

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

ELABORACIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO

AUTORES:

ALLEGRINI GAZIA, AGUSTÍN

PIATTI, MARÍA EUGENIA

DIRECTORA:

BERTELLA MARIA EUGENIA

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AGROPECUARIOS.

FACULTAD DE AGRONOMÍA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

AÑO 2014

ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	4
II-INTRODUCCIÓN	6
<i>Planteo del problema</i>	6
<i>Antecedentes</i>	8
<i>Objetivos</i>	11
III-MATERIALES Y METODOS	12
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	16
a) <i>Análisis estratégico para la empresa C.S.A.</i>	16
a) i. <i>Reflexión sobre los Valores:</i>	15
<i>Tabla 1 Valores</i>	16
a)ii.- <i>Reflexión sobre el modelo ideal:</i>	16
<i>Tabla 2. Misión y Visión Actual.-</i>	17
a)ii.i- <i>Diagnóstico de la situación actual:</i>	18
<i>Tabla 3 Situación Actual-</i>	18
a)iv.- <i>Diagnóstico de la situación de mejora</i>	18
<i>Tabla 4 Situación de Mejora</i>	19
a)v.- <i>Cuadro de fortalezas y debilidades.</i>	19
<i>Tabla 5 Cuadro de Fortalezas y Debilidades</i>	20
a)v.i- <i>Cuadro de Amenazas y Oportunidades.</i>	20
<i>Tabla 6 Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	21
a)vii.- <i>Construcción de la Matriz FODA.-</i>	21
<i>Tabla 7 Matriz FODA</i>	22
a)viii- <i>Cuadro de Fuerzas Estratégicas.</i>	23
<i>Tabla 8 Cuadro de Fuerzas Estratégicas</i>	23
a)ix.- <i>Formulación de Estrategias</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 9 Formulación de Estrategias.-</i>	25
b- <i>Cursos de acción posible:</i>	25

<i>b.i.-Integración desde la óptica de la producción Agraria</i>	26
<i>Tabla 10 Integración desde la óptica de la Actividad Agrícola</i>	27
<i>b.ii Integración vista desde la producción ganadera:</i>	27
<i>Tabla 11 Integración Actividad Ganadera</i>	27
<i>Matriz para la selección de alternativas:</i>	27
<i>Tabla 12 Matriz de Selección de alternativas.</i>	28
<i>b iii-Puntaje de valoración</i>	28
<i>Gráfico VII. Puntuación de Alternativas</i>	29
<i>V- CONCLUSIÓN</i>	30
<i>VI- BIBLIOGRAFÍA.-</i>	31

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El análisis estratégico es una herramienta de suma importancia dentro de cualquier empresa. Sin embargo, no es muy difundido ni utilizado en el primer eslabón de la cadena comercial agropecuaria. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo general realizar un análisis estratégico que permita posicionar a la empresa. Para ello la metodología se basó en el estudio de caso y análisis estratégico de una empresa localizada en el partido de Olavarría. Entre los principales resultados se destaca la posibilidad de realizar productos balanceados, estrategia que permite cumplir con los objetivos empresariales, vinculados a la integración vertical, dominio de precios, expansión, entre otros puntos de interés de la empresa analizada.-

PALABRAS CLAVES: Análisis Estratégico – Empresa - Olavarría

II-INTRODUCCIÓN

Planteo del problema

La realidad del productor agropecuario al momento de comercializar sus productos no es completamente beneficiosa para él. Cuando el productor concurre al mercado¹ se encuentra con una oferta atomizada frente a una demanda derivada, lo suficientemente fuerte para generar una pérdida en el poder de negociación por parte del mismo.-

Gutman (1991) señala que “la consolidación de ventajas competitivas en la producción agropecuaria ha traído aparejados profundos cambios en la organización de la producción rural. El desarrollo tecnológico se ha transformado en el principal sustento de estas ventajas en el largo plazo, desplazando relativamente la importancia de los recursos naturales. Estos cambios se traducen en una creciente integración de la producción agrícola a la dinámica del capital industrial: los fenómenos que ocurren en el ámbito agrícola ya no encuentran su explicación exclusivamente en el campo de la producción primaria; remiten a espacios económicos que lo trascienden. La orientación de la producción agropecuaria hacia el procesamiento industrial determinó el surgimiento de nuevas modalidades de articulación intersectorial y la modificación de las tradicionales. Las relaciones agroindustriales se han convertido en importantes vehículos para la difusión y la inducción del cambio tecnológico en la producción primaria. Su importancia y el alcance de sus logros varían según las diversas modalidades de articulación.

El desarrollo productivo y tecnológico ha transformado las relaciones agroindustriales existentes, posibilitando el surgimiento de nuevas formas de articulación agroindustriales. Cuanto más estrecha es la relación establecida, o más próxima se

¹ Se entiende mercado desde el punto de vista económico, como el ámbito donde se forman los precios por la confrontación de la oferta y la demanda.

encuentra con relación a la integración vertical; al enfrentarse pequeños productores primarios y grandes empresas industriales, se refuerzan los mecanismos de subordinación de la producción agrícola a la dinámica y exigencias del capital industrial.

Antecedentes

Chandler (1962) define la estrategia como una opción elegida entre varias en respuesta a un diagnóstico efectuado en términos proyectivos (enseñanza del pasado) o prospectivo (análisis de escenarios futuros). Estrategia es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”. En esta definición no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí.

Kenneth (1965) sostiene que estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras.

Ansoff (1965) menciona que el análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno, y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado. Define:

La Misión es la finalidad última y específica por la que lucha y existe la organización. La empresa debe recoger el conjunto de valores de la organización y su conciencia de responsabilidad social (posición ética sobre cuestiones de seguridad, ecología, calidad, etc..). La misión debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización para alcanzar un alto

grado de armonía en la acción conjunta

Por otro lado, la Visión representa la proyección en el presente de las expectativas de la empresa sobre lo que quiere ser y hacer la organización. Hace referencia a la posición que querría alcanzar la empresa en el futuro lejano y supone un desafío para ella. Consiste en definir hoy el proyecto empresarial que se irá concretando en el tiempo.

Ambos conceptos están fuertemente relacionados, el empresario -emprendedor o alta dirección- tiene una visión de un proyecto empresarial que transmite a sus colaboradores y que posteriormente se concreta en la misión de la organización. Esta misión se mantiene estable durante un tiempo hasta que el nuevo reto estratégico al que tiene que enfrentarse la empresa obliga a cuestionar su viabilidad. Así la dirección tiene que generar una nueva visión para el futuro que otra vez se concreta en una nueva misión de la empresa para los próximos años (Ansoff, 1965)

Kenneth (1965) señala que la estrategia de una empresa puede conceptuarse como un conjunto sistemático de orientaciones integradas, suficientemente especificadas para pasar a su implementación que se dan en una perspectiva del más largo plazo posible, precisando que tipo de empresa o institución se quiere lograr, en que ámbito de actividad debe desarrollarse, y como se ordenará para conseguirlo.

Fred (2003) señala que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Las estrategias empresariales incluyen desde la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten a la organización.

Fred (2003) denomina a la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que se encuentran, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es realizar un análisis estratégico que permita posicionar a la empresa como una productora de bienes agropecuarios de alto valor agregado y con una sólida posición de negociación, en un período no mayor a tres años, a partir del análisis.

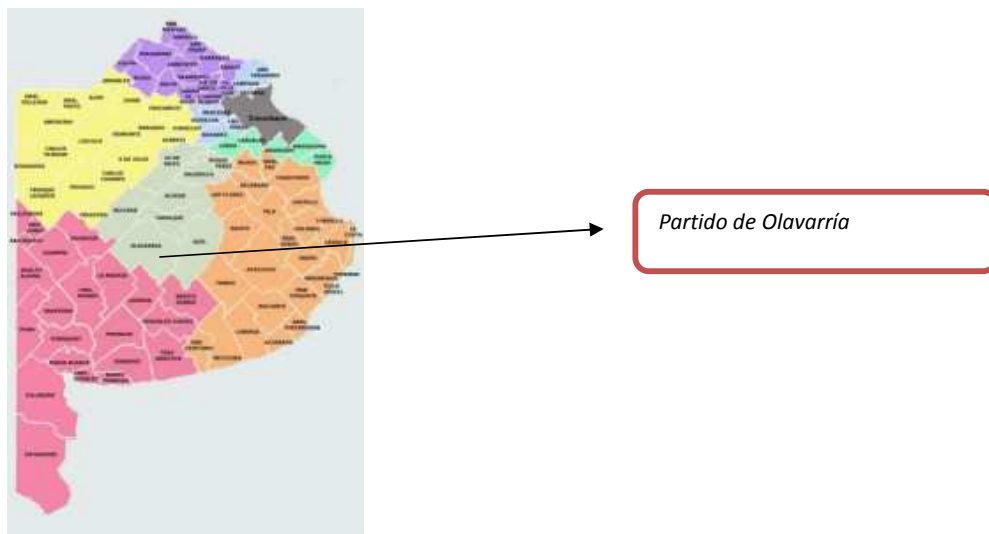
Este objetivo se implementará a través de los pasos que se formulan a continuación:

- Realizar un diagnóstico de la situación estratégica de la empresa.
- Presentar una síntesis del análisis realizado a través de grillas.
- Construir la matriz FODA de la situación estratégica de la empresa.
- Realizar el análisis externo.
- Presentar el cuadro de situación estratégica de la empresa.
- Formular estrategia acorde a la situación.

III-MATERIALES Y METODOS

La unidad bajo estudio es una empresa constituida bajo la figura legal de una sociedad anónima (S.A.), localizada en la ciudad de Olavarría, provincia de Buenos Aires (Figura 1). Tiene por actividades la producción ganadera bovina (bajo el sistema de engorde Feedlot) en Colonia Nievas a 10km de Olavarría; y la producción de granos (Maíz, sorgo y trigo), realizada en la localidad de Azul (Bs As).-

Figura N° 1: Localización del Partido de Olavarría, Buenos Aires.



Fuente: www.gba.gov.ar

Los empresarios detallan un capital constituido por un Feedlot con una capacidad de 20.000 cabezas/año, de las cuales un 60% son propias y el restante 40% corresponde a la prestación del servicio de hotelería. También cuentan con 600 hectáreas propias y 500 has. alquiladas donde sus principales actividad son la siembra de Maíz, sorgo, y trigo para grano.-

Para llevar a delante la administración de estas actividades y la prestación de servicio de asesoramiento agropecuario cuentan con oficina propia en la ciudad de Olavarría,

donde trabajan 4 empleados y los dos dueños.- Se puede observar que la empresa, comercializa sus granos como commodities, y desarrolla la producción ganadera en Feedlot, además de prestar servicio de hotelería a pequeños y medianos productores.

La investigación, preferentemente cualitativa, se basó en el relevamiento de información de fuentes primarias como entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo, y registros escritos.

Los pasos fueron los siguientes:

1. Definición del problema.
2. Diseño de trabajo.
3. Recogida y análisis de datos.
4. Informe.

Por último se realizó un estudio de alternativas para seleccionar la mejor para el caso particular estudiado.-

El análisis estratégico constó de 9 (nueve) pasos:

1. Reflexión sobre los valores: En esta etapa, se seleccionaron de dos a cuatro valores que fueron la base del análisis estratégico que se realizó posteriormente. Se justificó “el porqué” de la selección con una pequeña frase. Este se llevó a cabo entrevistando a miembros de la empresa y constó de dos tiempos: relevar los existentes y sugerir una nueva escala para su mejora estratégica.
2. Reflexión sobre el modelo ideal: El modelo ideal constituye una construcción teórica que permite orientar cotidianamente la actividad empresarial. Es una especie de guía para la acción. A nivel empresa se trabajaron dos conceptos, la

misión y la visión. En un primer momento supone relevar la existencia de una misión y visión tácita o expresa. Se revela a través de una entrevista.

3. Diagnóstico de la situación actual: Desde la visión propuesta, se realizó un diagnóstico de la situación actual sobre los aspectos trabajados en la misma. Se definieron los aspectos a trabajar y la situación actual, sin dejar de lado la importancia de definir indicadores, preferentemente cuantificables que permitan realizar el seguimiento de las acciones.
4. Definición del modelo de mejora: En esta etapa se definió cual fue la situación a la que se quería llegar, tomando en cuenta un tiempo concreto previamente definido. El primer paso fue establecer el horizonte del planeamiento, luego se definió para cada uno de los aspectos que situación es la deseable a alcanzar al cabo del tiempo previsto, enunciando esa situación como si fuera un objetivo.
5. Análisis estratégico interno: se buscó en esta etapa determinar las fortalezas que facilitaron el tránsito a la situación de mejora y las debilidades que lo obstaculizarán o facilitarán.
6. Análisis estratégico externo: Aquí el foco estuvo puesto en el entorno donde se detectaron fuerzas que podían brindar oportunidades o convertirse en amenazas.
7. Construcción de la matriz FODA: a partir de las fuerzas detectadas en los dos cuadros anteriores, se seleccionaron las más trascendentes en términos de importancia, gravedad, y urgencia y se construyó la matriz FODA.
8. Cuadro de fuerzas estratégicas: este cuadro muestra la síntesis del trabajo. En la primer parte se identificó la organización, se realizó un análisis de situación y se propuso la fecha en el cual se debería realizar.. Luego aparece un espacio para

la situación que se desea alcanzar, allí se transcribió de modo sintético las propuestas valorativas elaboradas. En el medio del cuadro aparece otro espacio para la situación actual (diagnóstico) y la situación de mejora. Entre el espacio del diagnóstico y la mejora se encuentra la zona de conflicto, representando el tiempo entre las dos situaciones. En la parte superior aparecen las fuerzas en contra a la izquierda las internas y a la derecha las externas y debajo las fuerzas a favor.

9. Formulación de estrategias: En este apartado se seleccionaron varias fuerzas y se expresó su escritura en sentido positivo, para obtener la definición de estrategia.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

En cuanto al mercado de influencia de la empresa, se observó que el mismo se encuentra con una oferta agropecuaria que posee una concurrencia bastante atomizada. Dicha oferta se encuentra con una demanda derivada lo suficientemente concentrada que origina un escaso poder de negociación para el productor, transformándolo en un mero tomador de precios de sus productos. Por lo tanto, la empresa debería diferenciarse produciendo alimentos de mayor valor agregado. La situación ideal, para sus miembros debería permitir comercializar sus productos agrícolas con un alto grado de industrialización. Asimismo debería realizar integraciones, que le permitan avanzar en la cadena articulando con otros productores para llegar a realizar todas las actividades necesarias para que su producto sea reconocido. De esta manera la empresa lograría fortalecerse en el mediano y largo plazo.

Análisis estratégico para la empresa

El análisis estratégico permitió aproximarse a la mejor alternativa que tienen los empresarios para lograr una integración que le permita alcanzar la situación deseada.-

Reflexión sobre los Valores:

En una primera instancia se observaron y extrajeron vía entrevista los valores que constituirán la base del análisis estratégico que se realizó a posteriori.

Tabla 1-. Valores relevados.-

Numer o	Valores relevados	Demostración
1	Predisposición a escuchar	Se pudo observar en las entrevistas, una capacidad de escucha lo suficientemente satisfactoria, tanto de los dueños como de sus empleados, que permitió transmitir la finalidad del trabajo sin inconvenientes, como las mejoras a alcanzar.-
2	Compromiso con la calidad y la mejora	Aclararon la necesidad de mejorar su producto buscando alcanzar determinados parámetros de calidad.-
3	Predisposición a la acción.	Sugirieron rápidamente alternativas para alcanzar sus objetivos.-
4	Respeto a las personas.	En los sucesivos encuentros se pudo detectar tanto el respeto a sus empleados como entre ellos y de la empresa con sus proveedores y clientes.-
5	Predisposición a generar información.	Desde un primer momento mostraron buena predisposición a registrar los hechos cotidianos relevantes para poder capitalizar aquello que se observaba como punto a mejorar en la organización.-

Fuente: elaboración propia

ii- Reflexión sobre el modelo esperado:

Construir este modelo permitió orientar la actividad empresarial. Se construyó trabajando el mismo a través de la misión y la visión, afirmando lo que la empresa es y hace y de cómo le gustaría ser vista al cabo de unos años.-

Tabla 2. Misión y Visión Actual.-

<p><u>Misión Actual:</u> Somos una empresa agropecuaria, dedicada a la producción de bienes para el sector industrial agropecuario.-</p>	<p><u>Justificación:</u> La misma expresada tácticamente, fue recopilada en una entrevista. Respondía a la pregunta ¿quienes son?</p>
<p><u>Misión propuesta:</u> Somos una empresa dedicada a la producción de alimentos y servicios con características diferenciadas de nuestros competidores, nuestro producto-servicio está dirigido a frigoríficos, plantas elaboradoras de alimento balanceados y pequeños y medianos productores del departamento de Olavarría.</p>	<p><u>Justificación:</u> Se trabajó en forma conjunta con los empresarios y se realizó una misión que además de cumplir con la definición, es lo suficientemente clara, precisa y motivadora para partir de una base que permitió un adecuado trabajo en el análisis.</p>
<p><u>Visión Actual:</u> Queremos estar a la vanguardia en tecnología aplicada para la producción y optimizar la calidad nutricional de los alimentos.</p>	<p><u>Justificación:</u> Se arribo a la misma al preguntarles a los empresarios ¿cómo les gustaría verse en el futuro?</p>
<p><u>Visión Propuesta:</u> Apuntamos a comercializar nuestro producto con agregado de valor en origen, logrando productos altamente diferenciados en cuanto a su calidad, dirigido a clientes con requerimientos específicos.</p>	<p><u>Justificación:</u> En base a la visión futura de los empresarios de su empresa, se trabajó en una visión que permite servir de guía y motiva la actividad diaria.-</p>

iii- Diagnóstico de la situación actual:

La empresa tiene como productos granos y ganado bovino. Los mismos no se encuentran diferenciados y no presentan agregado de valor. A su vez ambas actividades no se desarrollan articuladas sino como dos empresas distintas.-

Tabla 3 Situación Actual-

<u>Aspecto</u>	<u>Situación Actual</u>
Productos	La empresa, comercializa sus granos como commodities, y su producción ganadera, con agregado de valor en Feedlot.
Diferenciación.	Al momento, sus productos no están diferenciados de sus competidores.
Empresa.	La empresa está bien posicionada para pequeños y medianos productores de carne, los cuales utilizan su servicio de hotelería.
Posicionamiento	Se encuentra posicionada, como una empresa que brinda bienes y servicio en el sector agropecuario.

iv- Diagnóstico de la situación de mejora.

Se define en la siguiente tabla (Tabla 4) la situación que mejor se ajusta a los planes futuros estipulados por los empresarios. Partiendo del modelo buscado establecido y el modelo actual que marca la realidad.

De acuerdo a lo solicitado se considera que en un lapso de 3(tres) años se podrá lograr esta situación.

Tabla 4 Situación de mejora

Aspecto	Situaciones de Mejora
Los productos	Comercializar productos con agregado de valor en un 90%.
Diferenciación.	Optimizar la diferenciación de los productos en cuanto a la calidad y cuidado ambiental.
Empresa.	Ampliar y fortalecer los lazos que la empresa tiene con otros productores de carne, los cuales utilizan su servicio de hotelería, pudiendo incorporar el suministro de materia prima.
Posicionamiento	Optimizar el posicionamiento, en el mediano, y largo plazo.

v- Cuadro de fortalezas y debilidades.

La estrategia metodológica se basó en la teoría de sistemas, siguiendo un modelo explicativo de la organización de empresas: la rueda operativa.

Para cada subsistema de la empresa, se analizaron los recursos disponibles, la conveniencia de las estructuras, los modos con que se cumplen las funciones y la subcultura organizacional desarrollada.

A partir de la rueda operativa, y considerando las estrategias competitivas genéricas y el modelo de las 4P de estrategias comerciales, se consideraron un listado de capítulos que debe tener un análisis interno volcándolo a una grilla. Determinando una valoración de las fuerzas, según la importancia asignada, entre el 1 a 5 (El 5 corresponde a una fortaleza importante y el 1 a una debilidad importante).

Además de la importancia de las fuerzas se analizaron los diversos grados de gravedad y de urgencia. Las más graves o urgentes se valoraron con 3 y las menos graves o urgentes con 1.-

Se consideró como grave a las fuerzas que suponen un riesgo de ocasionar fuertes y pesadas consecuencias. Urgentes son aquellas que se deben atender casi de inmediato.-

Tabla 5 Cuadro de fortalezas y Debilidades

Capítulos y variables	Valoración					Gravedad			Urgencia		
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3
Dirección					X						
Cultura organizacional					X						
Sistema productivo		X						x			X
Sistema comercial					X						
Sist. de finanzas					X						
Personal					X						
Información					X						
Produc. Sist. De calidad		X						X		x	
Sistema de costos					X						
Sistema de distribución				X							
Sistema de promoción		X					X			x	
Sistema de logística				x							
Infraestructura	x							X			X
Desarrollo de tecnología.			X								

vi- Cuadro de Amenazas y Oportunidades.

Se pretendió identificar las fuerzas (amenazas y oportunidades) intentando conocer no solo como se comportan hoy sino también como se comportarán al final del tiempo de mejora definido.(Tabla 6)

A modo de facilitar el análisis se utilizó la teoría de sistemas siguiendo el modelo del empresario estratégico definido por Hermida y Serra (1989) y el mismo fue adaptado para esta investigación.-

Tabla 6 Cuadro de Oportunidades y Amenazas

Capítulos y variables	Valoración					Gravedad			Urgencia		
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3
Contexto internacional		x				x			X		
Contexto nacional											
Socio-cultural				X							
Económico		X						X		x	
Institucional	X							X			X
Tecnológico			X								
Vinculación social y ambiental		X					X				X
Demanda					X						
Integración de la cadena			X								
Competencia					x						
Inversores potenciales				x							
Sustitutos		x				x					X
Cliente o proveedores			X								
Competencia directa	X							X			X
Ámbito financiero	x							X			X

Fuente: Elaboración Propia

vii- Construcción de la Matriz FODA.-

En base a las fuerzas seleccionadas y su valoración correspondiente, se tomó la más trascendente en términos de importancia, gravedad y urgencia y se construyó la matriz FODA. (Tabla 7)

A partir del cuadrante donde quedan paradas las fuerzas, se formularon las estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias adaptativas y estrategias de supervivencias.-

Tabla 7 Matriz FODA

	<p><u>Fortalezas</u> Dirección Cultura organizacional Sistema comercial Sist. de finanzas Sistema de costos Sistema de distribución Sistema de logística</p>	<p><u>Debilidades</u> Sistema productivo Produc. Sist. De calidad infraestructura Sistema de promoción</p>
<p><u>Oportunidades</u> Socio-cultural Integración de la cadena demanda</p>	<p><u>Estrategia:</u> realizar alianzas estratégicas, que fortalezcan la empresa, incorporando un eslabón de la cadena en la cual se encuentra la empresa.</p>	<p><u>Estrategia:</u> mejorar el sistema de producción, con un agregado de valor al producto, identificando claramente, dicho proceso.</p>
<p><u>Amenazas</u> Contexto internacional Institucional Vinculación social y ambiental Sustitutos Competencia directa Ámbito financiero</p>	<p><u>Estrategia:</u> diferenciar el producto de los competidores.</p>	<p><u>Estrategias:</u> realizar contratos (facción) para asegurar la calidad del alimento para el Feedlot, y colocación de los granos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

viii- Cuadro de fuerzas estratégicas.

Para sintetizar el trabajo desarrollado se utilizó el cuadro de fuerzas estratégicas. Dentro del cuadro aparecen la identificación de la organización, el análisis estratégico y la fecha en la cual se realiza. El mismo presenta gran importancia dado que el dato está planteado con criterio “situacional”.

Luego aparece la situación ideal, que se transcriben de modo sintético, las propuestas valorativas elaboradas, la situación actual (diagnóstico) y la situación de mejora. Entre estas dos situaciones se presenta un espacio de conflicto (zona de conflicto) representando el tiempo entre ambas.

Sobre la situación de mejora se colocan las fuerzas en contra, colocando a la izquierda las internas y a la derecha las externas. También contempla la clasificación en estructurales y coyunturales según el sentido de pertenencia que tenga cada una.-

Las fuerzas son representadas en forma de flecha, variando su tamaño según la gravedad y la cercanía.-

Por debajo de la situación actual se localizan las fuerzas a favor, siguiendo el mismo tipo de tratamiento.- (Tabla 8)

Tabla 8 Cuadro de Fuerzas Estratégicas

Producción agrícola y ganadera (Feedlot)			
Cuadro de fuerzas estratégicas			
Situación ideal.			
Posicionamiento: Ser reconocidos por nuestra calidad y brindado de servicios en el 100%. Diferenciación: Lograr un producto altamente diferenciado de los competidores. Empresa: fortalecer la empresa, logrando una articulación con otros productores de la zona. Los productos: comercializar productos altamente industrializados.			
Fuerzas En Contra			
Internas		Externas	
Estructurales	Coyunturales	Estructurales	Coyunturales
Situación de mejora:			
Posicionamiento: ser reconocidos como una de las mejores empresas en cuanto a la calidad Diferenciación: destacar el producto de nuestros competidores en un 80%. Empresa: lograr fortalecer la empresa, mejorando la articulación a través de contratos, para la obtención de materia prima, y colocación de los granos en un 80% Los productos: lograr industrializar los productos en un 80%			
Zona de conflicto			
Tiempo de mejora 3 años.			
Situación actual			
Posicionamiento: Se encuentra posicionada, como una empresa que brinda bienes y servicio al sector agropecuario. Diferenciación: se comercializa los productos como commodities. Empresa: brinda servicios a pequeños y medianos productores, y comercializa sus productos a agroindustrias, sin articular los lasos. Los productos: La empresa, comercializa sus granos sin industrializar, y su producción ganadera con agregado de valor en Feedlot.			
Estructurales	Coyunturales	Estructurales	Coyunturales
Internas		Externas	
Fuerzas a favor			

ix- Formulación de estrategias

Para la formulación de estrategias se tomaron varias fuerzas y se reformuló su escritura en sentido positivo, teniendo en cuenta las desarrolladas en la matriz FODA.

Se entiende a la estrategia como un postulado para la acción, como una decisión que significa la afirmación de un determinado camino a seguir para alcanzar los objetivos planteado como ideal. (Tabla 9)

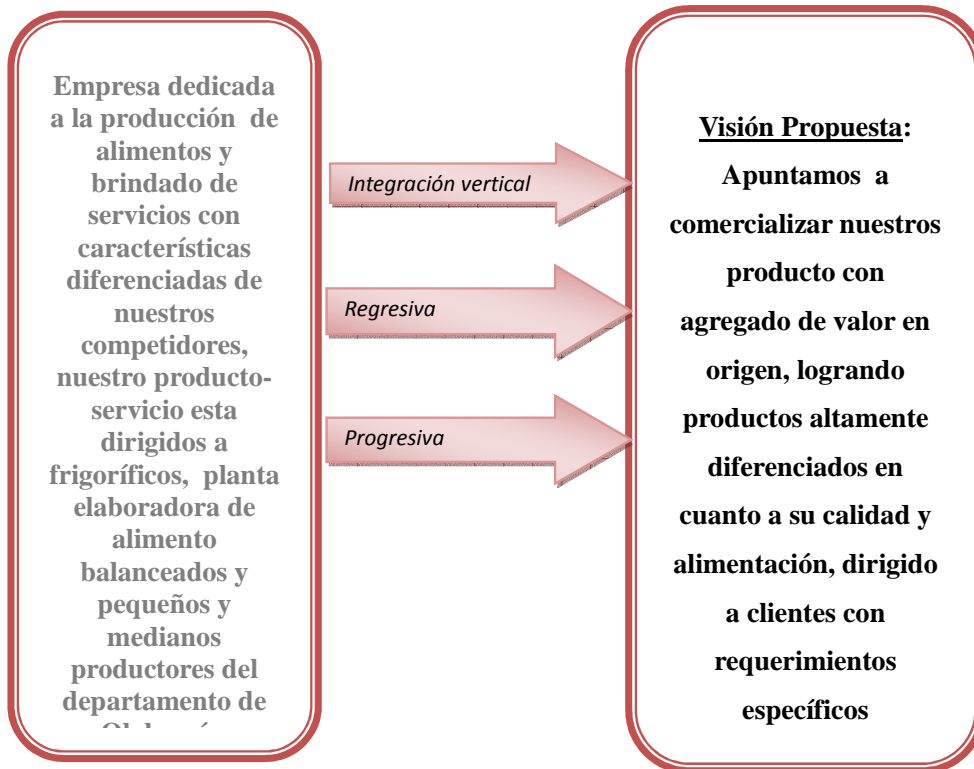
Tabla 9 Formulación de Estrategias.-

Número	Fuerza seleccionada	Estrategia propuesta.
1	Producto	Apertura de agroindustria, lo cual permitiría comercializar productos elaborados.
2	Diferenciación	Agregado de valor del producto, con un adecuado control de calidad.
3	Empresa.	Realizar alianzas (integración) que permita a la empresa fortalecerse en el largo plazo, pudiendo incorporar un eslabón en su cadena comercial.
4	Posicionamiento.	Realizar una adecuada comunicación de las diferencias y calidad del alimento.

Fuente: Elaboración Propia

b- Cursos de acción posible:

Se estipularon los cursos de acción posible para lograr los objetivos. Se destacaron dos posibilidades, la primera sería realizar una integración vertical regresiva y la segunda opción es la integración progresiva.- Estas opciones se pueden realizar desde la actividad ganadera o desde la actividad agrícola.



b.i. Integración desde la óptica de la producción Agraria.

Las posibilidades de una integración en la actividad agrícola son de manera regresiva. La producción de semillas para luego realizar su siembra, de manera progresiva y la posibilidad de instalar una planta de alimentos balanceados y/o la instalación de un molino harinero.

Tabla 10 Integración desde la óptica de la Actividad Agrícola

Tipo de integración	Opciones
Integración regresiva.	➤ Semilla.
Integración progresiva.	➤ Instalación de Planta elaboradora de alimento balanceado. ➤ Instalación de molino harinero.

b.ii Integración vista desde la producción ganadera:

La integración vertical de la actividad ganadera permite, de manera regresiva, instalar una cabaña, y progresivamente instalar un frigorífico.-

Tabla 11 Integración Actividad Ganadera

Tipo de integración	Opciones
Integración regresiva.	➤ Cabaña.
Integración Progresiva.	➤ Frigorífico.

Matriz para la selección de alternativas:

Para la selección de la mejor alternativa se utilizó la matriz de selección de alternativas que, bajo la puntuación estipulada según la importancia para los empresarios, permite establecer el camino adecuado a fin de lograr en tres años la situación de mejora.-

Tabla 12 Matriz de Selección de alternativa.

<i>Alternativas/aspectos</i>	<i>Frigorífico</i>	<i>Molino</i>	<i>Balanceado</i>	<i>Semilla</i>	<i>Cabaña</i>
<i>Industria. De producto</i>	3	3	3	1	1
<i>A. Valor</i>	2	3	3	2	1
<i>Alianzas estratégicas</i>	2	1	3	1	2
<i>Diferenciación.</i>	2	2	3	3	2
<i>Mano de obra:</i>	3	3	3	1	1
<i>Infraestructura.</i>	1	1	1	1	1
<i>financiamiento</i>	2	2	2	2	2
<i>Inversión</i>	1	1	3	3	3
<i>Impacto ambiental</i>	2	2	2	2	2
<i>M. Prima</i>	5	5	5	5	5
<i>Tecnología</i>	2	2	3	2	2
<i>Totales.</i>	25	25	31	23	21

c iii-Puntaje de valoración².

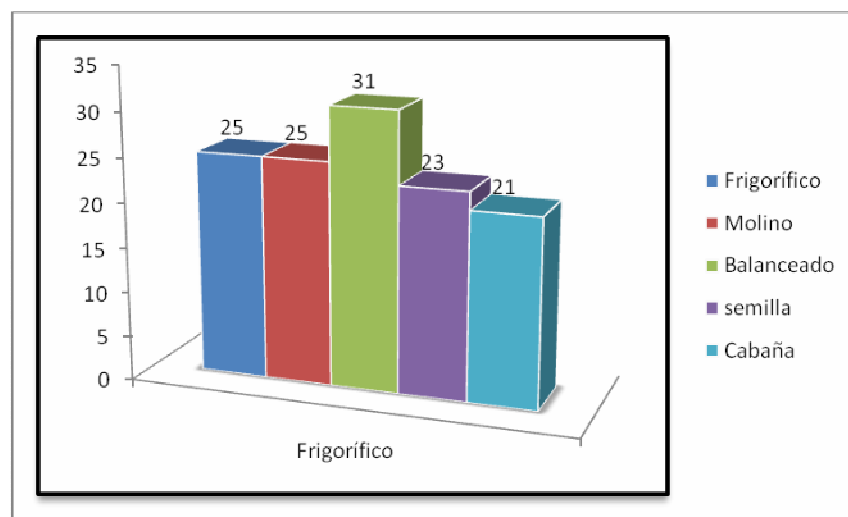
<u>Industrialización:</u> Alta:3 Media:2 Baja:1	<u>A. valor:</u> Alta:3 Media:2 Baja:1	<u>Diferenciación:</u> Alta:3 Media:2 Baja:1	<u>Alianzas:</u> Ambas Cadenas: 3 Agraria:1 Ganadera:2
<u>Tecnología:</u> Desarrollo propio: 3 Control de lic. Nacional: 2 Externo: 1	<u>Mano de Obra:</u> sin calificación: 4 escasa calificación:3 Alta calificación: 1	<u>Infraestructura:</u> Existente:3 ampliación:2 Nueva:1	<u>Financiamiento:</u> Propio: 4 A solicitar:2 No existe:0
<u>Inversión:</u> Menor al actual:3 Superior:2 Muy superior:1	<u>Impacto ambiental:</u> Sin:5 Medio:2 Alto:0	<u>M. prima:</u> Locales: 5 Regionales:4 Nacionales:2	

De acuerdo con el objetivo general del presente trabajo, el análisis estratégico realizado permitió brindar a los empresarios distintas alternativas que permitirán, en mayor o menor medida, posicionar a la empresa como una productora de bienes agropecuarios

² La puntuación fue realizada por los empresarios, de acuerdo a sus prioridades.

con alto valor agregado y con una sólida posición de negociación, en un período no mayor a tres años a partir del análisis.

Grafico VII. Puntuación de alternativas.



Fuente: elaboración propia.-

Se puede observar en el gráfico las puntuaciones alcanzadas por cada alternativa estratégica de acuerdo a las puntuaciones estipuladas por los empresarios. En el mismo se ve que tanto la alternativa frigorífico como molino harinero presentan la misma puntuación. Ambas alternativas estarían influenciadas por un alto valor de inversión y una baja diferenciación de los productos, sin poder además articular las actividades de los empresarios.

La elaboración de alimento presenta el mayor puntaje, esto sería dada la alta diferenciación que se puede lograr con una baja inversión en comparación con las demás alternativas. La realización de semillas y la puesta en marcha de una cabaña arrojaron la menor puntuación. Esta diferencia con respecto a la puesta en marcha de una fábrica de balanceados bovinos estaría dada principalmente por la necesidad de mano de obra y la escasa posibilidad de alianzas con otros productores.

CONCLUSIÓN.

Luego de analizar los resultados obtenidos se puede concluir que la elaboración de alimento balanceado permite articular las dos actividades principales de la empresa. Así se alcanzaría la industrialización deseada de sus productos agrícolas asegurando una logística de abastecimiento para su producción cárnica. Esta alternativa además permite trabajar sobre la calidad de los alimentos elaborados (granos y carne) y la articulación con otros productores agrícolas-ganaderos, reduciendo los costos de engorde y terminación de sus animales.

Por último la integración vertical permitiría a la empresa tener mayor acceso sobre su materia prima y su producción, mitigando el problema generalizado de atomización en este eslabón de la cadena agropecuaria.

VI- BIBLIOGRAFÍA.-

- Ansoff I. (1965) Corporate Strategy Mc Graw Hill, N.Y., USA., pág. 79.
- Chandler, A.D. (1962) Strategy and Structure, MIT PRESS. Cambridge, USA., pág. 235.
- Fred, R.D. (2003) Conceptos de administración estratégicas, Prentice Hall 9ª edición
- Gutman, G (1991). Relaciones Agroindustriales y Cambio Tecnológico en Producciones Alimentarias en la Argentina. [Versión electrónica]. *Desarrollo Económico*, p. 30.nº120 .
- Hermida, J., Serra, R. & Kastika, E. (1989) Administración y Estrategia, un enfoque competitivo y emprendedor, ediciones Macchi.
- Kenneth A. (1965) The Concept of Corporate Strategy. Dow-phones, Irwing Inc., N.Y., USA., pág. 87.

Recursos Electrónicos:

www.gba.gov.ar