS MICRO-PYMES SON MÁS FLEXIBLES, LO CUAL LES PERMITE APROVECHAR MEJOR LAS OPORTUNIDADES SI ESTÁN BIEN PREPARADAS
- ▶ PARA ELLO: LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD Y PREVENIR SITUACIONES DE INSOLVENCIA.

## II. SOSTENIBILIDAD: MARCO ESTRATÉGICO

1. DIMENSIÓN **AMBIENTAL**: MANTENER STOCK DE CAPITAL NATURAL Y DE EXPLOTACIÓN – Y MANEJAR LOS FLUJOS DE RECURSOS NATURALES (INCLUYENDO GANADO Y FORESTACIONES).
2. DIMENSIÓN **ECONÓMICA**: MANTENER STOCK DE RESERVAS Y AUMENTARLO PARA INVERTIR – Y MANEJAR LOS INTERESES Y FLUJOS.
3. DIMENSION **SOCIAL**: AUMENTAR EL CAPITAL SOCIAL (CONFIANZA) Y EL CAPITAL HUMANO (CONOCIMIENTO Y HABILIDADES). PROCESOS y SISTEMAS (VENTAJAS).

# III. SOLVENCIA: DIMENSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

## CAUSAS MÁS FRECUENTES DE INSOLVENCIA y CÓMO EVITAR o PREVENIRLAS:

(Insolvencia def.: INSUFICIENCIA DE LOS ACTIVOS Y RECURSOS DISPONIBLES PARA CUBRIR DEUDAS Y COMPROMISOS FINANCIEROS PENDIENTES).

**1. FALTA DE CONTROL Y FALTA DE GESTIÓN ADECUADA** (general, operaciones, calidad, estados financieros, etc.).

▶ **CREAR PROCESOS, SISTEMAS y/o MÉTODOS y CAPACITAR A LOS RESPONSABLES.**

**2. BACHES FINANCIEROS Y MANEJO INSUFICIENTE DE DEUDORES**

▶ **Prever flujos de caja y momentos críticos (de pagos, ej. impuestos; gastos (ej. mantenimiento, e inversiones.**

▶ **Elegir CLIENTES (criterio).**

▶ **Prepararse para contingencias (reservas, plan).**

# CAUSAS MÁS FRECUENTES DE INSOLVENCIA /1

## 3. ERRORES DE INVERSIÓN (FALTA DE CONOCIMIENTO Y/O INFORMACION)

- ▶ Definir objetivos con claridad y priorizarlos,
- ▶ Identificar opciones y que sean 3 o más.
- ▶ Planificar (etapas), identificar información faltante e identificar conocimientos faltantes. Buscar información a tiempo.
- ▶ Recurrir a un profesional. Pedir varios presupuestos.
- ▶ DESPUES RECIEN DECIDIR A INVERTIR O NO.

## 4. ERRORES EN LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

- ▶ Aprender de otros y de los propios errores – compartir información.
- ▶ Conocer rendimientos y factores limitantes.
- ▶ Hacer planificación con valores y márgenes realistas – y también “pesimistas”.

# CAUSAS MÁS FRECUENTES DE INSOLVENCIA /3

## 5. IGNORAR LAS VARIABLES DE LA COMERCIALIZACIÓN QUE DETERMINAN LA RENTABILIDAD

- ▶ **Elegir NICHOS que valoren al producto**, (ej.: madera de calidad para un fin específico)
- ▶ **DIFERENCIARSE** (producto y/o servicio, valor agregado, etc.).
- ▶ **SEGMENTAR** (elegir lugar a abastecer: solo un área o zona con determinadas características **y maximizar la satisfacción** de esas necesidades y demandas).

## 6. ANTICIPAR REGULACIONES Y CIERTAS “PROMOCIONES” Y EVITAR ESTOS MERCADOS

- ▶ Evaluar la posibilidad de “salir” a futuro de los mercados que “hoy” son “promocionados”.
- ▶ Fijarse en la “letra chica”, **condiciones y consecuencias** de algunas “promociones” y “líneas de crédito”.

# CAUSAS MÁS FRECUENTES DE INSOLVENCIA /4

7. DEFICIENTE **REFLEXIÓN ESTRATÉGICA**, especialmente con pensamiento “de manada”.

- ▶ Micro-Pymes: estrategias de NICHOS y/o de SEGMENTACIÓN y/o Agregado de valor.
- ▶ Estrategias basadas en capacidades, combinaciones únicas de talentos y acceso a recursos (en sentido amplio).
- ▶ Considerar Asociación y/o colaboraciones.

## 8. **COMUNICACIÓN** DEFICIENTE Y/O POCO TRANSPARENTE

Causa malentendidos, falta coordinación, pérdidas de tiempo, financieras, etc.

- ▶ **Elegir bien el personal. Seleccionar x valores, talento p/comunicación y disposición.**
- ▶ **Equipos: personas con humildad, motivación propia y buena disposición p/relacionarse.**
- ▶ **Determinar QUIÉN da QUÉ tipo de información a QUIÉN y CUÁNDO y de QUÉ FORMA.**

# CAUSAS MÁS FRECUENTES DE INSOLVENCIA /5

## 9. PROBLEMAS CON EL PERSONAL

- ▶ Seleccionar el personal según valores, talentos y personalidad compatible;
- ▶ Establecer roles, responsabilidades, límites y reglas claras.
- ▶ Unidad de mando / “Equipo” no es sinónimo de grupo de trabajo.

## 10. AGENDA PERSONAL DOMINA LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA

- ▶ Delimitar presupuestos personales de los empresariales.
- ▶ Tener varias cuentas según destino de los fondos.
- ▶ Evitar personas egocéntricas, rígidas y/o dictatoriales en la conducción (conflictos).



# IV. CONCLUSIONES 1

- ▶ En general, quienes crecen de manera sostenida, presentan pocos de estos factores. Aunque puede ocurrir enmascaramiento de errores que se vuelven evidentes en tiempos de crisis.

Por eso, conviene chequear estos puntos, identificar posibles causas **por anticipado** e **imaginar diferentes escenarios futuros posibles**.

- ▶ La mayoría de las causas son de **origen humano y social**.

Por eso es tan importante:

- Identificar las propias capacidades y creencias;
- Identificar a tiempo en qué capacitarse y siempre seguir aprendiendo,
- Intercambiar información útil.
- Contar con buenos profesionales a quienes se pueda consultar **a tiempo**.

# IV. CONCLUSIONES 2

- ▶ Cuando la/s ESTRATEGIA/S que seguimos NO son las mejores para cada SSP y empresa, en función de sus fortalezas y capacidades, conviene cambiar la estrategia. Hecho a tiempo, puede dar muy buenos resultados. A veces, solo se necesita un ajuste pequeño que, a lo largo del tiempo, genera una enorme diferencia.
- ▶ Las PLANIFICACIONES prolijas y realistas, que incluyan simular situaciones pesimistas y observar evolución de los guarismos puede ayudar a dominar mejor la situación.
- ▶ Cuando se cuenta con una BASE DE DATOS PROPIA – en épocas de inflación> muy útil.
- ▶ Cuando se tiene la información a tiempo (no esperar a que ya ocurra la insolvencia) se puede actuar cuanto antes y prevenir mejor.

# V. Recomendaciones finales:

- ▶ **Tener una rutina diaria, semanal y mensual: recabar información y reflexionar sobre:**
  - EXTERNO: evolución de mercados, oportunidades, amenazas actuales y potenciales.
  - INTERNO: las cualidades internas que tenemos en la empresa y en nuestros propios SSP
- ▶ **Cultivar buenas relaciones con personas afines y la prudencia:**
  - EXTERNO: Resolver **a tiempo**, con inestabilidad, las cosas pueden suceder más rápido.
  - INTERNO: Ser siempre conscientes de nuestro flujo de caja, capacidades y limitaciones.
- ▶ **Encontrar BALANCE y EVITAR SEGUIR RECETAS**, elegir sólo lo mejor para nosotros y SSP.

# VI. BIBLIOGRAFIA

- ▶ Alvarez, M., 2009, Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, GTZ GmbH, San Salvador, pp.105.
- ▶ Brundtland, G., 1987. Our common future, United Nations, Oxford University Press, pp. 247.
- ▶ Imgrund, M., 2018, Wie KMU nachhaltig erfolgreich bleiben, Peter Lang International Academic Publishers, Bern, pp 298.
- ▶ Freeman, K.et al., 2022, Mejorar las habilidades del capital humano en las cadenas de valor del Uruguay, FAO, Roma, pp. 158.
- ▶ Hinterhuber, H., 2003. Erfolgreich im Schatten der Grossen, Wettbewerbsvorteile fuer kleine und mittlere Unternehmen, Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 342.
- ▶ Keller, P., 2002. Estrategia Agro-empresarial y ambiental para El Paraíso, Misiones Argentina, Tesis de Maestría de Gestión Agro-empresarial y Ambiental, Universidad para la Cooperación Internacional, San José de Costa Rica, pp. 172.
- ▶ Keller, P., 2005. Abordagem estratégico para o sucesso sustentável das empresas desde seus recursos humanos. Revista científica REA vol 5, Janeiro/Junho 2005, pp 16-27.
- ▶ Keller, P., 2012. Implementación de estrategias para la sostenibilidad y capital cultural, Tesis Doctoral de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNAM, Posadas, pp. 419.
- ▶ Kliksberg, B., 2004. Más ética, más desarrollo, Ed. Temas, Buenos Aires, pp. 224.
- ▶ NACIONES UNIDAS, 1992, Agenda 21: Programa de Acción para el Desarrollo Sustentable, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio Ambiente y Desarrollo, Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, Rio de Janeiro.
- ▶ Staab, J., 2015, Die 7 häufigsten Insolvenzgründe erkennen und vermeiden, Springer Fachmedien, Wiesbaden, pp. 204.



# Muchas gracias

Patricia Keller

Ingeniera Agrónoma, UBA, Argentina

Máster en Gestión Empresarial y Ambiental, UCI, Costa Rica

Doctorado en Administración, UNAM, Argentina

[patricia.i.keller@gmail.com](mailto:patricia.i.keller@gmail.com)