

Artículo Original

Análisis de estrategias aplicadas por emprendimientos agroganaderos del Chaco central. Año 2020

Analysis of strategies applied by agro-livestock enterprises in the central Chaco. Year 2020

***Angel Ramón Peña Cardozo¹**, **Adán Ariel Oporto Giménez¹**, **Hugo Miguel Ovelar Benítez¹**, **Genaro Marcial Torales Solís¹**, **Leticia Lorena León Fretes¹**

¹Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Agrarias. Asunción, Paraguay

Editor responsable: Graciela María Patricia Velázquez de Saldivar¹.
Universidad del Cono Sur de las Américas, UCSA.

RESUMEN

Este trabajo tiene como problemática el estudio de los lineamientos estratégicos de emprendimiento agro ganaderos del Chaco Central. La Metodología utilizada en este trabajo ha tenido un enfoque cuali-cuantitativo, con un alcance exploratorio, aplicando entrevistas en profundidad a un total de diez encargados de las fincas agropecuarias. La principal actividad es la producción carne bovina. EL 47% de las fincas es destinado a la pastura, 2% a cultivo agrícola y 2% a la infraestructura, el espacio dedicado a Bosque representa el 49%. Las estrategias más adecuadas para lograr un mayor desarrollo incluyen aplicar registros adecuados para medir y contralar el desarrollo de los animales a fin de entregar animales con mejor registro de peso en una época de venta adecuada. Aplicar un plan de vacunaciones para evitar enfermedades en el ganado. Se requiere el control de malezas por su implicancia en la dieta de los animales y por ende su ganancia de peso, por ello es necesario contar con un plan de manejo del suelo. Se hace necesaria la construcción de reservorios de agua y alimentos para mitigar la acción del clima. Por último, la capacitación del personal es un aspecto que se impone para un mejor manejo de las parcelas, del agua y el alimento. Más que una capacitación formal se buscaría la participación de charlas realizadas por entes estatales o privados que ofrezcan asistencia técnica.

Palabras claves: Desarrollo rural; Gestión Agrícola; Economía agrícola.

ABSTRACT

This work has as a problem the study of the strategic guidelines of agro-livestock entrepreneurship of the Central Chaco. The Methodology used in this work has had a qualitative-quantitative approach, with a descriptive scope, applying in-depth interviews to a total of ten managers of agricultural farms. The main activity is the production of bovine meat. 47% of the farms are used for pasture, 2% for agricultural cultivation and 2% for infrastructure, the space dedicated to Forest represents 49%. The most appropriate strategies to achieve a greater development include applying adequate records to measure and

***Autor correspondiente:** Angel Ramón Peña Cardozo. Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Agrarias. Asunción, Paraguay

Email: ramon2857@gmail.com

Fecha de recepción: julio 2023. Fecha de aceptación: setiembre 2023



control the development of the animals in order to deliver animals with a better record of weight in an appropriate season of sale. Apply a vaccination plan to avoid diseases in cattle. Weed control is required due to its implication in the diet of the animals and therefore their weight gain, which is why it is necessary to have a soil management plan. The construction of water and food reservoirs is necessary to mitigate the action of the climate. Finally, the training of personnel is an aspect that is required for a better management of plots, water and food. More than formal training, participation in talks held by state or private entities that offer technical assistance would be sought.

Keywords: Rural development; Agricultural Management; Agricultural economics.

INTRODUCCIÓN

Por su historia socioeconómica, se reconoce al Paraguay como un país agroganadero, ya que gran parte de su economía depende de la producción primaria. Sin embargo, en los últimos años, su economía se ha diversificado y extendido a otros sectores, pero estos no han desplazado suficientemente a la agricultura y la ganadería, que hasta el momento sigue un lento desarrollo empresarial (Quintana, 2019).

En particular en la Región Occidental el desarrollo de los emprendimientos agropecuarios ha mostrado mucha inversión (MonteClaro, 2021). El Chaco Central se caracteriza por un clima seco y complicado, por ende, los emprendimientos agropecuarios demandan una planificación a corto, mediano y largo plazo, para que puedan ser sustentables en el tiempo (STP, 2018). La falta de una planificación adecuada podría ocasionar graves falencias administrativas, comerciales y problemas ambientales para los productores.

En cuanto al clima, la Región Occidental, muestra unas máximas absolutas con temperaturas que superan los 44 °C, mientras que las mínimas son de hasta -7 °C en los meses invernales de julio y agosto, en el Chaco sobre todo en la porción norte, la temperatura es de 25 °C, la isoterma más alta del continente se encuentra en el Chaco, con 47 °C, en cuanto a las precipitaciones el chaco presenta una época marcadamente seca, (Vázquez, 2013).

La agricultura fue la primera actividad agropecuaria en el Chaco Central, y que los cultivos agrícolas que permitieron el primer impulso de la economía de las cooperativas en el Chaco Central fueron el algodón, el maní, el tártago entre los más relevantes (Vázquez, 2013). Sin embargo, con el tiempo la ganadería se ha convertido, en las últimas décadas, la principal actividad productiva.

“La ganadería bovina constituye uno de los pilares de la economía del Chaco a partir de 1990, cuando comienza a operarse una serie de innovaciones, especialmente de calidad genética de los animales, de ampliación de mercados, de aumentos de los precios y el aumento del consumo interno. La ganadería intensiva y complementaria se convertirá de a poco en una actividad central en la economía del chaco” (Vázquez, 2013, pág. 132).

Se entiende que para el autor la ganadería bovina en el Chaco es una actividad que desarrolla la economía de la zona, y que marca una tendencia tecnificada con razas mejoradas y adaptadas, sistemas de producción y engorde con menor tiempo, y la intensificación para dar respuesta a un mercado cada vez más exigente en cuanto a la calidad y al equilibrio con el ambiente.

En cuanto al aspecto familiar de las explotaciones se indica que es “organización agro-productiva cuyos integrantes, pertenecen a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que además de aportar capital deciden sobre el manejo del negocio y su destino” (Ducos & Ulloa, 2012). Las autoras explican que, por lo general, al fundar el emprendimiento se

pasa por alto el tiempo que durará el emprendimiento. Esta interrogante resulta fundamental, porque aun cuando las empresas familiares se piensan a perpetuidad, la vida de los emprendimientos no supera, en la mayoría de los casos, los diez años y en bastantes casos llega solo a los cinco años.

En otra instancia, se debe bajar al aspecto comercial de estos emprendimientos. Aguirre Pérez (2004) define como "organizaciones comerciales o grupos de personas que, por su iniciativa o unión voluntaria, se dedican a la explotación agrícola o ganadera, persiguiendo objetivos encaminados a lograr el proceso de desarrollo agropecuario". Según este autor, la actividad de estas sociedades implica la provisión y utilización de recursos renovables mediante la aplicación de procedimientos diversos.

Volviendo al aspecto agropecuario, la FAO (2000) define que una explotación agraria es una unidad económica de producción agrícola sometida a una gerencia única. Comprende todo el ganado contenido en ella y toda la tierra dedicada total o parcialmente a la producción agropecuaria, independientemente del tamaño, título o forma jurídica. Se puede desprender del enunciado anterior que la forma jurídica y la forma de organización no afecta al concepto de emprendimiento agropecuario.

Por otra parte, descendiendo al concepto de la ganadería, Aguirre (2004) define la actividad ganadera como un negocio que tiene por objeto la explotación de recursos naturales para la cría, levante y engorde de ganados bovinos, ovinos y ganados menores, también se encuentra en ella la explotación de ganado para leche y lana.

Entendiendo que son los emprendimientos agropecuarios, es necesario ahora establecer que es entendido por la gestión de la misma. Guerra (1992) considera que los responsables de la administración de empresas agrícolas requieren estar directamente relacionados con el proceso de producción, en donde tienen como responsabilidad principal el diseñar y ejecutar

La administración de empresas agropecuarias no es una rama especializada de la ciencia pura; su papel es la de integrar la aplicación de varias ciencias a los problemas de la empresa. Abarca la consideración y apreciación de las consecuencias económicas de los planes alternativos (incluida la falta de acción) para usarlos como guía de las decisiones que deben tomar los productores individuales y para la programación y administración de la política agraria nacional (Guerra, 1992, pág. 18),

La conjunción de la administración en el ámbito agropecuario y de los emprendimientos del tipo agropecuario lleva a la necesidad del desarrollo de estrategias adecuadas. En este sentido Fred R. David (2013), indique la administración estratégica consta de tres etapas: "formulación, implementación y evaluación de estrategias"

La formulación de la estrategia implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil (Fred R., 2013, pág. 5).

Estos puntos han motivado el interés de analizar la gestión estratégica de los emprendimientos agroganaderos de la zona, de manera a lograr identificar los lineamientos estratégicos que puedan servir a los productores. Por tanto,

surge como objetivo de la investigación: "Identificar los lineamientos estratégicos de emprendimiento agro ganaderos del Chaco Central"

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

En primera instancia se realizó una investigación de enfoque cualitativo, considerando el desconocimiento de las implicancias del tema estudiado. En esta etapa se realizaron cambios continuos a la luz de los nuevos hallazgos. Su pretensión fue la de revelar los aspectos más significativos del análisis estratégico de emprendimientos paraguayos. Los métodos, las técnicas e instrumentos fueron adaptados conforme la obtención de nuevos datos.

En la etapa cuantitativa se plantea un diseño no experimental, el cual podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

El alcance de la investigación es exploratorio considerando que existen dudas razonables sobre el tema específico, así como las variables implicadas. Esta etapa permitió descartar algunas hipótesis de trabajo y acercarse más al punto clave de la investigación.

Se realizaron entrevistas en profundidad a los encargados de administrar las fincas del Chaco Central. En las entrevistas se aplicó un cuestionario base, que sirvió de guía de entrevista a fin de obtener el panorama general de la temática estudiada.

Se realizaron 10 entrevistas en profundidad a los encargados de administrar las fincas del Chaco Central, a fin de tener un panorama general de las actividades realizadas. El muestreo de los datos requeridos es por conveniencia. La investigación se realizó en establecimientos agropecuarios, en la Región Occidental, Chaco Central, Departamento de Presidente Hayes y de Boquerón, dentro de los Distritos de Filadelfia, Loma Plata, Boquerón, Campo Aceval a 530 km de la Ciudad de Asunción, Capital del País.

La información recolectada de fuentes secundarias cuyo formato sea digital, obtenida de la red permanece en archivos particulares del investigador en nubes WEB que permiten el almacenamiento de gran cantidad de datos e informaciones organizados en archivos digitales. En el caso de que la información sea de un sitio WEB no ligado a un documento en la WEB, se cita el mismo en el documento de la tesis dejando registro de la url o link de la cual fue obtenida.

En el caso de las entrevistas en profundidad se ordenan en fichas de respuesta de las cuales se realizará la síntesis de los mismos buscando revelar aspectos similares entre las respuestas.

Para el análisis de los resultados, si bien no se buscó establecer categorías entre preguntas, se busca establecer causas y efectos entre los resultados que permitan determinar influencias entre ambas. Teniendo en cuenta que, el trabajo refiere a las estrategias aplicadas por los emprendimientos agroganaderos del Chaco Central, por tanto, que la información recabada permita establecer esta relación de componentes de la estrategia y los resultados económicos obtenidos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se deja constancia que la principal actividad es la producción carne bovina. EL 47% de las fincas es destinado a la pastura, 2% a cultivo agrícola y 2% a la infraestructura, el espacio dedicado a Bosque representa el 49%. En cuanto a

las características socioeconómicas de los emprendimientos se pueden citar el 70% son emprendimientos del tipo familiar. El 80% de las fincas se encuentra dentro de las dimensiones establecidas para ser consideradas de Agricultura Familiar Campesina, En un 77% los ingresos provienen de la venta de animales para carne (Peña Cardozo, 2023).

A fin de establecer la estrategia más adecuada para un emprendimiento tipo en la zona de estudio se establecieron criterios de selección. Sin ser necesariamente los que pudieran explicar la aplicación de la mejor estrategia de desarrollo, se han tomado como indicadores de la mejor elección: el crecimiento del emprendimiento, la educación de los propietarios, quien dirige la estrategia aplicada. Por último, se toma como indicador la formación de los empleados y las actividades de capacitación o formación de los recursos humanos.

En la Tabla 1 se presenta el puntaje otorgado según el indicador de cada criterio. Se procedió a puntuar cada una de ellas, a fin de darles valores nominales a las observaciones. En este sentido, se estimó propicio calificar con una mejor ponderación a los indicadores que pudieran significar más desarrollo.

En este sentido, se considera que una relación más estrecha con el emprendimiento conduce a una mejor dirección, es decir que el dueño dirija su emprendimiento se califica con el mejor puntaje. En esa línea, se considera que una mayor formación mejora la capacidad de dirección. Por otra parte, se tomó como criterio el crecimiento del emprendimiento según su múltiplo en los últimos 5 años.

Por último, se consideró la formación de los empleados y la forma de capacitarlos. En este sentido, se consideró que la formación técnica tendría un mayor impacto en el éxito de la estrategia ya que es una formación específica para la actividad del emprendimiento.

Tabla 1. Valoración de los Criterios de Selección

Criterio	Puntaje
Relación	
Dueño	3
Administrador	2
Empleado	1
Educación de los Encargados	
Terciaria	4
Técnica	3
Secundaria	2
Primaria	1
Crecimiento	
Triple	3
Doble	2
Aumenta en pequeña escala	1
No ha aumentado	0
Educación de los Empleados	
Técnica	3
Secundaria	2
Primaria	1
Capacitación	
Formación Técnica, Autoaprendizaje	4
Formación Técnica	3
Capacitación Formal	2
Autoaprendizaje	1

Nota: El puntaje es otorgado según la visión del investigador

En la Tabla 2 se presentan los resultados de la encuesta a los encargados de las fincas en estudio, en cuanto a los criterios seleccionados. Se puede observar que cada una de ellas cuenta con cualidades distintas, que según se mencionaron anteriormente, se aplica un criterio de puntuación según su posible impacto en el desarrollo. Este método se presenta para evitar que la selección sea meramente cualitativo o a visión del investigador, así se busca que la elección sea más objetiva.

Tabla 2. Criterios de Selección.

Nº	Relación	Formación académica	Aumento de Ventas	Formación de los empleados	Capacitación de RRHH
1	Hijo del Dueño	Secundaria	Pequeña proporción	Primaria	Autoaprendizaje
2	Dueño	Primaria	No ha aumentado	Primaria	Formación Técnica
3	Dueño	Técnica	Triple	Primaria	Capacitación Formal
4	Dueño	Terciaria	Doble	Primaria	Formación Técnica, Autoaprendizaje
5	Dueño	Secundaria	Doble	Secundaria	Autoaprendizaje
6	Dueño	Técnica	No ha aumentado	Primaria	Autoaprendizaje
7	Dueño	Técnica	Doble	Técnica	Autoaprendizaje
8	Dueño	Secundaria	Doble	Primaria	No Formación
9	Dueño	Secundaria	Doble	Primaria	Técnica, Autoaprendizaje
10	Dueño	Primaria	Doble	Secundaria	Autoaprendizaje

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

En la Tabla 3 se presentan los resultados de la puntuación. Se puede observar que existen cuatro emprendimientos con los mejores puntajes, cuyos valores parten de 12 a 14 puntos. En un segundo grupo se consideran los que se encuentran en un punto medio, con puntajes de 9 a 11. Por último, se encuentran los de rango menor a 10 puntos, los cuales en cierta medida se recomendarían las acciones de los mejor puntuados.

Tabla 3 Puntajes según ponderación de Criterios de Selección.

Nº	Relación	Educación de los Encargados	Crecimiento	Educación de los Empleados	Capacitación	Total
1	2	2	1	1	1	7
2	3	1	0	1	3	8
3	3	3	3	1	2	12
4	3	4	2	1	4	14
5	3	2	2	2	1	10
6	3	3	0	1	1	8
7	3	3	2	3	1	12
8	3	2	2	1	0	8
9	3	2	2	1	4	12
10	3	1	2	2	1	9

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

Para la Tabla 4 el orden de los emprendimientos estudiados es ordenado conforme al puntaje obtenido. Por otra parte, para una mejor interpretación de los resultados, entre categorías de puntajes, se procedió a indicar con la letra A, B y C según el puntaje obtenido, dejando las letras "A" para las mejor puntuadas, B para los de puntajes medio y C para los de menor puntaje.

Se puede indicar que las mejor puntuadas "Clasificación A" cuentan con sus propios dueños dirigiendo la misma, los cuales cuentan con una formación primordialmente técnica, con empleados con una formación académica primaria para la mayoría, con capacitación mayoritariamente formal y un crecimiento del doble o más.

Las "Clasificación B" también en su mayoría cuentan con sus propios dueños dirigiendo la misma, con una formación primaria y secundaria, con empleados con una formación secundaria, con capacitación del tipo autoaprendizaje y un crecimiento del doble.

Las "Clasificación C" mayoritariamente dirigido por su propio dueño y uno solo por administradores, con una formación técnica primordialmente, con empleados con una formación académica primaria, con una de ellas sin capacitación, aunque también del tipo de autoaprendizaje y combinado y con poco o ningún crecimiento.

Tabla 4. Clasificación según Puntajes de Criterios de Selección.

Nº	Orden anterior	Relación	Encargados	Crecimiento	Empleados	Capacitación	Total	Clasificación
1	4	3	4	2	1	4	14	A
2	3	3	3	3	1	2	12	A
3	7	3	3	2	3	1	12	A
4	9	3	2	2	1	4	12	A
5	5	3	2	2	2	1	10	B
6	10	3	1	2	2	1	9	B
7	2	3	1	0	1	3	8	C
8	6	3	3	0	1	1	8	C
9	8	3	2	2	1	0	8	C
10	1	2	2	1	1	1	7	C

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

A continuación, se exponen las fortalezas en base al trabajo de investigación. Se puede apreciar en la Tabla 5 que los emprendimientos clasificados como A, consideran como fortalezas las ventas aseguradas, buen manejo de animales y el suelo, así como, buenos animales. Se considera a las ventas aseguradas ya que el producto tiene un amplio mercado, podría considerarse más una oportunidad que una fortaleza. Aunque el productor en específico podría tener una alianza estratégica que le permita tener este aspecto asegurado por encima de los demás emprendimientos.

La genética es un punto clave para tener los llamados buenos animales, esta no se logra con un escaso tiempo, es decir, no es igualable en un corto plazo, por lo que, si se puede considerar una fortaleza.

Tabla 5. Fortalezas de los emprendimientos, utilización.

Clasificación	Fortalezas del emprendimiento
A	Venta asegurada
A	El buen manejo de Animales
A	El aprovechamiento del suelo
A	Buenos animales
B	Que siempre se esmera para la producción pese a las adversidades que suele presentarse
B	Ubicación geográfica y base cliente
C	Seguridad de la venta y alta demanda de leche y carne
C	Venta segura
C	Aire limpio, suficiente lugar, etc.
C	Venta segura

Por otra parte, las clasificadas como B, mencionan la perseverancia en las actividades productivas pese a la circunstancia. Se puede considerar como un aspecto cultural que ofrece una ventaja o es una fortaleza en tanto y cuando sea distintiva de otros emprendimientos. Por otra parte, se menciona la ubicación, que como se refirió anteriormente el chaco central cuenta con mejores condiciones para el desarrollo de la actividad productiva (Vázquez, 2013). Además, una mayor facilidad al acceso a las rutas principales ya puede ser una diferencia significativa.

Para los clasificados en el grupo C, consideran también que las ventas están aseguradas y alta demanda. Aun con estas apreciaciones son el grupo que ha expresado no tener prácticamente crecimiento en los últimos 5 años. Si bien tener un mercado asegurado no implica tener ganancias ya que en un mercado maduro no se afectan los precios.

Como siguiente punto, se describirá cuáles son las debilidades de los emprendimientos. En la Tabla 6 se puede observar que los emprendimientos con clasificación A expresan que cuentan con debilidades en cuanto al aspecto climático la productividad por parcela y el conocimiento técnico.

Aunque el aspecto climático podría considerarse más una amenaza que una debilidad, se puede entender que los entrevistados se refieren a su capacidad de hacer frente a estos eventos. En el caso de la productividad por parcela, este puede deberse a que el suelo chaqueño presenta mucha variabilidad, lo que hace que sea difícil lograr economía de escala con fincas de mayor tamaño, ya que no se puede estandarizar el manejo de las parcelas. Por último, se indicó el conocimiento técnico o la falta de él, el cual se puede considerar una debilidad legítima que puede superarse.

Tabla 6. Debilidades de los emprendimientos.

Clasificación	Debilidades del emprendimiento
A	Dependiendo del clima/agua
A	Factores climáticos (Secas)
A	Para tener un mejor rendimiento, se debe achicar las parcelas
A	Conocimiento técnico
B	Podría ser la falta de agua y pasto en tiempos de crisis
B	Acceso a agua durante la sequía y alimentos
C	Factores climáticos (inundaciones y sequías)
C	Personal insuficiente
C	Lugares bajos y salados
C	Personal insuficiente

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

En los clasificados como B, se ve que se considera también el aspecto climático como una de los factores más preocupantes, pero como se mencionó anteriormente más bien se trata de la incapacidad interna de hacer frente a estos eventos.

El grupo clasificado con C cuenta con debilidades parecidas al grupo A y B, adicionando la falta de personal suficiente y las características del terreno como es la zona baja y salada, que para su caso es mayor que para las demás. De lograrse mayores ganancias o aumento de ingresos, cuya falta es un distintivo de este grupo se podría contratar más personal para los trabajos adicionales por causa de la acción del clima y las características del suelo.

En la Tabla 7 se expone las oportunidades para el sector de emprendimientos estudiados. Para el grupo A, la oportunidad más grande la significa el mercado mismo ya que consideran que este constante aumento. Además, consideran que existen esfuerzos para mejorar la infraestructura de la zona, lo cual se puede corroborar a través de los documentos estatales (MOPC, 2021).

Tabla 7. Oportunidades del emprendimiento.

Clasificación	Oportunidades que se abren al emprendimiento
A	Aumento en el consumo y precio
A	Aumento de demandas
A	Contribuir con la economía
A	Oportunidad en la venta, infraestructura
B	Las oportunidades podrían ser crecer con la producción y así incrementar la rentabilidad del rubro
B	Crecimiento rápido de mercado
C	Mayor ingreso monetario
C	Capitalización
C	Aprender mucho sobre Campo y Animales
C	Capitalización

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

Por otra parte, el grupo B también indica el crecimiento del mercado como oportunidad. Esto tal vez a lo emblemático de la producción de carne, más que para la producción de los rubros agropecuarios, ya si bien se produce incluso para exportar no se abastece completamente el mercado local, es decir siempre hay un mercado insatisfecho y este va en aumento o en progreso.

Por último, en el grupo C, se dan expresiones referentes al mercado, pero en la forma de una oportunidad de obtener ingresos y capitalización. Se menciona también el aprender del campo y de animales, aunque no parece una oportunidad para un emprendimiento se puede entender que el entrevistado entiende que el emprendimiento es una oportunidad para ir aprendiendo del sector.

En la Tabla 8 se puede observar que la principal amenaza para el Grupo A lo constituye las reglas o el poder negociación que ejercen los frigoríficos. La otra amenaza importante es el medio ambiente, que por un lado tiene los aspectos climáticos y por el otro la aparición de plagas.

Para el grupo B, las amenazas resultan similares al grupo anterior, pero a ellos se suma el de los precios bajos, aunque este tal vez también fue referenciado en el grupo anterior al indicar la dependencia de los Frigoríficos,

pues es sabido que si existen pocos compradores o estos se forman en coaliciones logran poder de negociación contra los vendedores. Este es un motivador o indicador de que muchos emprendimientos se asocien a Cooperativas de producción (Ferreira & Fabricio, 2015).

Tabla 8. Amenazas al desarrollo de los emprendimientos.

Clasificación	Amenazas detectadas para el emprendimiento
A	Dependiendo de los frigoríficos
A	Muchas veces el problema en el Chaco son las plagas
A	Las plagas en gran medida y luego la sequía
A	Sequía, mortandad de animales
B	Las amenazas son enfermedades y fenómenos naturales que suelen presentarse tanto sequía y heladas
B	Bajo precios y cambios climáticos
C	El precio
C	Falta de personal capacitado
C	Suelen haber inundaciones, Sequias, Plagas de Insectos, etc.
C	Falta de personal reparaciones de corrales

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

Por último, para el grupo C, se ha detectado unos aspectos adicionales a los anteriores grupos, los cuales son la falta de personal capacitado para realizar las tareas básicas. Este puede considerarse en una amenaza significativa en una zona en que la densidad poblacional está muy por debajo al de la Región Oriental, con fenómenos migratorios a zonas urbanas (INE, 2016).

Se considera que los emprendimientos con las mejores calificaciones A son las que ha aplicado mejores estrategias, razón por la cual se plantearan las cuatro estrategias básicas según las perspectivas de estas. Es decir, según las apreciaciones de las mismas en cuanto a las estrategias que combinan las fortalezas y oportunidades, las fortalezas y amenazas, las debilidades y oportunidades y finalmente las debilidades con las amenazas.

La primera de las estrategias básica es la de crecimiento. Esta combina las fortalezas y oportunidades. Considerando, por un lado, que se estiman como fortalezas las ventas aseguradas, el buen manejo de animales y el suelo, así como, animales de buena genética. Por otro lado, las oportunidades de crecimiento del mercado y a la mejora de la infraestructura del chaco a través de planes de desarrollo ejecutados por el gobierno.

Se presenta en la Tabla 9 las estrategias más adecuadas para lograr un mayor crecimiento. Esta contemplaría la aplicar los registros adecuados para medir y contralar el desarrollo de los animales, a fin de entregar animales con mejores registros de peso. Adicionalmente a esto debería se debe aplicar un plan de vacunaciones para evitar enfermedades en el ganado, para lo cual los registros son indispensables.

Tabla 9. Estrategia de Crecimiento.

	<p>Oportunidades que se abren al emprendimiento</p> <p>Aumento en el consumo y precio Aumento de demandas Contribuir con la economía Oportunidad en la venta, infraestructura</p>
<p>Fortalezas del emprendimiento</p> <p>Venta asegurada El buen manejo de Animales El aprovechamiento del suelo Buenos animales</p>	<p>Estrategia de Crecimiento</p> <p>Vender animales pesados Aplicar mediciones y control Trabajar en una buenas pasturas Hacer mejoras en la infraestructura</p>

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

Se debe buscar un mejor manejo del suelo. En este caso, siendo la estrategia la de aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas, se podría invertir en la implantación de pastura artificial, con el uso de herbicidas para el manejo de las malezas.

La estrategia de defensa es una línea de acción a la cual se podría optar enteramente o en combinación a la estrategia anterior. Permite de forma más específica hacer frente a las amenazas al emprendimiento, pero tomarla completamente indefectiblemente llevaría a tomar menos riesgos, los cuales conducen a resultados menos rentables.

Considerando nuevamente que se estiman como fortalezas las ventas aseguradas, el buen manejo de animales y el suelo, así como, animales de buena genética, por un lado. Y, por otro lado, las amenazas que constituyen las reglas o el poder de negociación de los frigoríficos, los factores climáticos y la aparición de plagas y enfermedades.

En la Tabla 10 se puede ver que la estrategia incluye la venta de animales en las épocas en que se pueda obtener un mejor precio. Este punto necesariamente conlleva a que el emprendimiento busque fondearse o reducir costos a fin de esperar esos momentos, como los emprendimientos en su mayoría son familiares, con miembros de las misma trabajando para el emprendimiento, esta estrategia sería posible considerando que la producción es en sí misma consumible por los propios dueños.

El manejo de las enfermedades podría controlarse con la aplicación de un plan de vacunación. El forraje es un elemento indispensable para la alimentación de los animales, y por lo expresado por los encargados se requiere el control de malezas que indudablemente afectan la dieta de los animales y por ende su ganancia de peso.

Tabla 10. Estrategia de Defensa.

	<p>Amenazas detectadas para el emprendimiento</p> <p>Dependiendo de los frigoríficos Muchas veces el problema en el Chaco son las plagas Las plagas en gran medida y luego la sequía Sequía, mortandad de animales</p>
<p>Fortalezas del emprendimiento</p> <p>Venta asegurada El buen manejo de Animales El aprovechamiento del suelo Buenos animales</p>	<p>Estrategias de defensa</p> <p>Vender animales en épocas de mejores precios Con un plan de vacunación Con herbicidas y con un manejo adecuado del agua Mejorar el plan de manejo del suelo</p>

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

Por último, se debe buscar un mejor manejo del suelo. Si bien se habla del manejo de herbicidas, el manejo de las pasturas según los suelos y el trabajo de los empleados se puede realizar de manera cultural o libre de herbicidas y de introducción de pastura artificial, con el cual se debe realizar una estrategia de manejo y trabajos del suelo de manera manual, lo cual conlleva a un plan a ejecutarse en años, en donde se mejore metro a metro la disposición del suelo.

La estrategia de adaptación es otra línea de acción a la cual se podría optar enteramente o en combinación a la estrategia anterior. Permite de forma más específica aprovechar las oportunidades, pero consiente de las debilidades del emprendimiento.

Considerando que entre las debilidades detectadas se encuentra la reducida capacidad para hacer frente o mitigar la fuerza de los eventos climáticos de la zona. Por otra parte, la dificultad de lograr economía de escala con fincas de mayor tamaño, ya que no se puede estandarizar el manejo de las parcelas en el suelo chaqueño. Por último, la falta de conocimiento técnico. Por otro lado, las oportunidades de crecimiento constante del mercado. Además, el mejoramiento de la infraestructura de la zona.

Tabla 11. Estrategia de Adaptación

Oportunidades que se abren al emprendimiento	
Aumento en el consumo y precio	
Aumento de demandas	
Contribuir con la economía	
Oportunidad en la venta, infraestructura	
Debilidades del emprendimiento	Estrategias de Adaptación
Dependiendo del clima/agua	Construcción de más reservorio de agua y reservas de alimentos
Factores climáticos (Secas)	Preparar reservas forrajeras
Para tener un mejor rendimiento, se debe achicar las parcelas	Se prevé hacer parcelas más pequeñas
Conocimiento técnico	Participar en charlas, capacitación

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

En la Tabla 11 se puede ver que la estrategia de adaptación conllevaría a la construcción de reservorios de agua y alimentos con lo cual se podría mitigar la acción del clima y sus consecuencias en la reducción de la productividad. Por otra parte, se reducirían las parcelas hasta encontrar el tamaño óptimo. La capacitación del personal es un aspecto que se impone para un mejor manejo de las parcelas y del manejo del agua y el alimento.

Por ultima estrategia básica se encuentra la de sobrevivencia es la más extrema en cuanto a las limitaciones y obstáculos que pudiera tener el emprendimiento, por eso se basa en la búsqueda de mitigar de alguna forma las debilidades sabiendo que probablemente no se cuente con mayores recursos para hacer frente a las amenazas.

Considerando nuevamente las debilidades, entre las que se encuentra la reducida capacidad para mitigar la fuerza de los eventos climáticos, la dificultad de lograr economía de escala y la falta de conocimiento técnico. Y, por otra parte, las amenazas que constituyen el poder de negociación de los frigoríficos, los factores climáticos, la aparición de plagas y enfermedades.

Tabla 12. Estrategia de Supervivencia.

	<p>Amenazas detectadas para el emprendimiento</p> <p>Dependiendo de los frigoríficos Muchas veces el problema en el Chaco son las plagas Las plagas en gran medida y luego la sequía Sequía, mortandad de animales</p>
<p>Debilidades del emprendimiento</p> <p>Dependiendo del clima/agua Factores climáticos (Secas) Para tener un mejor rendimiento, se debe achicar las parcelas Conocimiento técnico</p>	<p>Estrategia de Supervivencia</p> <p>Establecer Áreas de captación de agua Participar en charlas, capacitación Reformular el plan de manejo del suelo Elaboración de fardos</p>

Fuente: elaboración propia, en base a la entrevista.

En la Tabla 12 se puede ver que la estrategia de supervivencia incluiría como primer punto establecer áreas para la captación de agua, ya no la construcción ya que esto conllevaría más recursos financieros, con esto se podría mitigar la acción del clima y sus consecuencias en la reducción de la productividad. Se replantearía el plan de manejo del suelo, se reducirían las parcelas hasta encontrar el tamaño óptimo para un manejo óptimo de la pastura para animales principal actividad productiva. Por último, más que una capacitación formal se buscaría la participación de charlas realizadas por entes estatales o privados que ofrezcan asistencia técnica.

CONCLUSIONES

Las estrategias más adecuadas para lograr un mayor desarrollo incluyen aplicar registros adecuados para medir y contralar el desarrollo de los animales a fin de entregar animales con mejor registro de peso. Aplicar un plan de vacunaciones para evitar enfermedades en el ganado, para lo cual los registros son indispensables.

La venta de animales en las épocas en que se pueda obtener un mejor peso y un mejor precio conlleva a que el emprendimiento busque reducir costos, a fin de contar con la capacidad para esperar esos momentos, como los emprendimientos en su mayoría son familiares, con miembros de las misma trabajando para el emprendimiento, esta estrategia sería posible considerando que la producción es en sí misma es consumible por los integrantes de la misma, por lo que, no se arriesga la estabilidad del emprendimiento.

El forraje es un elemento indispensable para la alimentación de los animales, y por lo expresado por los encargados se requiere el control de malezas que indudablemente afectan la dieta de los animales y por ende su ganancia de peso.

Se debe establecer un plan para el manejo adecuado del suelo. Si bien se habla del manejo de herbicidas, el manejo de las pasturas según los suelos y el trabajo de los empleados se puede realizar de manera cultural o libre de herbicidas y de introducción de pastura artificial, con el cual se debe realizar una estrategia de manejo y trabajos del suelo de manera manual, lo cual conlleva a un plan a ejecutarse en años, en donde se mejore metro a metro la disposición del suelo. Aunque de obtenerse más recursos debido al aumento de ventas se podría recurrir la pastura artificial y al manejo de herbicidas.

Se considera adecuado recurrir a la construcción de reservorios de agua y alimentos con lo cual se podría mitigar la acción del clima y sus consecuencias en la reducción de la productividad. Por otra parte, se debería reducir las parcelas hasta encontrar el tamaño adecuado para un manejo óptimo de la pastura para animales, principal actividad productiva.

Por último, la capacitación del personal es un aspecto que se impone para un mejor manejo de las parcelas, del agua y el alimento. Más que una capacitación formal se buscaría la participación de charlas realizadas por entes estatales o privados que ofrezcan asistencia técnica.

Contribución de autores

Concepción del estudio: A.P. Diseño de la Investigación: A.P. A.O. Ejecución de la investigación: AP, A.O., H.O. Análisis/interpretación de datos: A.P., A.O., H.O., G.T., L.L Preparación del manuscrito: A.P., A.O., H.O., G.T., L.L Edición y revisión del manuscrito: A.P., A.O., H.O., G.T., L.L. Aprobación de la versión final del manuscrito: A.P., A.O.

Conflicto de interés: no existe conflicto de interés de ninguna de las partes por la publicación de este artículo.

Financiamiento: La investigación se realizó con recursos propios, autofinanciamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre Pérez, J. H. (2004). *Administración y Control de Empresas Agropecuarias*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2009/08/administracion-y-control-de-empresas-agropecuarias-1.pdf>
- Ducos, M. M., & Ulloa, E. (2012). *Empresa familiar agropecuaria*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- FAO. (Martes de Mayo de 2000). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*. Obtenido de: http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/ess_test_folder/World_Census_Agriculture/Publications/FAO_SDS/SDS_5_Programa_del_Censo_Agropecuario_Mundial_2000.pdf
- Ferreira, M., & Fabricio, V. (2015). *Agricultura y desarrollo en Paraguay*. Asunción, Paraguay: AGR SA.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://aurabates.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Guerra, G. (1992). *Manual de Administración de Empresas Agropecuarias*. Costa Rica: IICA. Obtenido de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A7386E/A7386E.PDF>
- INE. (Diciembre de 2016). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 21 de Octubre de 2021, de Atlas Demográfico del Paraguay, 2012. <https://www.ine.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/atlas-demografico/Atlas%20Demografico%20del%20Paraguay,%202012.pdf>
- MonteClaro. (24 de Agosto de 2021). *Invertir en tierra: compra y venta de campos en Paraguay*. Recuperado el 24 de Agosto de 2021, de MonteClaro: http://www.grupomonteclaro.com/invertir_en_paraguay.html
- MOPC. (4 de Septiembre de 2021). *Planifican mejoras en el suministro eléctrico para optimizar los servicios básicos en el Chaco*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2021, de Ministerio de Obras Pública y Comunicaciones: <https://www.mopc.gov.py/index.php/noticias/planifican-mejoras-en-el-suministro-electrico-para-optimizar-los-servicios-basicos-en-el-chaco>
- Peña Cardozo, A. R. (2023). Caracterización socioeconómica de emprendimientos agroganaderos del Chaco Central. Año 2020. *Investigaciones Y Estudios - UNA*, 14(1), 5-17. Doi: <https://doi.org/10.57201/IEUNA2313209>
- Quintana, E. (14 de Octubre de 2019). *¿Está preparado Paraguay para la agricultura y ganadería del futuro?* Recuperado el 24 de Agosto de 2021, de Ciencias del Sur: <https://cienciasdelsur.com/2019/10/14/paraguay-agricultura-ganaderia-del-futuro/>
- STP. (30 de Julio de 2018). *DIAGNÓSTICO PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE PARAGUAY*. Obtenido de Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social: <https://www.stp.gov.py/v1/wp-content/uploads/2018/07/OTN-TDR1y2-P3-DIAG.pdf>
- Vázquez, F. (2013). *Geografía Humana del Chaco Paraguayo*. Asunción: ADEPO. Obtenido de <https://geografiadelparaguay.com/wp-content/uploads/2020/01/geografia-humana-del-chaco-paraguay.pdf>