



# Estrategia en tiempos de incertidumbre y escasez



**Luigi D'Alvano**

**Dr. Nerio Naranjo (UCLA)**  
**Ing. Julio Castillo (BANCARIBE)**



**Nestlé**

A gusto con la vida

**Nestle**



**Grupo Botalon**



**La Ruta de la Soya – Fondesoya**

**IESA**

**Ustedes**

**Gracias por venir desde distintos  
sitios del país, hacer posible este  
evento, estar aquí y ser  
buscadores de oportunidades**

**Optimistas**

**(3DA)**

**Por mi familia – salud y futuro**

**Por mi organización – compromiso,  
energía y futuro**

**Por mi mama – que Dios nos ilumine  
el camino en Venezuela.**

**Los ambientes de alta incertidumbre  
y escasez están poniendo a prueba  
los conceptos tradicionales de  
estrategia, desarrollados en  
ambientes de mayor predecibilidad y  
competitivos.**

**(Clases y tesis  
Programa de Gerencia de Agronegocios  
IESA)**

## Reto

**Producir alimentos en un entorno de creciente incertidumbre y escasez de recursos, de forma sustentable (económica y social) que atienda las necesidades de los consumidores.**

## Pregunta

**Crecer, mantenerse, nacer, sobrevivir  
o salir.....**

**..... o una mezcla de todas  
..... en un sector agroalimentario con  
una oferta limitada y una capacidad  
del consumo **general** en caída.**

**Oportunidad global de los  
agronegocios**  
**Dinámica demográfica**

**De 7.500 a 9.000 MM personas (2050) y en  
un área menor.**



# PALABRAS CLAVES

**ESTRATEGIA  
INCERTIDUMBRE  
ESCASEZ**

**OPORTUNIDADES**

“La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines”

Alfred Chandler, 1962.

# ESTRATEGIA

**Tiene sentido tener un plan cuando todo cambia tan rápidamente?**

**SI**

**Factores claves**

**Destino definido**

**Agilidad**

**Velocidad de ejecución de los objetivos**

# Relación entorno – estrategia - estructura

**ENTORNO**  
> **frente: reto** <

Nosotros no seleccionamos  
el “problema”  
foco

**ESTRATEGIA**

**ESTRUCTURA**



**Nuestra  
Responsabilidad**

## ENTORNO

**Incertidumbre política y escasez de recursos**

## ESTRATEGIA

**Desarrollar – ajustar- capacidades**

**Gerenciar recursos**

**“Salir de la caja”**

**“moldear” el sector**

**“generar” divisas**

## ESTRUCTURA

**Liderazgo pragmático y adaptativo**

**En equipo y ágil**

**Foco en lo financiero y operativo (comunicación)**

## ESTRATEGIA GENERAL

**REDUCIR INCERTIDUMBRE**

**MEJORAR DISPONIBILIDAD DE  
INSUMOS**

**CREAR VALOR COMPARTIDO**

## Incertidumbre

La incertidumbre **residual** es una medida entre el tamaño del reto planteado, y nuestro conocimiento y capacidad para resolverlo

### Incertidumbre externa

Relacionada con la capacidad para “**acertar**” en el **análisis del entorno** y definir con claridad los retos planteados

### Incertidumbre interna

Relacionada con **nuestra capacidad para alcanzar los objetivos**

## Incertidumbre externa

**Capacidad para entender el reto planteado**

**Diferenciar entre el problema que quiero resolver y el que esta planteado**

**Formulación de escenarios**

**(de probabilístico a narrativo)**

**De lo racional a lo creativo e intuitivo**

## Variables clave a observar

**Económica: liquidez monetaria y tasa de inflación**

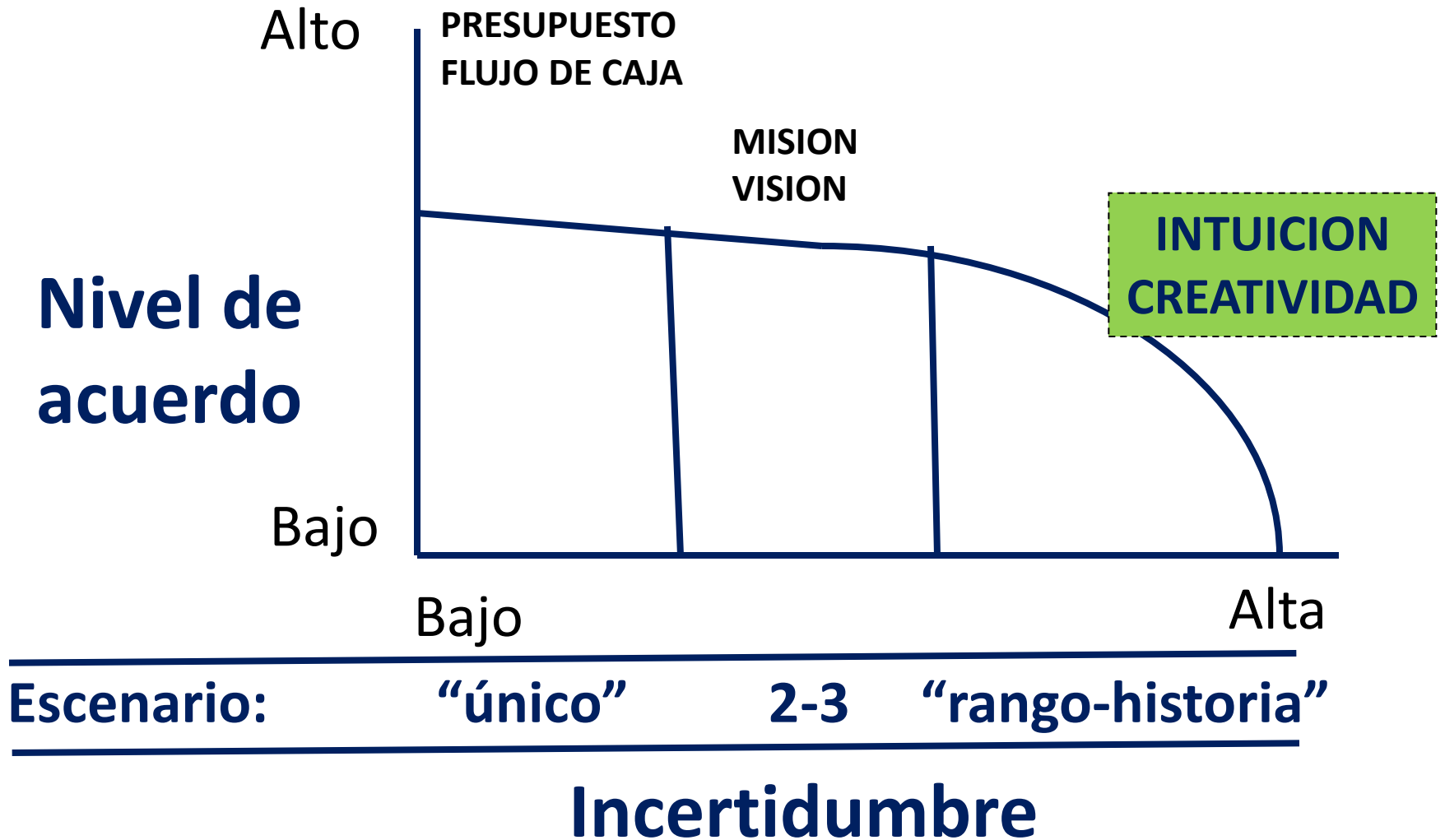
**Política: modelo de gobernabilidad y alineamiento internacional**

**Social: salud, alimentos y educación (SAE)**

**Infraestructura: comunicaciones y transporte**



# Estrategia: relación entre acuerdo e incertidumbre



## Intuición

**Un conocimiento o saber que no se le puede seguir la pista**

**(Ferguson, M, 1980)**

**Capacidad : asertividad**

**Estoy planteando el reto de forma adecuada**

**Foco:**

**Revisión de supuestos (causa), además de resultados (efectos)**

## Incertidumbre interna

**Capacidad para implementar la estrategia, capturar la oportunidad y crear valor**

## **Confiabilidad operativa**

**Relaciones – alianzas- en el borde de la zona de influencia de la organización**

## Variables clave a observar

Financiera: tasa de interés, valor de realización de los activos y flujo de caja.

Operativa: nivel de inventarios y capacidad operacional o de producción

Social: compromiso de nuestros colaboradores

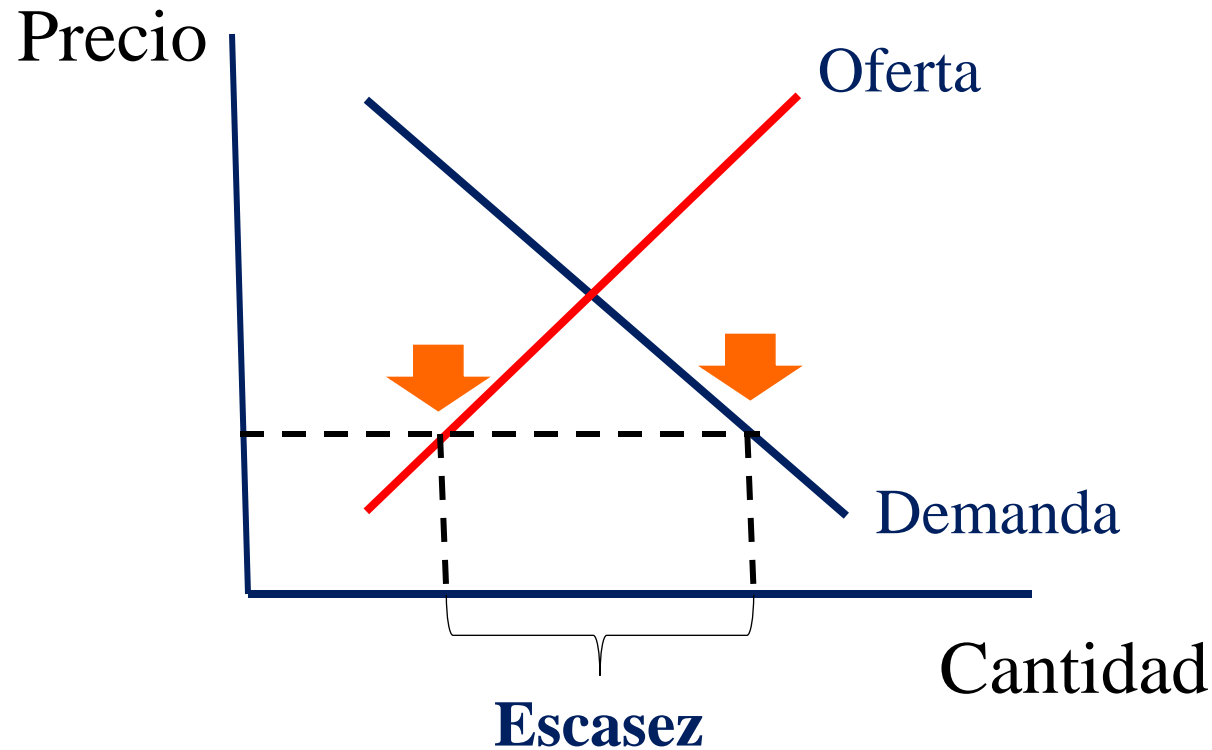
Organizacional: la familia (SAE)



## Incertidumbre externa (“salir de la caja”)

Desarrollando la zona de influencia

Estableciendo alianzas que crean valor compartido  
(Caso Nestlé, La Ruta de la Soya)



## Escasez

**Existencia limitada e insuficiente de algo (recursos), especialmente si se considera necesario.**



**Con un “tercio” de la producción de petróleo, una caída mayor del 35% del volumen de la producción agrícola en cinco años y una economía “cerrada” .....**

**Volvemos a la “Botica de Velasquez”**

**Sugerencia: como eran los exitosos de esa época.**

Nota: texto Estimado a falta de cifras confiables.

# Escasez – lista de recursos

**Empleados**

**Insumos**

**Mecanización**

**Recursos naturales**

**Tecnología (conocimiento)**

**Capital**

**Tiempo**

**Salud**

**Otros**

## Escasez – actividades

**Desarrollo interno (finca Guarico)**

**Produccion interna (avicola)**

**Alianzas (Emcopartes)**

**Desarrollo de proveedores (Nestle)**

**Integracion de capacidades**

**(Ruta de la Soya, Embrapa-Brasil)**



*Verse en ese espejo*

## Insumos

Menor variedad y cantidad

## Capacidad de mecanización

Estratégica, “se pone vieja”, manual/animal.

## Empleados

Acorde a la situación, “todero”

## Recursos naturales

Mas expuestos a plagas, malezas y elementos externos

## Tecnología

Básica

## Capital

Patrimonio pequeño en términos reales

# Oportunidades en la etapa de la bodega

## Insumos

Adaptar tecnología (variedades) y rustica (bufalos)

## Capacidad de mecanización

Desarrollo de proveedores de piezas y capacidad de mantenimiento

## Empleados

Creatividad – artesanos- Formación

## Recursos naturales

Conocimiento de los ciclos biológicos

## Tecnología

Adaptar, alinear (Experiencia de clases – fabrica nacional)

## Capital

Manejo del flujo de caja, **inventario de insumos y producción**  
**(entrega espaciada). Generación de divisas o equivalente**

## Oportunidades de negocios

**Caña de azúcar**

**Pollo**

**Cerdo**

**Maíz**

**Sorgo**

**Maquinaria**

**Ganadería de carne**

**Queso criollo**

**Yuca y plátano**

**Semillas**

**Café**

**Frijol y soya**

**Exportables**

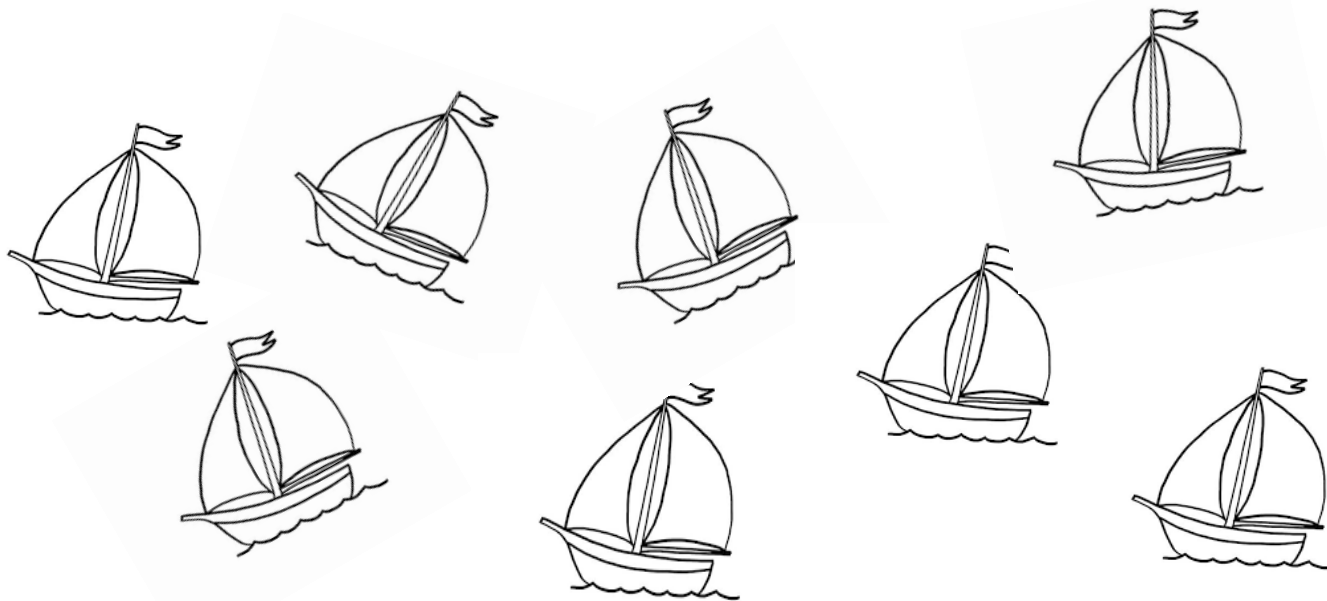
**Repuestos y consumibles**

**Arroz, leche, huevos, cabras, tubérculos y hortalizas**

# CREACION DE VALOR

## FACTOR MULTIPLICADOR

### PAPEL DE LA COLABORACION Y ASOCIATIVIDAD EN LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS



# CREACION DE VALOR

## FACTOR MULTIPLICADOR

### PAPEL DE LA COLABORACION Y ASOCIATIVIDAD EN LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS

Recuerde que en  
nuestra manos  
esta la zona de  
influencia



# CREACION DE VALOR

FACTOR MULTIPLICADOR  
SHUNJI NISHIMURA (JACTO)



**“NADIE CRECE SOLO”**

..... menos aun en tiempos de  
incertidumbre y escasez.

Paradigma



**“.....recuerden las bases que explican el éxito del agronegocio brasileiro: libertad y tecnología”**



**Allyson Paolinelli**  
**Ex- Ministro de Agricultura de Brasil**  
**Presidente de Abramilho**  
**Ponente de la Asamblea Anual de Fedeagro 2014**

Fue un placer conversar con ustedes

*LUIGI DALVANO (método)*  
*[ldalvano@gmail.com](mailto:ldalvano@gmail.com)*

*Av. Sur, Centro Empresarial Lagunita, Piso 1, Ofic. 104, La  
Lagunita, Caracas*