



Revista de Divulgación Técnica Agrícola y Agroindustrial

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS - UNCa



Revista N° 57

ISSN: 1852 - 7086

Año: 2014

INTRODUCCIÓN AL PROCESO ESTRATÉGICO

Ing. Agr. Belén ALVAREZ PARMA - Cátedra Organización de Empresas Agropecuarias - Departamento Socioeconomía - FCA

Mail de referencia: mbempe2012@gmail.com.ar

INTRODUCCIÓN

Durante el último siglo, la competitividad empresarial ha incrementado a pasos agigantados. Los entornos económicos, sociales y ambientales, cada vez más cambiantes, hacen que los desafíos para los administradores sean más exigentes. Las tendencias hacia la globalización, la velocidad con que circula la información, entre otros factores, han desatado fuerzas de transformación tecnológicas modificando muchos sectores productivos y su forma de competir.

Las escalas productivas, los nuevos mercados, el agregado de valor, los intangibles, todos estos elementos hacen que los establecimientos agropecuarios dejen de ser analizados como tal, para visualizarlos desde un enfoque más holístico. Independientemente de su tamaño o actividad, debemos considerarlos un verdadero negocio, una verdadera empresa, pensando en términos de integración y diversificación, en vistas a la competitividad.

En este marco resulta de vital importancia que los administradores de un emprendimiento agropecuario sean capaces de articular una visión de su empresa que entusiasme y motive a todos los integrantes y además atraiga a inversores. Asimismo deben tener en claro cómo transformar esa visión en realidad, es decir una propuesta clara para alcanzarla. Esto último sería lo que denominamos Estrategia. Aunque no resulta fácil definir Estrategia, creemos que desde el punto de vista unificador, es lo que le da el marco a una empresa para mantener su vitalidad y facilitar su adaptación al medio. Para elaborar la misma y ponerla en práctica, la escuela de investigación propone un Proceso de Elaboración de la Estrategia Empresarial.

No se puede tener éxito sin un "Norte", no se puede llegar a un destino sin saber a dónde se va.

Mediante el presente documento se procura explicar de manera escueta el proceso Estratégico basado en ejemplos para establecimientos Agropecuarios.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

A lo largo de sus ciclos productivos, las empresas emprenden distintos tipos de acciones (análisis, diagnóstico, planificación, control, etc.) encaminadas a lograr el éxito y sostenerlo en el tiempo. Este conjunto de acciones comprenden la denominada Estrategia Empresarial, la cual además debe constituirse teniendo en cuenta el nexo entre la empresa y el ambiente, lo interno y lo externo.

La estrategia, debe contemplar:

- El comportamiento global de la organización (aspectos internos del sistema).
- Su relación con el ambiente (aspectos externos del sistema).
- El futuro de la organización. Se preocupa del largo plazo, define objetivos globales.

Un factor clave para el éxito de las empresas se centra en la capacidad de los administradores de identificar las causas que hacen que unas empresas del mismo rubro sean más exitosas que otras, contemplando los aspectos mencionados.

La estrategia puede ser definida como un plan que se determina con anterioridad y posteriormente se desarrolla consiente e intencionalmente. Sin embargo el comportamiento resultante no siempre es el planificado, sobre todo en entornos cambiantes. De allí es que podemos afirmar que la estrategia de una empresa es también la consecuencia del comportamiento. De las estrategias realizadas, algunas son premeditadas y otras no.

Por último la estrategia es un proceso de aprendizaje organizacional. Su éxito depende de las competencias de los participantes de la organización.

PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA AGRARIA

Existen particularidades de los sistemas de producción agrarios, tanto en lo referente a su estructura como a la contribución de factores externos al proceso productivo.

La empresa agrícola más frecuente en nuestra zona, es la de tipo familiar. En este tipo de empresas el productor, generalmente el padre de familia, asume no solo la mano de obra si no también la dirección del emprendimiento. Además suelen realizar tareas otros integrantes de la familia. Esto conlleva por un lado a que el productor maneje los ingresos de la familia y de la empresa como una caja única, compitiendo los intereses de ambos al momento de tomar decisiones. Por otro lado existe una tendencia a no contabilizar la mano de obra realizada por la familia, llevando a un análisis económico erróneo de la empresa.

Las empresas agrícolas obtienen bienes de la naturaleza, ya sean de origen vegetal, o animal. Trabajan con seres vivos que nacen, crecen, se reproducen y mueren. Un animal por ejemplo puede ser considerado como producto o como factor de producción dependiendo el momento de vida en que se encuentre, o su finalidad.

Los seres vivos además, para producir deben cumplir determinados tiempos biológicos fijados por su naturaleza genética y su interacción con el entorno, tiempos en los cuales podemos intervenir de manera acotada.

La producción se lleva a cabo a expensas de factores climáticos que muchas veces no podemos controlar, quedando la producción a merced de las circunstancias climáticas, que pueden ser atenuadas mediante diferentes mecanismos.

No obstante estas particularidades, la estrategia debe siempre estar presente, ya que como hemos mencionado al principio, un emprendimiento agropecuario es, en sí mismo, una actividad económica basada en la producción, extracción o cambio de bienes o servicios; y como toda empresa utiliza como elemento fundamental para el cumplimiento de dicho fin la inversión del capital y/o aporte de mano de obra, asumiendo, en la obtención del beneficio, el riesgo propio de la actividad que desarrolla.

EL PROCESO ESTRATÉGICO

La Estrategia se va configurando como fruto de múltiples acciones, tal como mencionamos anteriormente, algunas de las cuales fueron premeditadas o planeadas y otras no. Estas acciones pueden ser ordenadas en lo que se denomina un Proceso Estratégico, el cual comprende las siguientes fases:

- 1.- Elaboración de la declaración de la Visión y la Misión.
- 2.- Establecimiento de objetivos.
- 3.- Análisis estratégico
- 4.- Implementación de la estrategia.
- 5.- Evaluación del desempeño. Ajustes correctivos y búsqueda de nuevos desarrollos.

El proceso es continuo, ya que el entorno cambia continuamente debiendo estar las cinco tareas interconectadas. La participación de todos los integrantes de la empresa en el proceso, es clave para obtener la comprensión de la Estrategia.

1.- La visión y la misión de la empresa. Definición e importancia

La Misión es la razón de la existencia de la organización, es el propósito esencial al que deben apuntar todas las acciones. La Visión en cambio expresa como quiere la organización ser percibida por el entorno (clientes, competidores, proveedores, etc.). Se plantea en una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo.

La Visión es “externa”, y está orientada al mercado, mientras que la Misión mira hacia “adentro” de la organización, es la que da un sentido a la organización.

La importancia es que representan las perspectivas más altas de la organización. Su misión y visión jamás deben variar. Pueden cambiar las estrategias de venta, los canales de comunicación, los planes de negocios o la atención al cliente, pero estos dos elementos no deben cambiar. Representan el *por qué* y el

para qué existe. Es muy importante que su definición sea breve y específica. Esto hará más claro el mensaje y más arraigado quedará en los trabajadores y clientes.

La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta al muy largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad y los aspectos esenciales.

En la declaración de la Misión debe figurar la siguiente información:

- Alcance actual y futuro esperado del negocio (productos, mercados, cobertura geográfica)
- Las competencias que distinguen en forma única su empresa del resto dentro del sector.
- Marco temporal (entre 3 y 5 años)

Cuadro N° 1: Ejemplo de Visión y Misión de un Establecimiento Nogalero

VISIÓN	Ser la principal empresa productora de nueces
MISIÓN	Proveer nuez de calidad superior, en el sector industrial de dulces y confituras de la República Argentina, por medio del desarrollo de innovaciones para mejorar los procesos productivos y dar a los empleados trabajo significativo y oportunidades de progreso en un periodo de 3 años.

Para motivar a los miembros de una organización las declaraciones de la visión y de la misión debe ser consensuada mediante procesos participativos. Es muy importante que si no se ha declarado la misión y visión en una empresa, esta sea prevista de manera inmediata, y puesta en conocimiento a todo el personal.

2.- Establecimiento de objetivos.

Para expresar concretamente la visión, se deben enunciar las reglas de comportamiento y formas de acción a través de los objetivos, que es el estado final de las cosas deseadas que se pretenden alcanzar. Los objetivos se establecen con el consenso y apoyo del productor o empresario, o los socios involucrados. Todos los participantes deben identificar y estar de acuerdo con los propósitos principales del proyecto. Los Objetivos Globales derivan de la Misión y representan el estado deseado que queremos alcanzar. Son a largo plazo.

Para que un objetivo operativo pueda ser ejecutado claramente deben tener las siguientes características:

- Un atributo (dimensión ej.: rentabilidad, crecimiento, etc.)
- Una escala de medida (variable para medir el atributo ej.: cuota de mercado, tasa de rentabilidad)
- Un Umbral (cantidad ej.: 20%)
- Un horizonte temporal (período para alcanzar ese objetivo)

Siguiendo el ejemplo del Cuadro N° 1, el objetivo nos debiera expresar, de manera cuantitativa cuestiones relativas a la Misión, en un periodo de tiempo. El Objetivo principal de este caso podría ser: “Alcanzar el 20% de la Cuota de Mercado del Sector Industrial en 3 años.”

El Objetivo principal se logra alcanzar mediante la ejecución de objetivos operativos o específicos, que se describirán en la Etapa de Formulación.

3.- Análisis Estratégico

El Análisis Estratégico comprende el Diagnóstico, la Formulación Estratégica y la Planificación Estratégica. El Diagnóstico concluye con la identificación de la problemática y es el resultado de un análisis del medio externo e interno de la empresa. Identificar la problemática tiene que ver con “Cuan cerca o lejos estamos del Objetivo Principal planteado, el que define nuestra Misión.”

Parte del Análisis Estratégico se inicia en la determinación de los Objetivos Operativos. La Formulación Estratégica comprende la decisión, que implica evaluar y seleccionar las opciones estratégicas. Siguiendo con el ejemplo mencionado, las opciones estratégicas para alcanzar el objetivo principal, podrían ser el incremento del rendimiento y la superficie implantada, el incremento de las ventas sin intermediarios y de los clientes.

Una vez definidas las opciones, las transformamos en Objetivos Operativos o Específicos. Estos son los que pondremos en marcha año a año, o ciclo tras ciclo, en nuestra empresa. Cada año todos los integrantes de la empresa deberán focalizarse en los objetivos específicos planteados, los cuales representan la meta del ciclo productivo. Ejemplos: “10% de Incremento del Rendimiento de la Plantación de Nogal respecto al año anterior”, “10% de incremento de la superficie implantada con Nogal”, “Incremento del 5% de clientes del sector industrial respecto al año anterior”, “Incrementar un 5% la venta sin intermediario”. Como puede observarse todos estos objetivos operativos se alinean con el Objetivo Principal, y de una manera u otra contribuyen a alcanzarlo.

Por último la Planificación Estratégica, que es la fase donde se identifican los planes necesarios para la puesta en marcha de la estrategia formulada con anterioridad. Una vez definida la decisión estratégica, en la etapa de formulación, debemos decidir “como”; “donde” y “con qué” alcanzar los objetivos.

La finalidad del planeamiento es posibilitar que se puedan alcanzar los objetivos planteados. El resultado de esta etapa es un Plan, al cual se llega mediante un proceso evaluación de alternativas.

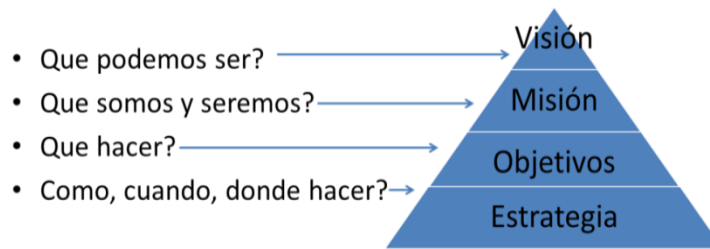


Figura N° 1: Esquema jerárquico de La Estrategia

El esquema de la Figura N° 1 nos ayuda a ordenar las distintas etapas del Proceso Estratégico y la relevancia de cada uno. En el último nivel de este esquema se presenta a la estrategia como instancia de planeamiento, sin embargo no debemos perder de vista que todos los pasos constituyen en sí mismo La Estrategia, y todas las fases están interconectadas.

4.- Implementación de la estrategia.

La implantación es una parte fundamental, ya que en esta fase las acciones ideadas o planeadas se transforman en realidad. Para una correcta implantación de la estrategia se necesita liderazgo y gestión de competencias. Esta última hace referencia a la selección del personal acorde a sus capacidades y a la asignación de tareas a la cual mejor responda. Es probable que, en algunos casos, la implementación de la estrategia, requiera algún tipo de cambio en los recursos de la organización. Dependiendo del caso como ejemplo se pueden citar: cambio en las funciones del personal, capacitaciones al personal y mecanismos de motivación, modificar las formas comunicacionales etc. Estos cambios, por consiguiente, deberán ser planificados cuidadosamente.

CONCLUSION

Los establecimientos agropecuarios deben ser analizados como un *sistema empresarial*, que está inserto en un entorno con el cual interactúa. Quienes estén a cargo de la administración del mismo deben ser capaces de enunciar una *visión y misión* motivadora y atractiva de su empresa. Esta será el punto de partida para la formulación e implementación de la *Estrategia Empresarial*, la cual es un proceso continuo y participativo, que inicia y concluye con el *aprendizaje* de todos los integrantes de una organización.

Bibliografía consultada

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Ghemawat, P. (2000). *La estrategia en el panorama del negocio*.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1996). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel S.A.

Bueno Campos, E., Morcillo, P., & Salmador Sanchez, M. P. (2006). *Dirección Estratégica, Nuevas Perspectivas teóricas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Mintzberg, H. (2001). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Granica.



Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica

Av. Belgrano y Mtro. Quiroga s/n - Campus Universitario
San Fernando del V. de Catamarca - Argentina
TE: 03834 – 430504 /03834 – 435955- int 101
Editor responsable: Ing. Juan Ramón SEQUI
Email: sivitecfa@gmail.com