

LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA:
UN EJERCICIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Autor: LUCHINO, Gustavo Juan

Director:

BALESTRI, Luis Alejo

Cátedra: Comercialización Estratégica y Operativa

Tribunal de Evaluación:

BOMBEN, Miguel

Cátedra: Economía agraria

ZANOTTI, Norberto

Cátedra: Formación de Precios Agropecuarios

Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios

Facultad de Agronomía. UNLPam

2011

ÍNDICE	Página
RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVES.....	3
PARTE I. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.....	4
1- Introducción	5
2- Material y método.....	6
3- Presentación del trabajo.....	9
PARTE II. EL MARCO TEÓRICO: “Empresa familiar, estrategia e instrumentos para su diseño.....	10
1.1- La empresa familiar.....	11
1.2- La empresa familiar agropecuaria.....	13
1.3- Las empresas familiares y la agricultura de tiempo parcial.....	19
2.1- El concepto de estrategia en la administración.....	21
2.2- Vínculo entre estrategia y decisión.....	28
2.3- El futuro deseado y propuesto.....	31
2.4- Análisis estratégico externo.....	37
2.5- Análisis estratégico interno.....	41
3.1- Instrumentos de síntesis.....	42
3.2- Análisis por grillas	43
3.3- Cuadro de fuerzas estratégicas.....	44
3.4- Formulación de estrategias.....	46
3.5- Preparación del plan operativo.....	47
PARTE III. DESARROLLO Y RESULTADO DEL TRABAJO: Plan estratégico y operativo de la empresa familiar 2010-2012.....	48
1- Reflexión sobre Valores.....	49
2- Reflexión sobre el Modelo ideal.....	49
3- Diagnóstico de la situación actual.....	50
4- Definición de la situación de mejora.....	73
5- Identificación de las fuerzas a favor y de las fuerzas en contra.....	74
6- Cuadro de fuerzas estratégicas.....	84
7- Reconversión de fuerzas a Estrategias.....	85
8- Plan operativo.....	86
PARTE IV. CONCLUSIÓN.....	88
PARTE V. BIBLIOGRAFÍA.....	90
PARTE VI. ANEXOS.....	94

RESUMEN

Este trabajo integra lo formativo, lo teórico y lo práctico. Lo **formativo** por ser el trabajo final de la carrera. Lo **teórico** porque explora y describe las características de la empresa familiar agropecuaria de tiempo parcial, desde su propia estructura y experiencia, integrando el concepto de estrategia y los instrumentos para su diseño. Lo **práctico** porque se realiza un ejercicio de planeamiento estratégico hasta el inicio de su gestión, permitiendo después de un año de operaciones el ejercicio del control. Metodológicamente se realizó un “**análisis de caso**”, que configuró un verdadero estudio de **investigación - acción, ya que el investigador está implicado y será quien continuará con la experiencia**. El objetivo propuesto es mejorar la situación actual de la empresa familiar agropecuaria de tiempo parcial de base urbana y dejar institucionalizado el uso de una herramienta poco usada en este tipo de organizaciones. La fuente de datos provino de registros internos, del propio conocimiento y experiencia del titular de la explotación familiar y de fuentes secundarias citadas. Se concluyó reconociendo la aplicabilidad del planeamiento estratégico desarrollado durante el curso de Comercialización Estratégica y Operativa, estando en condiciones, a la presentación de este informe, de validar el procedimiento al primer momento de control instituido. También se reconoce que a pesar de encontrarse entre los establecimientos que no alcanzan a ser una unidad económica, su base urbana permitió la sostenibilidad en el tiempo e inclusive, plantearse objetivos de mejoras logrados al cabo de un primer ejercicio. Dado que la verdadera estrategia se desarrolla en la acción, se verifica que práctica, teoría y formación constituyen un todo indisoluble, una sin la otra no sirve.

PALABRAS CLAVES

Pequeña empresa familiar agropecuaria – Sostenibilidad - Estrategia – Ganadería de tiempo parcial – Administración estratégica.

Parte I

Introducción a la investigación

1- Introducción

Se considera la familia como la célula básica de la sociedad, por lo que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas. Sin embargo, aunque las empresas familiares son la forma más predominante de organización empresarial, su esperanza de vida es más corta que en el resto de las empresas (no familiares). Conforme la empresa va evolucionando exige de sus miembros una capacidad de respuesta razonable que permita su sostenibilidad en el tiempo.

Debido a la importancia que significan para la sociedad y al problema de su corta perdurabilidad en el tiempo, principalmente por los problemas en el traspaso generacional y por formar parte de su realidad; es que desarrollamos el presente trabajo, poniendo énfasis no sólo en la empresa familiar agropecuaria, sino también en el planeamiento estratégico.

En ese marco, nos proponemos demostrar la precariedad de subsistencia de una producción ganadera, de tiempo parcial y de base urbana. Con este último concepto, nos referimos a que la principal fuente de financiación proviene de las actividades urbanas de los miembros familiares, circunstancia que permite la reinversión de los recursos generados en la actividad rural. La propuesta es verificar si ese modo de dirigir la empresa ganadera se transforma en esencial para ganar sostenibilidad.

También realizaremos la prueba de un instrumento de gestión, el planeamiento estratégico, tal como fue desarrollado en una asignatura de nuestra formación, verificando su aplicabilidad, aún en una organización tan simple como la empresa familiar estudiada.

En consecuencia, se definen los siguientes objetivos del presente trabajo

- Describir las características de la organización en estudio y sus posibilidades de sostenibilidad en el tiempo.
- Aplicar el planeamiento estratégico a la organización en cuestión, institucionalizado el

uso de esa herramienta para que permita a sus miembros, junto con otros elementos, contar con instrumentos de gestión para afrontar su principal desafío, **la sostenibilidad en el tiempo.**

- Mejorar y/o transformar la práctica, a partir de su revisión y comprensión.
- Articular de forma permanente la investigación, la acción y la formación para aproximarse a la realidad, vinculando el cambio al conocimiento y haciendo protagonistas de la investigación al propio investigador.

2- Material y Método

El método utilizado para el ejercicio es el “**análisis de caso**”, aplicado como ya dijimos, sobre un tipo particular de organización: la empresa familiar agropecuaria de tiempo parcial y de base urbana, bajo procedimientos de “**investigación acción**” donde el investigador está implicado, forma parte del caso analizado.

La **investigación acción** se caracteriza por ser una investigación cualitativa, también denominada interpretativa (no obstante también existe de corte cuantitativo) que trata de identificar la naturaleza profunda de una situación y sus relaciones con el entorno en que se desarrolla.

Se combina la observación en el presente con su interpretación y con el conocimiento del pasado y la conceptualización de futuros más deseables. **El investigador forma parte del fenómeno a estudiar**; los casos pueden ser en sí mismo objeto de conocimientos; se consideran elaboraciones humanas realizadas para propósitos humanos; los objetivos se dirigen al desarrollo de pautas, con el propósito de implementar acciones que produzcan resultados deseados; aplica la conjetura y la creación de marcos destinados a modelar conductas; la confirmación se consigue evaluando si las acciones producen las consecuencias programadas en los objetivos de la investigación y la generalización que se consigue es

reducida, situacional y vinculada con el contexto (García, 2009).

La investigación acción se centra en el descubrimiento y la resolución de problemas, es una práctica autoreflexiva donde se integra la teoría en la práctica, por tanto, el desarrollo de la teoría y la mejora de la práctica se consideran procesos interdependientes. (Elliot, 2000).

El conocimiento práctico no es el objetivo de la investigación acción sino el comienzo (Moser, 1978). El proceso de investigación acción se concibe como un proyecto de acción formado por estrategias de acción, supeditadas a las necesidades del investigador. Es una espiral de ciclos de investigación y de acción constituidas por las siguientes fases: planificar, actuar, observar, reflexionar y volver a empezar.

El diseño debe articular la identificación del tema, problema o propósito sobre el que indagar, elaborar un plan estratégico razonado de actuación y reflexionar críticamente sobre lo que sucedió, intentando elaborar una cierta teoría situacional y personal de todo el proceso (Escudero, 1990).

La reflexión significa recapacitar sobre los resultados de la evaluación y sobre la acción llevada a cabo, lo que lleva a identificar un nuevo problema o problemas y, en consecuencia, a un nuevo ciclo de planificación, acción y reflexión (Latorre, 2003).

El estudio de caso significa realizar una investigación empírica donde se utilizan distintas fuentes para describir muy detalladamente un objeto particular (Sosa Cabrera, 2006). El método afronta la realidad mediante un análisis detallado de sus elementos y la interacción que existe entre ellos y su contexto, para llegar, mediante un proceso de síntesis a la búsqueda del significado y la toma de decisión en cada caso. Una visión de este tipo permite clarificar relaciones, descubrir los procesos críticos subyacentes e identificar fenómenos comunes (Saltalamacchia, 2003).

Vale aclarar que por este sistema no se busca un conocimiento universalmente válido, aunque

puede ser la base de proposiciones teóricas. El propósito de este modo de investigar aplicada a las organizaciones es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y las características importantes del mismo, de manera que a través de este análisis se logre una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto.

Se recurrió a éste método porque permite el estudio en profundidad de cada una de las situaciones particulares y entender la mecánica de cómo fue afectada la organización por factores diversos tanto de naturaleza interna como externa.

Pero, finalmente, vale la pena recordar, que posiblemente se trata del principal procedimiento para generar conocimiento en la Ciencia de la Administración. Dicen Hermida, Serra y Kastika (1990) *“un caso suministra una descripción escrita de problemas, situaciones o acontecimiento reales ocurridos en organizaciones”*. Según sea su estructura permite conocer datos relacionado con la organización (sus estrategias a través del tiempo, su estructura, su posición financiera, su cultura y sus integrantes), datos relacionados con el sector donde se encontraba (estructura y fuerzas competitivas) y sobre el contexto político, legal, tecnológico, económico y sociocultural.

La fuente de datos para realizar el análisis provienen de registros internos que son: movimientos diarios de caja (entradas, salidas y saldo), ventas (novillos, vaquillonas, otras), compras (novillos, vaquillonas otras) y gastos (personales o familiar, persona a cargo, sanidad, forraje o alimentación, reparaciones, mortandad, otras).

A la información emergente de los registros cabe agregar los saberes acumulados a lo largo del tiempo por el director del caso y la observación hecha de un modo detenido y con procesos programados.

Con los datos de los registros se elabora información económica financiera sobre la situación

patrimonial y la medición de resultados anuales, herramienta que nos permite ver la evolución de la gestión, realizar un diagnóstico de la situación actual y marcar el rumbo estratégico a seguir.

3- Presentación del caso

El análisis corresponde a una empresa familiar agropecuaria de tiempo parcial compuesta por tres integrantes. Las actividades particulares son: a) de base urbana (docencia y ejercicio de una profesión manual) y b) de base rural que en consecuencia es **de tiempo parcial** dedicada a la producción y venta de ganado bovino que por su dimensión y capitalización presenta una situación comprometida.

Los gastos familiares son aportados desde el año 2006 en casi su totalidad por las actividades de servicio, que permitieron la supervivencia de la empresa familiar agropecuaria, estimándose que de otra manera hubiese sido imposible su sostenimiento, constituyéndose en **la principal estrategia seguida hasta la fecha.**

El estudio realizado fue principalmente sobre la actividad ganadera procurando a través de su mejora la viabilidad y la **sostenibilidad en el tiempo.** La empresa se **inicia en la actividad ganadera en el año 1995** con la compra de **14 vacunos**, en el año 1.999 se alquila una parcela de 25,5 has que formaban parte del establecimiento de 117 has, propiedad de un familiar, que mantenía en la superficie restante 33 vacunos, el cual había sufrido un proceso de descapitalización. En el año 2000 se incorpora otra parcela de igual superficie y en el 2001 dos parcelas más de 20 has y 17 has que hacían un total de 4 parcelas con una superficie de 88 has. En el año 2003 se accede a la propiedad de la tierra y dos inmuebles en la localidad de residencia y al año siguiente se conforma el grupo familiar, esas dos situaciones tienen un impacto significativo, es por ello que el análisis se centrará en la evolución de la empresa familiar, puntualmente la actividad ganadera desde el año 2004 hasta el año 2009 inclusive.

Parte II

El Marco Teórico

Empresa familiar, estrategia e instrumentos para su diseño

1.1- La empresa familiar

Cuando hablamos de empresa familiar estamos incluyendo en esta denominación, dos palabras cuyos significados encierran sistemas complejos (se entiende por sistema a un conjunto de componentes que interactúan entre si con el propósito de lograr un objetivo y/o resultado). En la empresa las relaciones se deben establecer a partir de motivaciones económicas, en cambio en la familia las relaciones se establecen a partir de motivaciones afectivas. Estos dos principios hacen que el sistema empresa familiar sea mucho más complejo aún que la empresa o la familia por separado.

Las empresas familiares según diversos autores son las organizaciones económicas más antiguas del mundo. Ellas han representado un porcentaje alto del total de empresas, en Argentina constituyen más del 75% de las unidades económicas totales, representan más del 40% del producto bruto, y el 70% de los puestos de trabajo (Kaplún, 1993).

La empresa familiar es una asociación con fines económicos donde la propiedad y los niveles gerenciales pertenecen a una familia, cuyo papel principal consiste en decidir la asignación de los recursos pertenecientes a la empresa y los de la propia familia, es un proceso en donde la vinculación entre ambas unidades es muy estrecha.

Conceptualmente lo más importante es entender que esta tipología de empresa tiene varias características que le son propias, pero una de ellas marca la diferencia, y es: *“El sueño plasmado en el Plan de Negocios con vinculación intergeneracional que se expresa en la perdurabilidad a través del tiempo”* (Thornton, 2005).

Según Drucker (1996) la gestión familiar no se limita a empresas de tamaño pequeño o mediano; hay familias que gobiernan algunas de las mayores empresas del mundo como Levi Strauss, DuPont, Rothschild, Fiat. Sin embargo, los libros y cursos sobre gestión raramente llegan siquiera a mencionar la empresa gobernada por una familia. Aunque no hay diferencia

alguna entre un negocio administrado por un profesional y otro administrado por una familia en lo referente a todo el trabajo funcional, si existen diferencias en lo que hace a la gestión, la empresa familiar requiere sus propias y diferenciadas reglas y deben ser observadas estrictamente, de lo contrario, el negocio familiar no sobrevivirá y mucho menos se desarrollará.

Las empresas familiares son muy propensas al fracaso. La evidencia empírica sugiere que la primera generación construye la empresa, la segunda la preserva y la tercera desperdicia lo conseguido. Según Callaci (1998) en los Estados Unidos el 40% de las empresas familiares desaparecen en los primeros 5 años, solo un 40% pasa a la segunda generación, y una muy baja cantidad de aproximadamente el 12% pasa a la tercera generación. En Canadá estas mismas cifras son del 30 y 10 % respectivamente. En Argentina se estima que un 24% sobrevive en la segunda generación y solo un 14% de los negocios de familia sobreviven en manos de sus dueños después de la tercera generación. El mismo autor indica que otros estudios ubican en un 7% a las empresas de este tipo que perduran después de la tercera generación. En Argentina el 70% no llega a los 7 años, y el 27 no llega a los 25 años. O sea que **sólo un 3% de las empresas familiares tienen permanencia.**

Drucker (1996) cita que las empresas familiares de sexta o séptima generación, como Levi Strauss, DuPont, los Rothschild, son raras, porque pocas empresas familiares siguen siendo administradas por una familia hasta la cuarta generación, y mucho menos después de ella. El mismo autor señala que la empresa familiar más grande existente hoy, la italiana FIAT, está gobernada por la tercera generación de Agnelli, que ahora tiene más de 60 años.

En la Argentina se estima que el 70 % de las empresas familiares se encuentran bajo la forma de dueño-gerente, el 20% a 25% como sociedad de hermanos y entre un 5% a 10% como confederación de primos.

Entre las ventajas de la empresa familiar podemos señalar la mayor rapidez en la toma de decisiones; una visión a más largo plazo; donde se educa y disfruta con y en el trabajo; una cultura empresarial fuerte; mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores “Imagen del apellido”; transmite valores y experiencias; fortalece los lazos afectivos familiares entre generaciones.

Según Thornton (2005) existen estadísticas que señalan elementos significativos de debilidad de este tipo de organización, en ellas se menciona que la vida media es inferior a las no familiares; que existen problemas específicos, vinculados a la gestión empresa-familia; y de supervivencia en el traspaso de la propiedad y/o gestión. Dado que la familia crece más rápido que la empresa; es muy difícil cubrir las necesidades de todo el grupo familiar. En el caso específico de la empresa familiar agropecuaria habría que agregar la carencia ideológica y actitudinal expresada en la intención de planificar la continuidad a través del tiempo.

1.2- La empresa familiar agropecuaria

Un tipo específico de empresa familiar es la agropecuaria que Ulloa et al (2003) define como: *“Una organización agro-productiva cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del dinero y su destino.”*

Es oportuno resaltar la idea de que no solamente es agroproductiva sino también comercial.

Es un modelo de organización agro-productiva-comercial, integrada por dos instituciones: la familia y la empresa.

Los objetivos de una organización de este tipo son: lograr una adecuada renta o ingreso neto y fundamentalmente **desarrollarse en armonía, tanto la empresa como la familia**. Se pone énfasis en la idea de desarrollo más que crecimiento, ya que por sí solo el crecimiento no

asegura calidad de vida de todos los involucrados en la organización. Según Thornton (2005) la perdurabilidad y el éxito se basan más en la **relación** (sustentada en valores de respeto, diálogo, comunicación y tolerancia) que en criterios de rentabilidad económica y beneficio sin restarle la importancia que estos merecen.

La interacción familia-empresa es lo que da vida a esta propuesta organizacional, y los dos ejes que la sustentan son el afecto y la competitividad.

El desafío dentro de la empresa familiar agropecuaria es lograr la unidad y el buen entendimiento entre **todos** los miembros familiares, trabajen o no en ella.

Toda empresa familiar agraria en el mundo actual tiene un rol importante en la construcción del capital social. Entendiendo a esta como: *“las redes, asociaciones, normas y valores que les permiten a las personas actuar en forma colectiva para producir una externalidad positiva a favor de las mismas y de la comunidad”* (Banco mundial, 2001. Citado por Caracciolo Basco et al., 2003).

No se puede pensar y analizar las empresas agropecuarias familiares descontextualizadas de sus historias. Las historias de las familias y la empresa son un capital en sí mismo. La justa comprensión del pasado enseña a militar en el presente y a prever el porvenir.

Ulloa (2003) cita al filósofo Carlos Fuentes cuando habla de la memoria *“La memoria salva, escoge, filtra, pero no mata. La memoria y el deseo saben que no hay presente vivo con pasado muerto y que no hay futuro sin la existencia de ambos.”*

La familia y la empresa son dos organizaciones desarrollándose en forma paralela, donde temas de la empresa entran al hogar y viceversa.

Hoy más que nunca debemos comprender que gran parte del éxito en la gestión de las empresas familiares, dependerá de la comprensión adecuada de las facetas contemporáneas que matizan el marco familiar. Se está pasando de la familia nuclear a la posnuclear

caracterizada por mayor simetría de roles de la pareja, retraso de la nupcialidad, reducción de la fecundidad, prolongación de la permanencia de los jóvenes en la casa paterna, mayor labilidad del vínculo y esto impacta sobre este tipo de organización lo cual invita a estar preparados para entender los procesos de cambio (Delgado, 2000).

Thornton (2003) sostiene que: *“si algo nos está remarcando el siglo XXI, es que se reafirma en la acción, la necesidad de entender que existen varios proyectos en las vidas de las personas en simultaneo, y que éstos también están presentes en la empresa familiar agropecuaria y requieren ser armonizados”*.

Ellos son el proyecto de vida individual (autorrealización) de cada miembro de la familia; el proyecto de familia cuando ésta se constituye; el proyecto laboral económico y el proyecto de empresa familiar.

Todos estos proyectos desde lo individual se entrecruzan y retroalimentan y sus efectos impactan en la persona, en la familia y en la empresa y requieren ser armonizados.

Ninguna familia esta “vacunada” contra **separaciones, divorcios, conflictos sin retornos y muerte de algunos de sus miembros**, todo esto forma parte de la realidad de la empresa familiar agropecuaria, por lo que el mismo autor sugiere:

- Estar bien informado sobre las legislaciones que resguardan los bienes de la empresa ante crisis familiares. Tener una estrategia preventiva acordada de protección del capital familiar.
- Estar bien informados sobre los modelos de familias y cómo vincularlos con la empresa familiar.
- Estar bien informados sobre los cambios “culturales y conductuales” sociales actuales. Tener una estrategia preventiva acordada en la empresa familiar.

- Crear y mantener un ambiente de comunicación efectiva y afectiva intergeneracional e intrageneracional y con los nuevos familiares.
- Construir proyectos de vida que permita disfrutar de ella y del matrimonio.

Si la empresa familiar agropecuaria está bien organizada la muerte de cualquiera de sus miembros a la edad que sea no debería crear problemas importantes para su continuidad, en muchos casos se observa en las empresas familiares que se realizan en vida actos legales que garantizan el acceso rápido de los herederos fundamentalmente a la titularidad de la tierra.

Para lograr insertarse competitivamente en la organización empresarial, los miembros requieren a título individual o como parte de una organización, mantener un compromiso relevante y permanente con el conocimiento y las habilidades. Ese compromiso incluye actitudes, aptitudes y habilidades es decir competencias, para responder a los emergentes coyunturales, estructurales y estratégicos de la empresa y la familia. Acceder a las competencias requeridas, organizacionales e individuales, implica aprendizajes continuos.

No es la culminación de un esfuerzo, sino el inicio de un aprendizaje de por vida, pues la alternancia entre estudio y trabajo constituye la esencia de la nueva sociedad de aprendizaje continuo.

Se sugiere dedicar tiempo a promover espacios para la creatividad por más simple que parezca. Sugerir ideas para que entre todos le agregue valor o le “encuentren la vuelta” es una forma simple pero útil de enseñanza-aprendizaje.

Aprovechar espacios, capital, infraestructura y mano de obra para desarrollar nuevas alternativas productivas, en otras palabras “agregar pisos al campo”.

La mejora continua no es un “privilegio”, es una necesidad para mantenerse en la actividad agraria o agroindustrial por lo que la información como el conocimiento pasan a ser ejes fundamentales en todas las actividades de la familia y de la empresa.

La esencia de la administración agraria familiar y/o agroalimentaria, no importa el tamaño, pasa por enfocar los problemas de mayor importancia, buscar oportunidades, desarrollar la creatividad y la innovación; y por lo tanto es necesario dedicarle a las mismas el mayor tiempo posible.

Si la empresa descubre como gasta su tiempo y cómo puede emplearlo mejor, mediante un plan bien acordado, será más fácil alcanzar los objetivos y las metas del plan de negocios propuesto.

Quien no tiene objetivos, siempre es manipulado por quién los tiene. El que no planifica lo planifican.

La toma de decisiones puede variar en términos de importancia e impacto sobre la familia y la empresa. En las empresas familiares del campo, los liderazgos suelen pasar del individual al ejercitado por un equipo de hermanos o familiares, especialmente a partir de la segunda generación. La toma de decisiones es una práctica democrática de acuerdos que se traducen en acciones concretas y por ello es bueno recordar que *“el reto es pensar entre todos para el bien de todos”* (Thornton, 2005).

Las decisiones de los productores no son mecánicamente determinadas por la actividad productiva, ya que la misma no es más que una actividad dentro de un conjunto más amplio que integran la reproducción económica y social del grupo familiar. Sostiene Caviglia (1992) que es por ella que los sistemas de producción son un medio y no un fin en sí mismo. Dice que *“estas decisiones se encontrarán en estrecha relación con el proyecto (plan de negocio) familiar sobre la explotación, por lo que las mismas se gestarían en el seno de la familia, entrando en competencia o conflicto con las necesidades de ésta.”*

También es oportuno incluir la **cooperación** de la familia hacia la empresa como el caso de la pluriactividad que permitió el sostenimiento de las actividades de base rural, adaptándose al entorno que exige empresas más grandes y capitalizadas.

La viabilidad económica de la empresa agropecuaria creada o a crearse se sustenta entre otras cosas en la capacidad innovativa, la adaptación al cambio, la capacitación y actualización permanente y el plan estratégico es un instrumento que ayuda en ese sentido.

El plan de negocios es compatible con un microemprendimiento familiar, una empresa pequeña, mediana o grande. Lo ideal es que, sea cual sea el tamaño, de inicio siempre tienda a crecer, especialmente cuando de empresas familiares se trata.

Un plan de negocios no es otra cosa que la planificación integral, detallada y realista de la empresa, finca, chacra, agroindustria, ya sea nueva o existente, que se expresa en un documento simple y útil.

Se entiende la planificación como un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada empresa. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades presentes y futuras.

Está en juego el presente y el futuro del capital familiar, las oportunidades de empleo y de desarrollo de la empresa-familia que no es exclusivamente crecimiento familia-empresa.

El plan de negocios sirve fundamentalmente para ordenar la familia y la empresa en su proyecto productivo-comercial y así conocer si el negocio, satisface los objetivos de la familia, si es viable y sustentable.

El primer paso es construir la visión y misión con la familia involucrada y es necesario realizar una lectura, aunque parezca contradictorio, de “adelante” para “atrás” de la empresa soñada. “...visualizo al retirarme tener una empresa familiar de tambo y agroindustrial láctea

con hijos y nietos trabajando en ella produciendo XXX kgs de queso, XXX kgs de dulce de leche y XXX kgs de muzzarela, aplicando buenas prácticas ambientales”.

Formular la misión, según Doderó (2004) involucra tres aspectos claramente diferenciados pero íntimamente relacionados, como son la misión del fundador o directivo sobre el negocio, la misión de la familia sobre la empresa y su misión personal. Es decir, ¿qué es la empresa, que quiere la empresa?; el/los objetivos: ¿qué va a hacer?, la/s metas ¿cuándo y cuánto? y la estrategia ¿cómo? ayuda a cohesionar la familia y la empresa. Finalmente, ¿cuál es el resultado final (mediano y largo plazo) que se desea obtener con el sueño hecho realidad?

Establecer objetivos es una tarea que consume tiempo y energías. No es una actividad individual, se trabaja en equipo, con la esposa, los hijos, los hermanos, los primos, los asesores.

Un productor, agricultor, emprendedor, empresario no se define exclusivamente por la cantidad de hectáreas ni por el capital que maneja, sino por su actitud, eficiencia y eficacia al comprometerse, organizar y manejar su Plan de Negocios.

Más allá del tamaño de la empresa es importante tener una visión a mediano plazo y un sueño a largo plazo basado en el conocimiento estratégico.

En las conversaciones de tipo estratégico con proyección de mediano y largo plazo se sugiere que participen **todos** los miembros de la familia, esto incluye los que no trabajan en ella directamente. El desafío de la empresa con su gente es administrar conocimiento, más que información.

Practicar la lectura interna de la empresa y estar muy atento a las señales de/los mercado/s para adecuarse a ellas.

1.3- Las empresas familiares y la agricultura de tiempo parcial

La vigencia de la importancia de las empresas familiares en el contexto de una creciente

incorporación de tecnología intensiva en capital, incremento en la productividad y urbanización de la gran parte de los productores familiares en la región pampeana, marca la “*persistencia y capacidad de adaptación de este tipo de organización*” (Iglesias, 2000).

Una de las formas de adaptación de la empresa familiar fue la agricultura de tiempo parcial que permitió su continuidad que de otra manera hubiera sido imposible.

Iglesias (2000) expresa que la agricultura de tiempo parcial constituye un nuevo concepto de explotación agraria que podemos definirlo como la “*combinación de actividades ejercidas por la unidad familiar*” y que se presenta de diferentes formas: la industrial que combina la asalarización y la de crisis que combina con actividades autónomas y/o temporales fuera del sector.

En la realidad de nuestro medio podemos encontrar la del: profesional productor, comerciante productor, productor trabajador subcontratado, administrador productor, o la del trabajador rural de los mil oficios que sigue siendo campesino.

No es necesariamente un síntoma de atraso organizativo, ni mucho menos está destinado a desaparecer con el desarrollo de la economía y del sector agrícola, al contrario **se configura como una forma estable de adaptación a las transformaciones en el tejido económico y social del país**. La agricultura de tiempo parcial es una realidad estructural que favorece una progresiva integración entre sectores.

Existe un continuo de situaciones en las cuales las actividades complementarias son utilizadas en momentos diferentes, con estrategias diferentes pero que finalmente contribuyen a la **búsqueda de una autonomía relativa en relación al sistema agroindustrial**. Permite utilizar parte de los recursos externos para financiar inversiones en sus explotaciones o superar ciclos de crisis.

La pluriactividad puede incidir en la conformación del sector agrario, por un lado la dinámica

de la producción agraria impone una lógica de explotaciones **más grandes y más capitalizadas**, con poca absorción de mano de obra, pero por el contrario para evitar el éxodo de esa mano de obra desplazada, se potencia la pluriactividad basada en pequeñas actividades, de limitada capacidad productiva que complementarán sus ingresos con otras tareas.

Se consolida así una estructura dual del sector, en la que **los pequeños establecimientos agropecuarios se mantienen no por su capacidad de competir en términos agrarios sino por otras múltiples razones, entre las principales la agricultura de tiempo parcial** que presenta una tendencia creciente y sería interesante averiguar si responde a una base agraria o se convertirá en una agricultura de tiempo parcial de base urbana que reemplaza a los sectores rurales tradicional.

2.1- El concepto de estrategia en la administración

La estrategia guía todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuan todos los procesos e incluso la estructura de la organización. El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército.

Desde mediados del siglo xx el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que se generaron un conjunto de escuelas de administración. Mintzberg et al. (2008) distingue diez escuelas con un punto de vista diferente respecto a la estrategia.

El uso del término en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Hablamos de un concepto que presenta ciertas ambigüedades, en algunos casos típicos de los modismos que se producen en ciencias sociales. Son muchas las definiciones que se pueden encontrar sobre el término; razón por la cual, transcribimos algunas para extraer los principales significados de esas definiciones:

Uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración fue Drucker (1954) quien sostenía que para una organización, la estrategia es la respuesta a dos preguntas: “*¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser?*”.

En su libro *Strategy and Structure*, Chandler (1962) comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión “*structure follows strategy*” (la estructura sigue a la estrategia), definió estrategia como la “*determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas*”. En su definición no hay diferencia entre el proceso de formulación y el concepto en sí mismo, ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Por su parte, tiempo después Andrews (1965) Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de 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 que 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 e incluir actividades. En la misma época, Ansoff (1965) Veía a la estrategia “*como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en los que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro*”. Posteriormente, en su libro en 1976 denominado “*Del planeamiento estratégico a la administración estratégica*” demuestra como la mayor turbulencia del entorno, lleva a las empresas a necesitar no solo un sistema de planeamiento estratégico sino que toda la empresa debe ser administrada estratégicamente, es decir, en función de la estrategia y con una cultura estratégica.

En una escueta mirada sobre el tema, Mintzberg et al (2008) trabaja con cinco “P” para la estrategia. En primer lugar considera la postura de aquellos que piensan que la estrategia es un plan o algo equivalente (una orientación, guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allí). Para otros la estrategia es un “patrón” (una línea de coherencia de conducta en el tiempo). Un tercer grupo analiza la estrategia como “posición” (buscar la ubicación de productos en determinados mercados) y un cuarto la ve como “perspectiva” (la visión de los principales de la empresa). Finalmente sostiene que la estrategia es “procedimiento de estratagema”, (maniobra, ardid, realizada con la intención de burlar a un oponente).

El concepto de estrategia también fue trabajado por autores argentinos que asesoraron empresas en su desarrollo, en ese sentido rescatamos a Wilensky (1986) quien comenta que es *“la forma con que un organismo reacciona frente al entorno cambiante desplegando sus principales recursos y esfuerzos con asignaciones internas coherentes para alcanzar sus objetivos relacionando decisiones de corto plazo con fines de largo alcance”*. Por su parte Campitelli (1990) indica que es *“un plan de acción orientado a la supervivencia organizacional que fija los objetivos básicos, establece los grandes cursos de acción, asigna los recursos y las responsabilidades y habilitan la medición y el control”*. En este caso se define como una necesidad básica (supervivencia) e incorpora otras actividades empresariales (medición y control) y también la asignación de responsables.

Hermida et al. (1992) toma lo expresado por Ansoff e incorpora al entorno en su definición de estrategia expresando *“la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”*.

De todas las definiciones expresadas realizamos una síntesis tratando de rescatar los puntos que son comunes a todas ellas. Desde ese punto de vista, estrategia significa

- Interacción con el entorno

- El largo plazo orientando el corto plazo
- La revisión de lo que queremos ser, de lo que somos, y lo que podemos ser
- La búsqueda de nuevas oportunidades

Es a partir de estas lecturas que entendemos la estrategia como una propuesta de acción en un entorno cambiante en el cual una organización se propone crecer o sobrevivir. Mediante esa propuesta, al realizarse la definición de la estrategia se está marcando el camino a seguir, formulando prioridades a partir de una visión de futuro y concretando un marco de referencia para las diferentes decisiones operativas.

Uno de los pasos más importantes de la estrategia es el ejercicio del “**Pensamiento Estratégico**”, reconociendo que se trata del campo para soñar el futuro. En consecuencia la Estrategia debe ser conjeturada y flexible para poder acomodar sus actividades o sus planes de acciones a fin de alcanzar los objetivos en un entorno variable al que debe acoplarse.

Los componentes del plan estratégico y la estructura empresarial representan, junto a la cultura empresarial, los principales elementos constitutivos de la empresa.

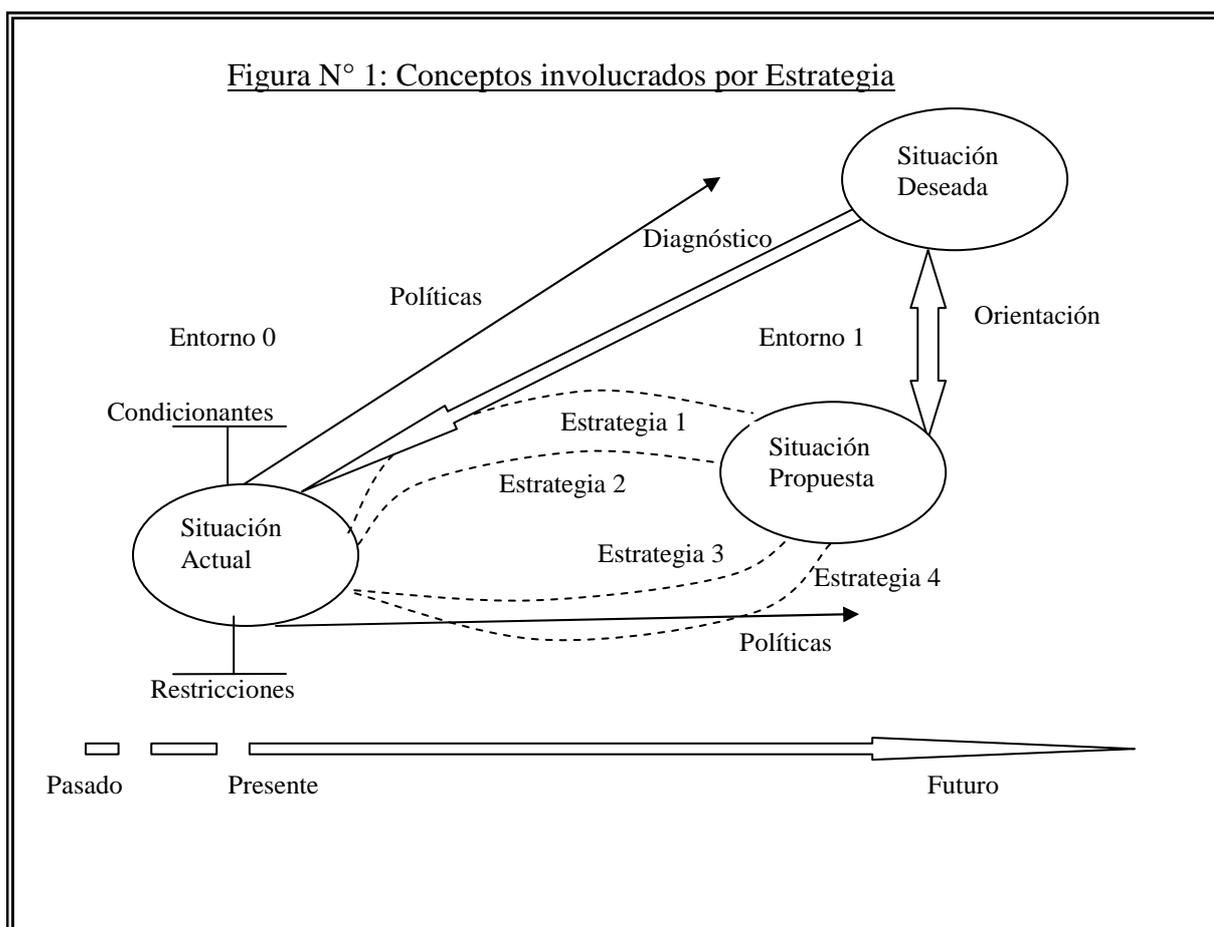
Una estrategia organizacional está pensada para fijar un rumbo e implica una toma de posición para toda la organización. Son decisiones complejas pues sintetizan o contienen muchas decisiones.

Explicaremos los principales componentes del concepto de estrategia a partir de la figura 1.

Si bien hay autores que comienzan el proceso desde el diagnóstico, nuestro punto de vista, coherente con la idea de campo para pensar el futuro, nos indica iniciar el proceso de formulación de la estrategia con la definición de la **situación deseada**. Tener definido un modelo a alcanzar, una visión de lo que quisiéramos ser es en cierta medida fundamental, pues permite saber en todo momento hacia dónde vamos.

Haber definido la situación deseada permite una doble cuestión: realizar el diagnóstico o

análisis de la **situación actual** desde esa situación deseada, nos permite conocer cuan distantes estamos de aquella finalidad. Si no tuviese modelo, el diagnóstico daría un conjunto de elementos favorables y desfavorables que pueden no dar idea de cómo cambiar la realidad.



En segundo lugar, tener el modelo definido nos permite poder construir una **situación propuesta** construida desde la lectura de la realidad y en camino a la situación deseada. Esta situación propuesta es definida en **términos de objetivos** que suponen **la definición del tiempo** en que pueden ser alcanzados y modos de verificar su cumplimiento.

La **estrategia** supone reconocer el sendero para pasar de la situación actual hacia la situación propuesta. Se tratan de propuestas de acción de tipo técnico económico que se enuncian de modo alternativo, para tratar de elegir la mejor.

Similar a las estrategias están las definiciones de **políticas**. La política es también un modo de pasar desde la situación actual a la propuesta, solo que en este caso la definición será a partir de las creencias, principios o valores de los responsables de la organización. En cierta medida, la definición de una política significa un acotamiento al campo de la estrategia. Por ejemplo, puedo definir como política no utilizar trabajo infantil, en consecuencia, aunque económicamente sea conveniente, toda estrategia que signifique trabajo infantil (la N° 4 en el dibujo) queda descartada.

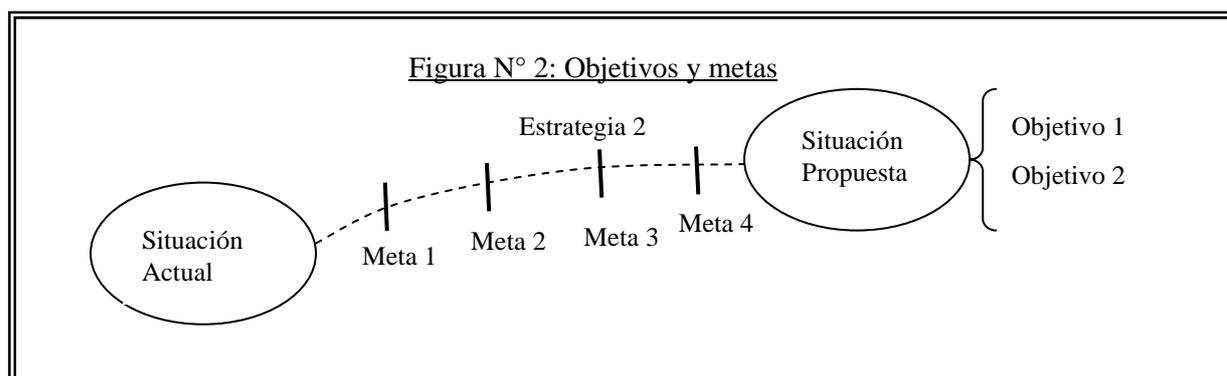
Al realizar el diagnóstico o lectura de la situación actual podemos distinguir dos ámbitos hacia donde apuntar el análisis. En primer lugar miraremos los **aspectos internos** y allí nos encontraremos las **restricciones** al planeamiento. Dichas restricciones pueden provenir de los recursos existentes en la organización o de su estructura o cultura organizacional. También, las definiciones de políticas significan restricciones. En algunos casos, las restricciones operaran favorablemente para el desarrollo de las estrategias y pensaremos que en esos casos tenemos **fortalezas**. Pero en otras circunstancias, las restricciones operaran impidiendo o frenando el desarrollo de estrategias. Diremos en este segundo caso que estamos frente a **debilidades**.

El segundo ámbito del análisis consiste en observar el ámbito externo y allí encontramos el **entorno** a la organización. En el entorno operan diversas fuerzas que la condicionan, aunque no la determinan en su proceso histórico. Alguna de las fuerzas condicionantes representa factores positivos a partir de los cuales la organización puede apalancar su desarrollo, fuerzas a las que cabe aprovechar y por ese motivo se las llama **oportunidades**. Otras fuerzas presuponen el riesgo de un impacto negativo, hablando en esos casos de **amenazas**.

Dado que los condicionantes constituyen factores externos que se encuentran fuera de dominio de la dirección de la organización y que en el momento de definir los objetivos

estamos previendo el transcurso de un tiempo definido, al analizar el entorno debería identificarse las principales tendencias para descubrir cómo pueden llegar a manifestarse en el transcurso de tiempo que va de la situación actual a la situación propuesta. Supone identificar actores, intereses, correlaciones de fuerza y factores de rupturas para conocer para poder lograr la descripción del entorno 1. La actualización de las oportunidades y amenazas significará evaluar la compatibilidad entre la situación propuesta y su contexto condicionante. Diremos que el diagnóstico o investigación de la situación actual y la identificación de amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades para poder llegar a la situación propuesta es lo que recibe el nombre de “**análisis estratégico**” y constituye el paso previo a la formulación de estrategias.

Las fortalezas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión y la visión son la base para establecer la situación propuesta la que se describe con objetivos (figura n° 2) que suponen una definición de tiempo y otros indicadores que habiliten el control para verificar los resultados obtenidos con los planificados y realizar las acciones correctivas ante los desvíos detectados.



Es conveniente que la estrategia prevea **metas**. A veces se reconocen las metas como un objetivo cuantificado, en nuestro caso hablaremos de puntos intermedios entre la situación actual y propuesta que permite verificar si estamos en camino de alcanzar los objetivos o nos

estamos desviando, al punto de hacer necesario la revisión de la planificación. Por el motivo expuesto es fundamental que los objetivos prevean algún indicador y que ese indicador pueda ser definido en vía de su alcance al cabo del tiempo de desarrollo de la estrategia. La definición del momento en que resulta posible ejercer el control cuando el plan este en ejecución y su significado en términos de tiempo, costos o algún otro indicador, constituyen las metas. El concepto de meta es central para las correcciones del plan. Poder realizar un control concomitante al proceso, es decir, ejercer el control cuando se ejecuta la estrategia permitirá darnos cuenta de las posibilidades de alcanzar los objetivos. Frente a desvíos manifiestos se abre la posibilidad de su corrección o, si se demostrare la imposibilidad, de la modificación del plan o su dejado de lado.

La estrategia como diseño nos lleva al plan. **Plan estratégico** es plasmar en una planificación, en un proceso de organización de acciones para alcanzar la propuesta. El plan requiere el ordenamiento o secuencia de actividades que cabe llevar adelante en búsqueda de cada objetivo, el tiempo para alcanzarlo, sus costos y sus responsables, ya que cabe pensar en la división del trabajo. En el fondo, ejecutar el plan es asignar recursos, entre ellos tiempo a las distintas actividades que surgen de la estrategia.

2.2- Vínculo entre estrategia y decisión

La serie de decisiones, que determina el comportamiento a lo largo de un periodo de tiempo, puede llamarse estrategia. La organización se enfrenta en cada momento con un gran número de comportamientos alternativos. La decisión es el proceso mediante el cual una de estas alternativas de comportamiento para cada momento es elegida para ser realizada (Simon, 1964).

La toma de decisiones consiste en optar por una entre dos o más opciones. Las decisiones

pueden cambiar (mejorar o empeorar) o no la situación presente, pero siempre su impacto se producirá en el futuro.

El proceso decisorio ha recibido en estos últimos años una atención siempre mayor, hasta el punto que alguno de los grandes autores en materia de dirección como Simon (1.964) ha considerado “dirigir” y “proceso decisorio” como sinónimos.

Si consideramos el proceso decisorio global de recoger y analizar las informaciones para evaluar la elección entre las alternativas y la comunicación eficaz de la decisión tomada a los otros componentes de la organización, queda muy poco margen para otra actividad de contenido “direccional” que no se entienda incluida en el marco del proceso de decisión.

Existe un notorio vínculo entre la información disponible y el conocimiento de los efectos que pueden tener las distintas decisiones. La decisión puede ser tomada en un estado de certeza, de riesgo o de incertidumbre dependiendo de la información o suposición que el decididor tenga como para anticipar sus impactos.

Tomar decisiones en estado de certeza significa que el decididor conoce la situación con exactitud, situación que sólo suele presentarse en las decisiones operativas.

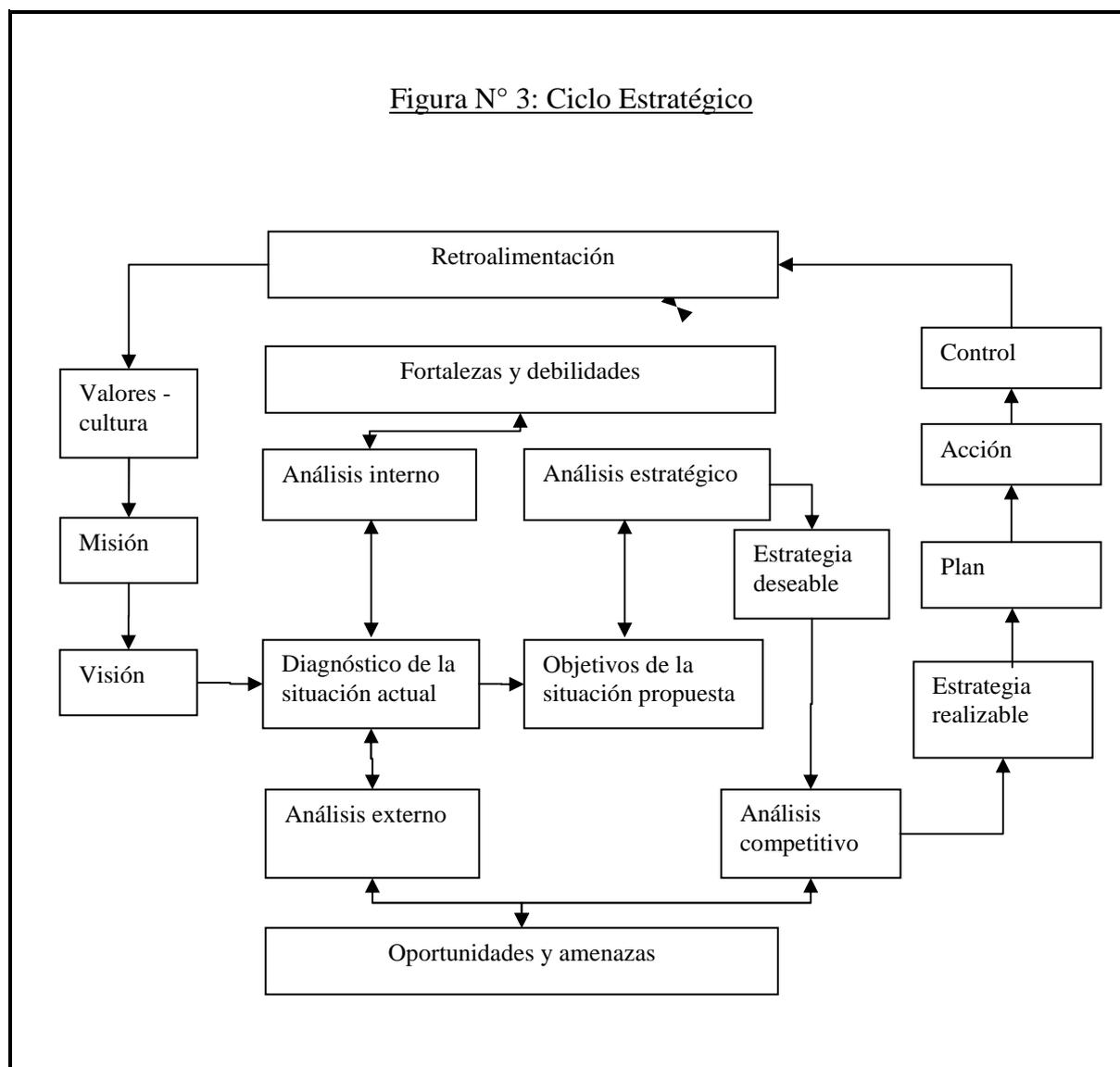
Tomar una decisión en estado de riesgo significa que no conoce cuál es la reacción ante la acción motivo de la decisión, pero conoce las probables reacciones.

Tomar una decisión en estado de incertidumbre significa que no conoce ni siquiera cuáles pueden ser las probables reacciones de que genera la selección, el decididor está casi ciego.

La decisión en estado de certeza es deseable, pero casi inexistente, en estado de incertidumbre es indeseable, pero demasiado frecuente y a veces inevitable.

El proceso de programación estratégica puede ser visto como un ciclo con un mismo punto de partida y de llegada, y con etapas claramente diferenciadas aunque interrelacionadas, para

Herrscher (2007) es un proceso iterativo que supone pasar varias veces por los mismos subprocesos, solo que cada pasada es más rica.



La figura N° 3 nos muestra tal proceso, la interrelación de elementos e iteración de las etapas que lo componen. Partiendo de la visión, misión y valores, se realizan revisiones del ambiente externo e interno que enfrenta la organización (situación actual), ello permite reformular la visión, misión y sobre esta base fijar nuevos objetivos (situación propuesta) y una nueva revisión de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para reconocer sobre que fuerzas actual al definir estrategias. Es a partir de este punto que se formulan las estrategias y

en función de estas el plan, que para Morrisey (1995) sería llevarla a operaciones, luego la acción o implementación y la etapa de evaluación de la estrategia, en la que son revisados los valores alcanzados en los distintos indicadores de desempeño, así como las estrategias y los objetivos, todo lo cual a la larga podrían provocar revisiones sustantivas de la propia visión y misión de la organización reiniciando el ciclo.

2.3- El futuro, deseado y propuesto

Según Godet (1993) la actitud humana frente al porvenir puede ser diferente, introduciendo la siguiente tipología: la actitud del avestruz, reactiva, preactiva y proactiva. La actitud del avestruz consiste en ignorar el cambio. Evita plantearse problemas y prefiere esquivarlos manteniéndose inactivo frente a las amenazas. La actitud reactiva se traduce en solucionar situaciones conflictivas cuando se presentan. Un ejemplo simbólico es el bombero que corre ansioso a apagar el fuego cuando éste ocurre. La actitud preactiva consiste en prepararse para los cambios del futuro. El mejor ejemplo es el del futbolista que conociendo el juego de los contendientes se sitúa en los mejores sitios para realizar desde allí las jugadas oportunas. La actitud proactiva está fundamentada en **la construcción del futuro**. La podemos ilustrar con la conducta del futbolista imaginativo que diseña cambios creativos en el juego y desconcierta al contendiente.

Ackoff describió la inactiva, en el presente; la reactiva, hacia el pasado; la preactiva, hacia el futuro; y la interactiva o proactiva, que toma en cuenta los tres enfoques temporales. Herrscher (2007) describe sobre estas cuatro actitudes que involucran a la empresa en relación al tiempo: El “quedémonos donde estamos” es el inmovilismo, la inactividad: dejemos las cosas como están, pues lo más probable es que cualquier cambio sea para peor. Este enfoque está muy difundido, es el anti-planeamiento: dejad que los problemas vengan a mí, me aferro

a la situación existente, supongo que las cosas no tienen por qué cambiar, y luego trato de que no cambien, porque si lo hacen estoy perdido. Después me esmero en apagar los incendios que se originaron por mi falta de previsión: eso que llaman “Gerencia en momentos de crisis” a veces no es sino producto de la inactividad previa. La segunda “es regresemos al punto de origen” las cosas no están bien y pronto estarán peor, todo se está deteriorando, es urgente volver a poner las cosas como estaban antes. La tercera es “vayamos hacia el futuro”, o más precisamente lo que creemos que es el futuro. No volver al pasado, ni quedarnos donde estamos, volcarnos hacia el futuro. La cuarta es “hagamos nosotros el futuro” “decidamos a donde ir”; diseñemos un futuro deseable, veamos qué tenemos que hacer para que se produzca lo que nosotros queremos y no lo que disponga el destino.

El manejo del tiempo es complejo y ninguna de las ideas o actitudes es en sí misma ni buena ni mala, cada una tiene algo para aportar, un buen manejo empresario sin duda combinará pedazos tomados del que quiere quedar como está, del que quiere retornar a un estado de equilibrio anterior que se perdió, del que se prepara para adaptarse a un futuro que ha pronosticado y del que quiere influir en el futuro en determinada forma. Son alternativas estratégicas, que incluso se pueden utilizar combinadas.

Una herramienta de la estrategia para afrontar el futuro es la **prospectiva**, que es una actitud de análisis que viene del futuro al presente. Se apoya en la preferencia que por mucho tiempo fue la técnica de planificación usada que permitía adentrarse en el futuro basándose en el pasado. Jouvenel, (citado por Hermida et al., 1992), la definía diciendo “*me remonto al pasado para descubrir la tendencia para detectar como se viene dando el fenómeno a futurizar*”. La técnica de la preferencia tiene una hipótesis floja, supone que el futuro es igual al pasado y eso muchas veces no se da.

Otra técnica más reciente, que suele complementar la preferencia son los escenarios, se trata

de secuencias hipotéticas de hechos contruidos tratando de inferir futuros alternativos donde se encontrará la organización y las consecuencias que se derivarán de ellos en términos de amenazas y oportunidades. Se los suele construir después de una proyección proferente, tratando de descubrir si el futuro más probable puede derivar en situaciones más favorables o más críticas para la organización.

La prospectiva se basa en la preferencia, pues necesita de una configuración del futuro, es un intentar comprender o iluminar el futuro para poder actuar en el presente, no se orienta a predecir el futuro, sino a explorar los futuros posibles a efectos de clarificar decisiones y prioridades presentes.

La prospectiva como análisis de futuros posibles nos sitúa plenamente en un campo filosófico que valoriza la libertad y la acción del hombre como constructor de su propio destino, por lo cual es necesario situarla en un contexto de descubrimiento y de construcción y no de justificación. Constituye un desafío de innovación cultural pues se plantea como objetivo central la invención de nuevas imágenes de la sociedad y sus territorios (escenarios), bajo formas compatibles con el contexto global.

Los escenarios o imágenes de futuro que se generan son importantes pues permiten construir utopías capaces de movilizar y concertar diferentes actores en un proyecto conjunto. Los escenarios deseados (normativos) se constituyen de este modo en una especie de faro que orienta y hacia el cual se dirigen todas las acciones de la organización. Pero también se puede actuar desde los diversos escenarios alternativos, en este caso pensando en cómo reconducir las políticas y las estrategias dispersas y fragmentarias para señalar un rumbo deseado donde todos puedan sujetarse.

Campitelli (1990) dice que la prospectiva anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí retrocede al presente para que adecuadamente insertos en la realidad, puedan

construir, momento a momento, un accionar eficaz orientado hacia ese futuro deseable puesto como meta.

La Comisión Europea (2002) que realiza un ejercicio periódico y participativo de prospectiva la define diciendo que *“es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a mediano y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas”*. Si el presente es hijo del pasado el futuro es hijo del presente, lo que ocurra o deje de ocurrir dependerá de las acciones que se emprendan o dejen de realizar ahora, es el fundamento de la prospectiva. En su campo de estudio se manifiestan dos corrientes: la tendencial o determinista y la voluntarista. Ambas pueden dar lugar a posiciones polarizadas o pueden integrarse y complementarse. La corriente determinista supone el conocimiento de las tendencias de la misma manera que la escuela voluntarista evidencia la importancia de diseñar y edificar el futuro.

El voluntarismo como condición de la prospectiva es una escuela de pensamiento que se origina con la obra de Berger *“Fenomenología del tiempo y prospectiva”* y se prolonga con los trabajos de Jouvenel (*“El Arte de la Conjetura”* y la Fundación *“Futuribles Internacional”*) hasta llegar a Michel Godet (*“De la Anticipation a la Action”*) y sus discípulos que constituyen la última generación de prospectivistas, todos citados por Sierra (1999).

Para Campitelli (1990) cuyo modelo es seguido por Balestri et al. (2011) la prospectiva supone un futuro deseable y pone énfasis en las decisiones que deberán tomarse en cada caso y ante cada evento del contexto para modificarlos, si se pudiera, o para adecuarse internamente cuando constituya una restricción invulnerable. Supone una actitud de anticipación combativa donde se trata de ser artífice del futuro deseable y no caer en la mera y pasiva adecuación.

Edificar el futuro implica saber con certeza lo que se quiere lograr, tener suficiente control sobre la situación y poder para condicionar factores externos; en este sentido el sistema de mercado nos pone más cerca del determinismo, pero siempre algo se puede hacer.

En consecuencia, uno de los primeros pasos será definir las áreas estratégicas críticas como por ejemplo la capacidad humana, la expansión del capital, la estructura organizacional, la cultura u otras son divisiones sobre las que se realizará el enfoque sistémico (sin perder la visión del todo). Las áreas estratégicas críticas se transformarán en las variables prospectivas del planeamiento. El **Modelo Ideal** constituye una construcción teórica que permitirá orientar cotidianamente la actividad empresarial. Es una especie de guía para la acción, algo que queremos alcanzar. A nivel de empresa trabajaremos dos conceptos: la **misión** y la **visión**. Significan una afirmación de lo que somos y hacemos y de cómo nos gustaría vernos y ser vistos al cabo de unos años.

La Misión consiste en una explicitación afirmativa de los negocios de la empresa, representada por la clase de producto/servicio que ofrece y el mercado en el que opera.

Sobre la visión existen muchas definiciones, a continuación se explicitan algunas que facilitarán la comprensión del concepto:

- Es la visualización de una situación futura y deseable, que se aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.
- Es lo que quisiéramos que fuera la empresa en el futuro.
- Es una expresión de optimismo.
- Es una orientación y una dirección, más que un lugar a dónde llegar.
- Es una expresión de deseo y de idealismo.

A modo de guía para nuestro trabajo, vale la pena recordar algunos ejemplos de declaración de visión:

- Nuestro negocio es la felicidad. (Club Med)
- Damas y caballeros que atienden a damas y caballeros. (Ritz Carlton)
- Crear un lugar en el que todos podamos ser chicos. (Disney)
- Clientes para toda la vida. (British Airways)

El optimismo es fundamental, no sólo para crear la visión, sino para desarrollarla en la organización. La visión implica elegir un futuro que no es conocido ni medible. Es una elección vulnerable porque si nos preguntan cómo llegaremos al futuro, es muy probable que no tengamos una respuesta sólida y elaborada. Por ello, formular y explicitar la visión requiere de valor y fuertes convicciones, porque estamos poniendo la supervivencia de la organización en nuestras manos.

Expresa, de manera implícita, nuestro desacuerdo o disconformidad con el presente, con lo que hoy existe.

Expone el futuro que queremos para nosotros, abriendo la posibilidad de que surjan visiones diferentes a la nuestra. La visión debe desenvolverse dentro de un mercado específico, y por esta razón debe ser exigente y fundamentalmente “estratégica”. El elemento estratégico de la visión significa que la misma debe estar enfocada hacia el cliente. Si su visión parece utópica, usted está en el camino correcto: una visión es la expresión de deseo y de idealismo: sobresimplifica la realidad y parte de la base de que cualquier propósito es posible. Ocurre que nos cuesta tomar una posición inocente en un mundo duro, complicado y pragmático.

El Modelo de Mejora o Situación Propuesta supone definir, a partir del Modelo Ideal que nos indica donde ir y del modelo actual que nos marca nuestra realidad, cuál será la situación que quisiéramos estar, tomando en cuenta un tiempo concreto previamente definido.

El primer paso consistirá en establecer el horizonte del planeamiento. ¿En qué tiempo se propone o cree que se puede mejorar algunos aspectos deficitarios? Una vez definido el

tiempo de mejora (un año, dos o diez años a modo de ejemplo) se debe definir para cada uno de los aspectos del diagnóstico, que situación deseamos y podemos alcanzar al cabo del tiempo previsto. La situación de mejora se enuncia como si fuera un objetivo. El objetivo es la declaración que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en el futuro. Es la declaración concreta de la misión y visión y es requisito para ello la congruencia en sus declaraciones.

La condición de los objetivos de ser cuantificables permiten que actúe como guía para la evaluación de gestión. Para ello es necesario enunciarlo a través de cuatro componentes: un atributo (que se expresa con un verbo en infinito que le da orientación), un horizonte de tiempo (que indica el lapso en el cual se intentará cumplir el objetivo), una unidad de medida (que establece el criterio de medición) y una cantidad (define cuanto de la unidad de medida establecida se aspira alcanzar). Si bien los objetivos se fijan básicamente en función de las aspiraciones de la empresa en un futuro, son también el resultado de sus restricciones internas, de las personas que deciden (y que definen la cultura de la empresa) y de las influencias del entorno.

Los objetivos enunciados deben ser realizables y desafiantes a la vez. Realizables porque deben impulsar a la empresa a un rendimiento eficiente, indicando dirección y pautas para la decisión de posibles cursos de acción. Desafiantes ya que debe motivar a su realización.

2.4- Análisis estratégico externo

El concepto básico del análisis del entorno es la identificación de las oportunidades y amenazas. Las oportunidades son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una organización logre desarrollar sus funciones básicas e incrementar su capacidad para contribuir al desarrollo de sus objetivos.

Las amenazas son las condiciones que pueden obstaculizar los esfuerzos de una organización para desarrollar sus funciones y mejorar sus capacidades.

En esencia las oportunidades representan las posibilidades, mientras que las amenazas son las limitaciones potenciales. Ambas, sin embargo, representan condicionantes de origen externo y que están fuera de control para la empresa a excepción de aquellas con mucho poder económico.

En el intento de pasar de la situación diagnóstica a la situación propuesta nos encontraremos con fuerzas externas que facilitarán dicho tránsito o brindaran nuevas posibilidades (Oportunidades) y otras que nos obstaculizarán o dificultan (Amenazas).

Las empresas se ven constantemente afectadas tanto por aspectos internos como por aspectos del entorno en el que están insertas.

Antes de conocer los aspectos internos de la gestión de la empresa, se deben tener en cuenta las fuerzas del exterior que influyen en su desarrollo.

Es importante conocer el entorno en el que se desenvuelve para poder anticipar el posible impacto de las variables del contexto sobre su estructura, cultura, estrategias y procesos.

Cada organización es un elemento dentro de un conjunto de elementos más grande, un sistema dentro de sistemas mayores.

Es importante entonces que se puedan establecer los límites que separan el ambiente externo del ambiente interno de una organización. Límites que son arbitrarios pero útiles para realizar el análisis.

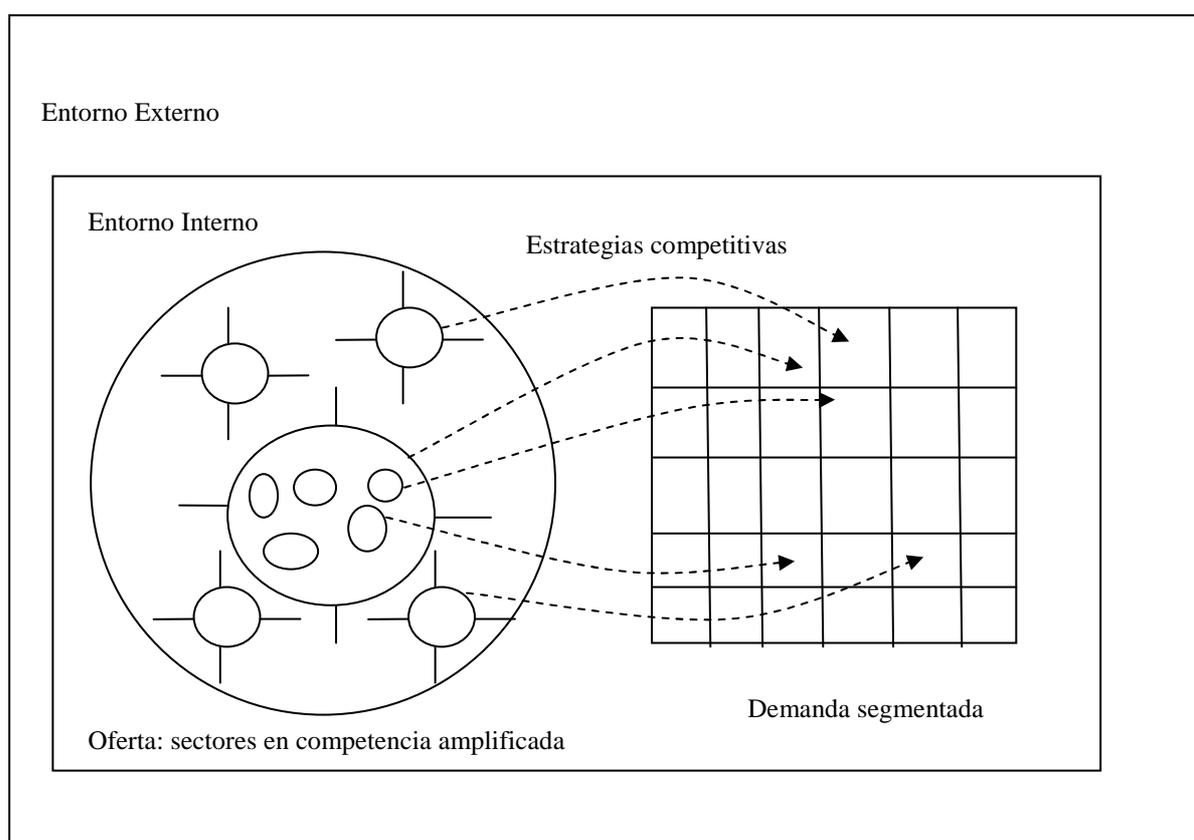
La interacción de una empresa con su ambiente externo es compleja debido a la variedad de relaciones entre los múltiples actores que intervienen en el mercado y la sociedad en el que se desarrolla.

A los fines de realizar un análisis ordenado utilizamos como instrumento el modelo de

“empresario estratégico” que fuera definido por Hermida et al. (1992) que se muestra en la siguiente figura 4.

En su descripción señala que la formulación de una estrategia competitiva es consecuencia de relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo que significa mirar a la empresa inserta en un contexto general donde interactúan la competencia, los consumidores, el contexto nacional y el contexto mundial.

Figura N° 4: Modelo de análisis externos



La empresa debe conocer la competencia dentro del sector (aquellas que forman parte del círculo central) en relación a su estructura, bases de la competencia y los aspectos institucionales, pero también hacia el sector (integran el círculo mayor), como son: los compradores y proveedores (directos y finales), los productos sustitutos y potenciales inversores; la competencia en este sentido más amplio es lo que se denomina rivalidad

amplificada (Porter 1985).

La identificación de los potenciales inversores está referida a la búsqueda de competidores que no pertenezcan pero que estén en condiciones de ingresar, con una estrategia similar a la ya existente, al sector.

Los productos sustitutos, importante en la carne, son aquellos productos diferentes pero que satisfacen la misma demanda, por ejemplo para el caso de la carne vacuna, el pollo y el cerdo, pero también se puede hablar de sustitución en el caso, por ejemplo, de un mismo producto comercializado de manera diferente.

Los proveedores y clientes pueden integrarse hacia delante y hacia atrás respectivamente representando una amenaza competitiva; los clientes pueden exigir una baja en los precios o una mejora en la calidad, tal situación se torna más compleja cuando los clientes y/o proveedores son pocos ya que aumentan su poder de negociación.

Enfrente del sector descrito anteriormente que en su conjunto constituye la oferta está la demanda representada como un cuadrado con particiones rectangulares. Intenta representar que la demanda no es homogénea, sino segmentada y organizada en nichos. Debe conocer esta segmentación para fijar estrategias buscando un posicionamiento determinado en función de actitudes de los consumidores y posibilidades de la empresa.

Los enfoques estratégicos pueden ser: líder total en costos, líder en diferenciación y segmentación de un blanco de mercado (Porter, 1985).

El primero fue el más difundido durante la época del '70, es un enfoque difícil de lograr, está basado fundamentalmente en tomar todo el mercado, con un bajo costo, con productos estandarizados y masivos, vendidos a precios relativamente bajos, aplicable para empresas con gran capital.

El segundo enfoque está basado en una diferenciación del producto o servicio, creando

características percibidas como únicas por los consumidores. Puede adoptar diversas formas como atributos del producto, diseño o imagen de marca entre otras. No ignora los costos, pero no les asigna importancia fundamental. Al igual que el anterior, se basa en tomar todo un mercado, no solo un segmento del mismo.

La Segmentación de un blanco de mercado se basa en actuar sobre un determinado segmento, un grupo particular de consumidores.

Tanto oferta como demanda se encuentran incluidas dentro de un contexto nacional e internacional que puede ser dividido en subcontexto político, económico, social, tecnológico e incluiremos el climático dada la importancia que representa para el caso.

Es importante señalar la importancia de la ubicación del empresario fuera de la empresa (círculo superior) que representa una visión general y sistémica de la empresa con el exterior que permita descubrir futuros cambios.

Del análisis aparecerán algunas variables críticas, a favor o en contra, que serán incorporadas a la grilla de evaluación. Las principales de ellas al FODA y las más graves y urgentes al cuadro de fuerzas estratégicas.

2.5- Análisis estratégico interno

En el intento de pasar de la situación diagnóstica a la situación propuesta nos encontraremos con **fuerzas internas** que facilitarán dicho tránsito (Fortalezas) y otras que lo obstaculizarán (Debilidades). A los fines de realizar un análisis ordenado, aplicaremos la teoría de sistemas siguiendo un modelo explicativo de la organización empresa: **la rueda operativa** que es una secuencia ordenada, en forma de rueda, de las funciones operativas de la empresa. En particular optamos por la adaptación que Balestri et al (2005) realizan sobre el modelo de Serra y Kastika (1994). Las operaciones son ejecutadas por áreas dentro de la empresa. Se

puede distinguir, un sector de producción, otro de comercialización y finalmente el de finanzas.

- El subsistema de producción compra y administra insumos, gestiona la tecnología y produce, en función de la información que recibe.
- El subsistema de comercialización identifica a los clientes, estudia al mercado, decide los mecanismos de comunicación, recibe la producción, vende, entrega y factura.
- El subsistema de finanzas se ocupa de mantener una situación de liquidez adecuada, procurando que no falte el dinero. Cobra y paga, en función de las compras y ventas que hacen otros sectores, cerrando el círculo del negocio.

Además de esas funciones básicas, hay otras tres importantes que deben tomarse en cuenta: personal, información y seguridad.

Al empresario se lo ubica en el centro de la rueda operativa, como eje en el cual se apoya y gira. Debe organizar y coordinar las entradas y salidas de todos los subsistemas, así como sus mecanismos de control. Desde el centro debe procurar que la rueda gire lo más rápido posible, sin que cada sector se aparte de su objetivo particular, a la vez integrado en la misión y objetivo general de la organización, como un “todo complejo y organizado”.

El sistema empresa es eficaz y eficiente si funciona hacia su misión, si los objetivos de todos los subsistemas están compenetrados y orientados hacia tal fin. La empresa sólo tiene sentido como un “todo”: si alguna de las partes se desacopla, el perjuicio es para el “todo”.

3.1- Instrumentos de síntesis

Se trata de una serie de herramientas cuya finalidad es presentar de un modo ordenado y sintético las principales conclusiones obtenidas del análisis y a partir del cual surjan naturalmente las distintas estrategias a utilizar. Si bien hay un sinnúmero de instrumentos que

pueden llegar a utilizarse, consideramos oportuno dejar una reflexión sobre las modas administrativas. Morrisey (1995) plantea que "*hay una epidemia de nuevos conceptos con implicancias estratégicas*"; como establece el autor, muchos de esos conceptos terminan siendo el programa de administración de moda y no duran más que eso: una moda.

Toda persona que gestiona una empresa, desde las más pequeñas y simples a las más complejas y grandes, tiene el deber de mantenerse actualizado dentro del mundo de la teoría y la práctica de la administración, pero nunca debe buscar lo nuevo porque sea el último grito de la moda; lo nuevo no garantiza calidad ni eficacia. Tener siempre presente que una herramienta de gestión es tan buena como útil nos resulte. Por dicha razón y el tiempo disponible, solo explicamos el análisis por grillas, los cuadros de: fuerzas estratégicas, formulación de estrategias y plan operativo.

3.2- Análisis por grillas

Un modo sintético de presentar el análisis es utilizando grillas, una para la situación interna y otra para la situación externa.

La información es muy parecida al análisis FODA solo que en este caso además de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza una valoración de su importancia, gravedad y urgencia, permitiendo su ponderación y ordenamiento.

Esta situación permite reconocer cuales son las principales exigencias que debe atender la formulación de la estrategia.

Para valorar su importancia se utiliza un rango de 1 a 5 (el 5 corresponde a una fortaleza importante y el 4 una fortaleza moderada, el 3 es un valor neutro, el 2 corresponde una debilidad moderada y el uno una debilidad importante). El mismo criterio de valoración se utiliza para el ámbito externo.

Se considera grave una fuerza que supone riesgos de ocasionarnos fuertes y pesadas

consecuencias. Urgente son aquellas que debemos atender casi de inmediato. Las más graves o las más urgentes la valoramos con 3 y las menos graves o urgentes con 1.

Figura N° 5: Cuadro de Fortalezas y Debilidades

Capítulos y variables	Valoración					Gravedad			Urgencia		
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3

Figura N° 6: Cuadro de Oportunidades y Amenazas

Capítulos y variables	Valoración					Gravedad			Urgencia		
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3

3.3- Cuadro de fuerzas estratégicas

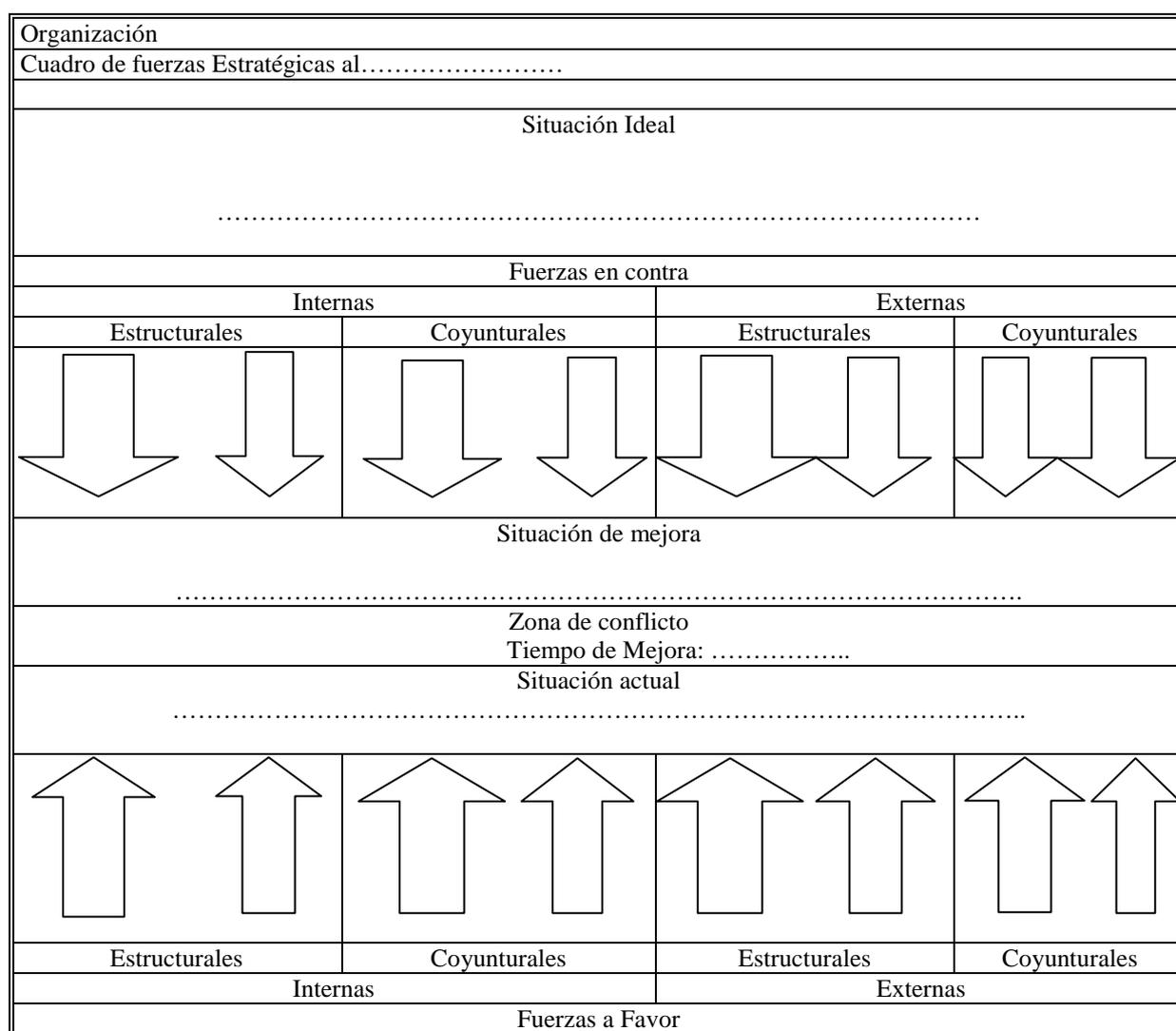
El cuadro de fuerzas estratégicas es un documento desarrollado por Campitelli (1990) a partir de una elaboración de Lewis que permite la síntesis del trabajo desarrollado. En la primer parte aparece la identificación de la organización, el análisis y la fecha en la cual se realizará. Como el mismo está planteado con criterio “situacional”, este dato tiene importancia.

Luego aparece un espacio para la situación ideal. En él se transcriben 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 de la situación diagnóstica y la situación de mejora, existe un espacio que reconocemos como “zona de conflicto”. En realidad, esta zona representa el tiempo entre las dos últimas situaciones.

Arriba de la situación de mejora hay un espacio para representar las fuerzas en contra, las que dificultan el paso de la situación actual a la de mejora. A la izquierda van las internas y a la

derecha las externas. También contempla la clasificación en estructurales y coyunturales según la fuerza del sentido de pertenencia que tenga cada fuerza. Se deben representar en forma de flecha con el nombre en su interior. Como el espacio es poco, se deben seleccionar las más importantes. La gravedad de la fuerza se representa por el tamaño de la flecha y la urgencia por la cercanía del margen. Las más urgentes estarán más cerca. Debajo de la situación actual está el espacio para las fuerzas a favor que suponen el mismo tipo de tratamiento.

Figura N° 7: Cuadro de Fuerzas Estratégicas



3.4- Formulación de estrategias

Hay instrumentos a partir de los cuales pueden deducirse estrategias. De hecho, al desarrollar el tema de la Matriz FODA se deducen estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas o de supervivencia según el cruce de elementos de la matriz. También, la famosa Matriz BCG desarrollo para cada cuadrante de ubicación de la empresa, la posibilidad de desarrollar una estrategia específica.

Pero, en el modelo que trabajamos la formulación de estrategias tiene que ver con la búsqueda de soluciones a problemas considerados los más graves, urgentes o importantes, según el caso o en la potenciación de una situación favorable.

Es a partir de esta visión que se **seleccionan varias fuerzas y reformulan su escritura en sentido positivo**. Es conveniente cruzar este modo de análisis con las estrategias definidas en la matriz FODA para triangular las conclusiones y hacerla coherentes y prácticas.

Entendemos 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 planteados como ideal. La decisión del vamos por aquí. Se transcribe en la primera columna las fuerzas a trabajar. Luego ubicarse mentalmente en la composición de tales fuerzas y pensar que podría hacerse para su remoción, atenuación, potenciación o aprovechamiento. A medida que vayan surgiendo proposiciones corresponde llevar adelante una discusión para consensuar las estrategias correspondientes que serán escritas en la columna siguiente.

Figura N° 8: Cuadro de Reconversión de Fuerzas a Estrategias

Número	Fuerzas Seleccionadas	Estrategia Propuesta

3.5- Preparación del plan operativo

“Es llevar a operaciones la definición de una estrategia“(Morrisey, 1995).

Se toman las estrategias definidas y pensamos, proponemos, discutimos y consensuamos las actividades necesarias para la realización de cada una. Podrán existir actividades vinculadas a una o más de una estrategia. Cada actividad debe ser consistente con la estrategia que le da marco.

Además deberá tener un tiempo de ejecución y un cálculo de los recursos a utilizar y el origen de los mismos (propios o préstamos). El tiempo requiere definición de inicio y terminación. Para cada actividad deberán preverse momentos de control. En cada meta (momento en el que se hará un proceso de control previsto) será necesario obtener un cálculo parcial de costos y el estado de la actividad en ese tiempo. De este modo la meta deberá tener una definición que permita su evaluación. Las metas se marcarán con un triángulo en el momento donde debe ser realizado. En un número interno se deberá detallar el costo que estaba programado. Para cada actividad es necesario prever el nombre de un responsable que rinda cuentas sobre su desarrollo y los desvíos que se produzcan. Cuando comience la ejecución del plan y se llegue a un momento de control, el ejercicio del mismo será registrado con los criterios de un semáforo. Si coincide la meta programada con lo ejecutado, se pinta de verde. Si se observan desvíos, pero su importancia no significa necesidad de rever estrategias o planes se pinta de amarilla. Si el desvío es considerado grave se lo pinta de rojo.

Parte III

Desarrollo y Resultados del Trabajo

PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

DE LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

2010-2012

1- Reflexión sobre Valores

De acuerdo a la metodología utilizada el primer paso fue un ejercicio de reflexión sobre los valores que deben guiar la actividad. Luego de varias reuniones realizadas, el resultado fue el siguiente.

Tabla N° 1: Valores seleccionados y justificación

Número	Valor seleccionado	Justificación
1	Compromiso Intergeneracional	El sueño plasmado en el plan de negocio con vinculación intergeneracional que se expresa en perdurabilidad en el tiempo.
2	Compromiso con la Familia y la Empresa	Predisposición para pensar y construir un proyecto de vida y empresa digno, que llene de sentido nuestra existencia (creencias y principios que se transfieren de generación en generación).
3	Predisposición a generar información.	Registrar hechos para generar información y mejorar la toma de decisiones.
4	Pasión por lo rural especialmente la ganadería, perseverancia y compromiso permanente con el conocimiento y la práctica	Motivación por la actividad y búsqueda de herramientas cognitivas, procedimentales y actitudinales que mejoren el saber hacer.

2- Reflexión sobre el Modelo Ideal

Puestos de acuerdo en los valores centrales que guían la gestión, la reflexión apuntó a definir el modelo ideal, es decir, aquella situación deseable que guiará el accionar de la empresa. Es común que ese modelo ideal, cuando el planeamiento estratégico se realiza sobre una empresa, que ese modelo se defina en términos de una “visión” de cómo nos veríamos en un plazo importante, construcción que se realiza luego de afirmar la Misión, nuestra razón de ser.

Las conclusiones fueron:

- Visión: una empresa familiar agrícola ganadera sostenible en armonía.
- Misión: Empresa familiar ganadera de tiempo parcial de base urbana en desarrollo.

Tabla N° 2: Situación Deseada

Aspecto	Situación Deseada
Familia-Empresa	Empresa familiar sostenible en armonía
Actividades de base urbana	Realización personal de cada integrante de la familia
Actividades de base rural	Alcanzar la unidad económica

Unidad Económica: aquella superficie de tierra que permite vivir decorosamente a una familia y obtener una utilidad suficiente para el buen desarrollo de la familia (Foulón, 1960)

3- Diagnóstico de la Situación Actual

La situación actual es, indudablemente, consecuencia del pasado. No puede realizarse una buena lectura de la realidad sin hacer una evaluación de cómo se llegó a ella.

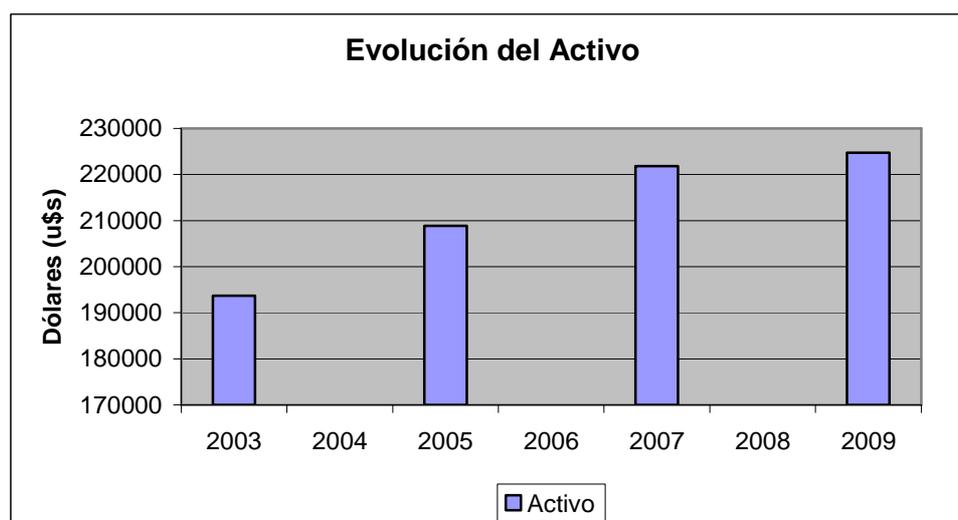
Mediante el análisis histórico del periodo 2004-2009 podemos interpretar (aprender del pasado para comprender el presente y poder elegir mejor los cursos de acción futuros) y reflexionar sobre la evolución de la empresa, lo que nos indicará si su comportamiento administrativo permitió mejorar o empeorar estados anteriores diagnosticando la situación actual y así saber lo distante que nos encontramos de la situación deseada. Es el eslabón entre el pasado y el futuro de la empresa. Debe proveer elementos para continuar el camino sobre bases firmes.

Primero detallamos el comportamiento patrimonial-económico y técnico-productivo que caracterizan el periodo y posteriormente describimos el establecimiento y la gestión con sus respectivas funciones operativas responsables de tal comportamiento.

Análisis Patrimonial y Resultados

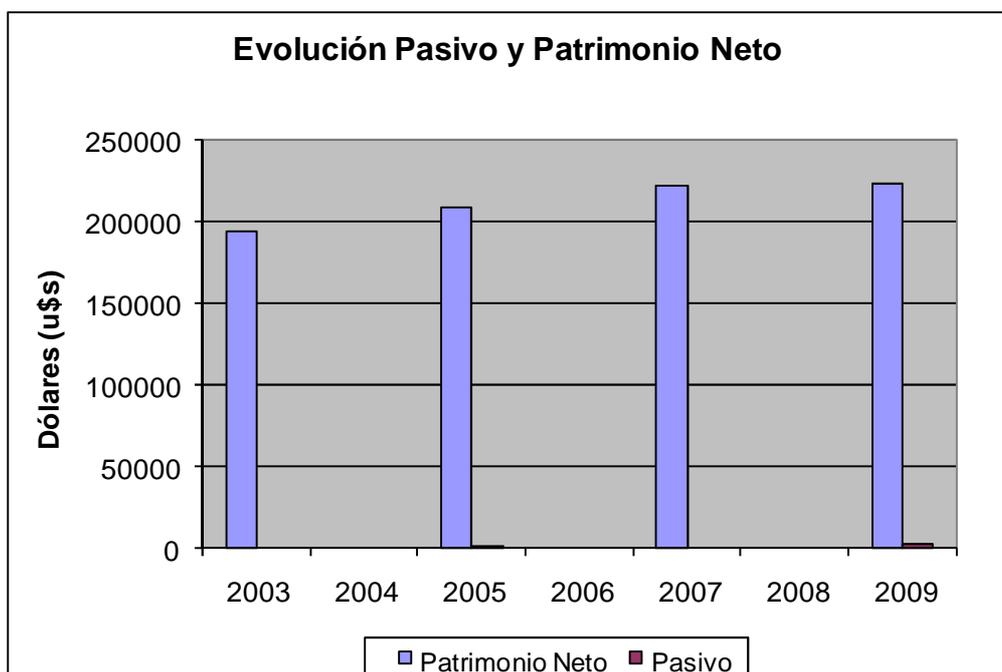
En el Gráfico n° 1 se puede observar la evolución del activo desde el 01/01/04 hasta el 31/12/09 indicando un aumento de u\$s 31.067 (16%), correspondiendo, u\$s 28.106 (90,5%) para los primeros cuatro años y u\$s 2.961 (9,5%) para los dos años restantes.

Gráfico N° 1



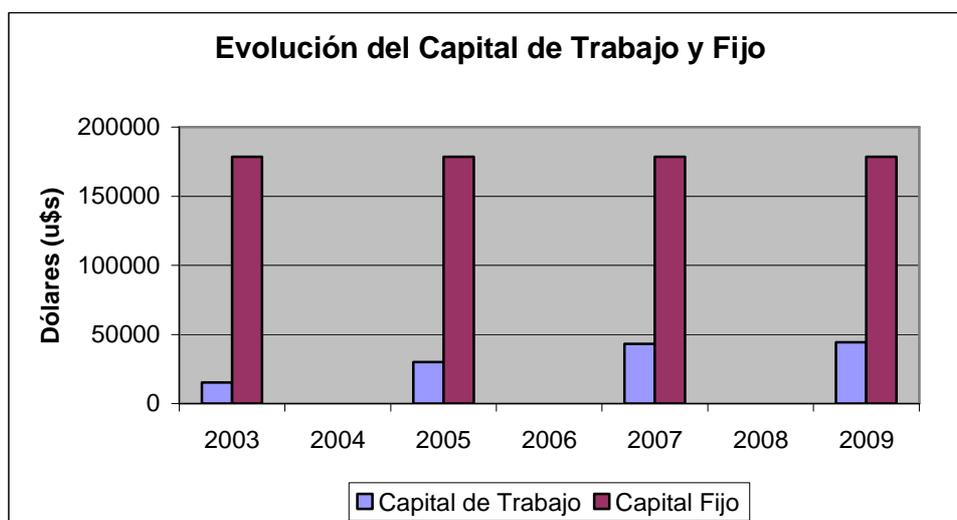
El gráfico n° 2 muestra la evolución del patrimonio neto y del pasivo, en él se observan deudas a corto plazo al cierre de los ejercicios 2005 y 2009 de u\$s 420 y u\$s 1800 respectivamente, mientras que el patrimonio neto aumentó U\$S 29.267 (15,1%), correspondiendo u\$s 28.106 (96%) para los primeros 4 años y u\$s 1.161 (4%) para los 2 años restantes, mostrando un comportamiento similar al activo debido al bajo endeudamiento.

Gráfico N° 2



Por su parte, el gráfico n° 3 compara la evolución del capital de trabajo y del capital fijo, que se mantiene constante, en cambio el capital de trabajo manifiesta un incremento, mayor hasta el 2007, el inferior para el resto del periodo, sin embargo, el capital fijo sigue siendo significativo, dado principalmente por el valor de la tierra.

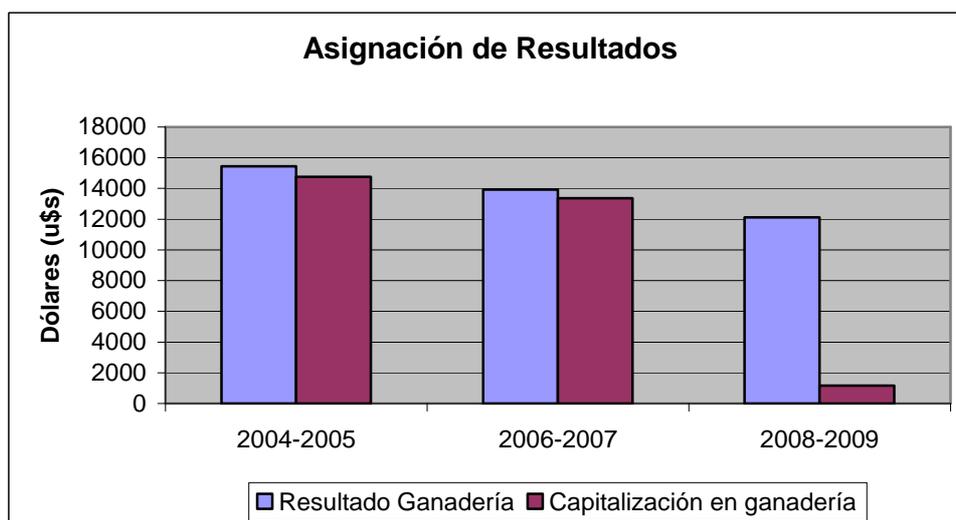
Gráfico N° 3



La evolución de los elementos patrimoniales (Activo, Pasivo y Patrimonio Neto) descriptos anteriormente son explicados por el resultado económico obtenido y por el destino de los mismos, el gráfico n° 4 nos ayuda a comprender tal situación.

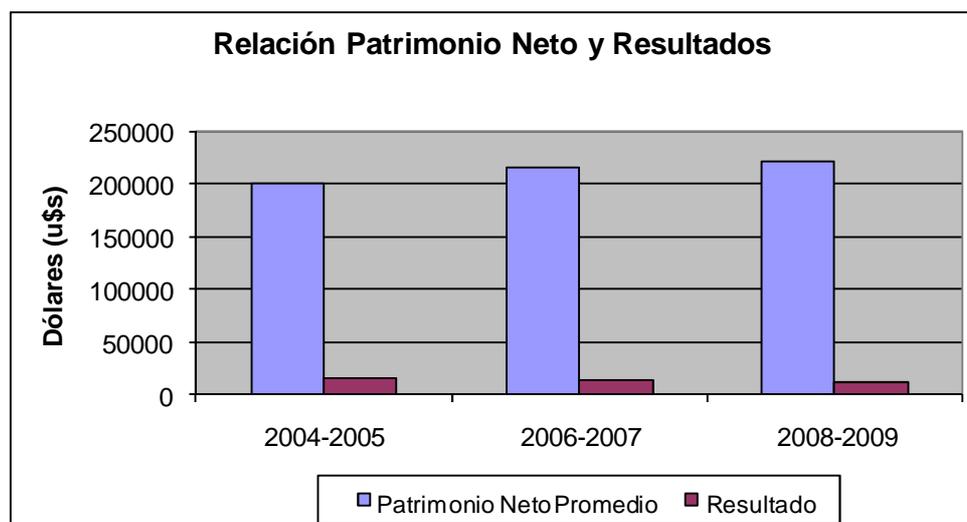
El resultado acumulado del período 2004-2009 fue de aproximadamente u\$s 41.486 del cual, u\$s 29.376 (71%) se originan en los primeros 4 años y son capitalizados (barra bordó) casi en su totalidad dentro de la actividad, en cambio, en el período 2008-2009 solamente el 9,5%, mientras que el porcentaje restante fue asignado a la compra de un inmueble para uso como vivienda familiar.

Gráfico N° 4



El gráfico n° 5 compara la relación entre el patrimonio neto promedio y el resultado, donde se manifiesta un aumento del patrimonio neto y una disminución del resultado determinando una tendencia decreciente de la rentabilidad con un valor máximo de 7,68 % (bianual) en el periodo 2004-2005, disminuyendo hasta un 5,44% en 2008-2009 siendo el promedio de 3,3% anual.

Gráfico N° 5



Análisis Técnico Productivo

El sistema de producción es de ciclo completo ocupando un 18 % la cría y 82 % la invernada.

El stock promedio es de 143 vacunos con un mínimo de 127 para los dos primeros años y luego estabilizándose en 150 para el resto del período, esto representó una carga por hectárea promedio de 1,22 cabezas, y una producción anual total aproximada de 17.574 kilos equivalente a 150 kilos por hectárea y 123 kilos por animal lo que significa una producción diaria por animal de 0,340 kilos.

El peso promedio de compra y venta de la invernada es de 143 y 329 kilos respectivamente con una duración de la invernada de 18 meses y 64 % de eficiencia de stock.

De acuerdo a la tipificación realizada por Castaldo (2003) para el departamento Quemú Quemú el sistema productivo corresponde a establecimientos de baja superficie (166 has) invernadas largas, escaso aporte de energía externa, baja productividad y bajo margen, estos productores responden a economías de subsistencia y aplican un criterio de mínimo costo, su viabilidad a largo plazo esta comprometida y tienden a ser absorbidos por otros establecimientos.

Descripción del Establecimiento al 31/12/09

Posee una superficie de 117 has, con aptitud ganadera, dividida en 6 potreros, dos de ellos con una superficie de 25,5 has cada uno y los restantes de 20 has, 17 has, 15 has y 14has. El establecimiento se encuentra a 10Km. de la localidad donde reside la familia, donde cuentan con una quinta de una superficie de 5 has.

Tabla N° 3: Estructura Patrimonial del establecimiento

Mejoras

- Alambrado: Posee 6280m. de alambrados perimetrales, de los cuales 3483m. son medianeros, 2140m. de alambrados internos. Los alambrados se encuentran en estado regular.
- Manga-Corrales: Los corrales ocupan una superficie de 1380m, distribuidos en 5 bretes cuyos alambrados están compuestos de 12 hilos con postes de quebracho a 5m. c/u. y 4 varillas por claro. Los corrales se encuentran en estado regular.
- Aguadas: En el campo hay 2 molinos con sus respectivos tanques y bebederos (3). Se encuentran en buen estado.
- Construcciones: Hay un galpón de 55m. con piso de material.-
- Praderas: Existen implantadas praderas permanentes con pasto llorón equivalente al 40 % de la superficie total.

Capital de Producción Fijo Vivo

- Animales de Trabajo: Hay 2 caballos para manejo del ganado.
- Animales de Renta y Reproductores: Rodeo de 23 vacas y 1 toro. Una majada de 20 ovejas y 1 carnero.

Capital de producción fijo inanimado

- Una camioneta (modelo 1966) y 4 silos de 7 tn. c/u. y 5 comederos para vacunos.

Capital de producción circulante

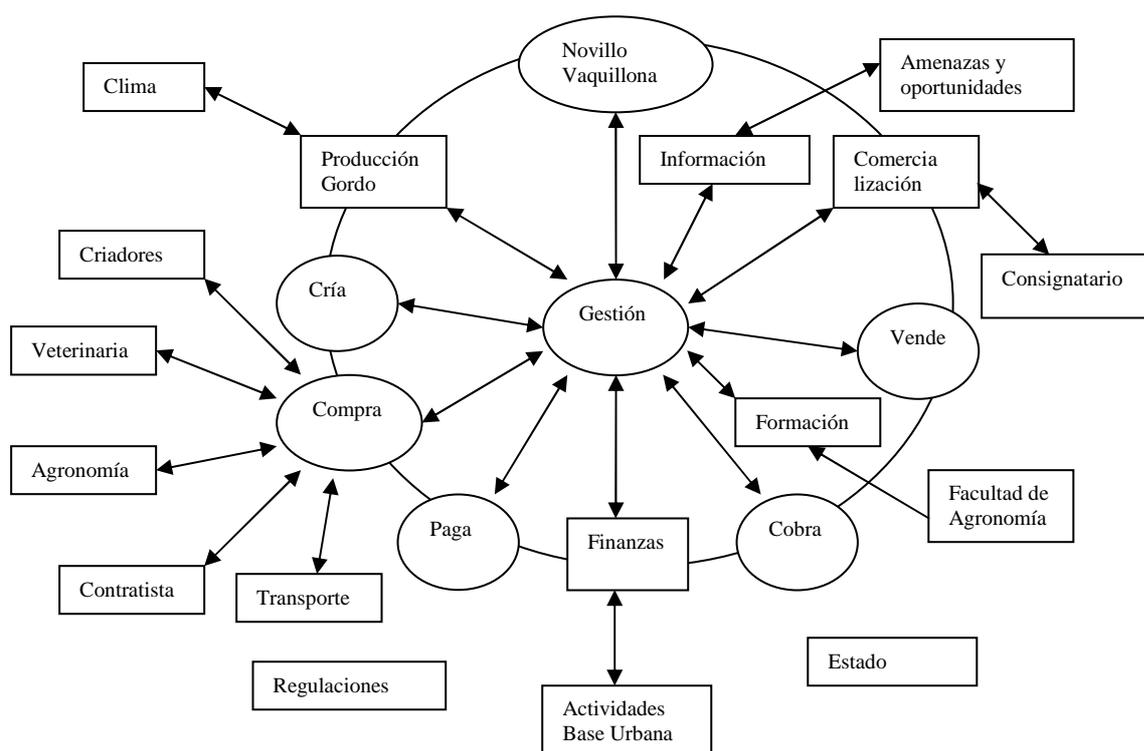
- Invernada compuesta por 130 vacunos entre machos y hembras.

Análisis sistémico de la empresa familiar

Análisis Interno (Restricciones)

Se sigue el modelo de rueda operativa (figura n° 9) desarrollado por Balestri et al (2006) describiendo la gestión directiva y sus funciones operativas: producción, comercialización, económico- financiera, información y formación.

Figura N° 9: Rueda Operativa del Establecimiento



Como se trata de una pequeña empresa ganadera tanto la gestión como sus funciones operativas son desarrolladas por la misma persona en tiempo parcial.

La Gestión

Se planifican, organizan y coordinan las actividades de base rural y urbana así como sus mecanismos de control buscando la combinación óptima de ambas, procurando el sostenimiento integral de la organización familiar.

Las funciones operativas correspondientes a la actividad ganadera son las siguientes:

- Función de Producción: El sistema productivo se basa en la cría e invernada de ganado bovino, siendo esta última su actividad principal y ganado ovino para consumo familiar. La alimentación es de tipo pastoril a base de pastura natural, verdes de invierno y verano. Se invernán tanto terneros como terneras con un peso aproximado de entrada de 150 kilos y de Salida de 350 kilos.
- Función comercial: La venta se realiza a través de consignatarios de la zona utilizando distintos canales como venta directa a frigorífico, mercado de Liniers, remate feria, dependiendo de las oportunidades del mercado y limitaciones internas (cantidad ofrecida menor a la capacidad de carga).
- Función económico-financiera: Esta relacionada en lo económico con los resultados, las ganancias y las pérdidas y en lo financiero con el movimiento concreto de fondos. El crecimiento económico de la empresa se realiza con recursos propios a través de la capitalización de resultados positivos, procurando desde lo financiero una situación de liquidez adecuada buscando que no falte el dinero, cobra y paga en función de ventas, compras y gastos. Generalmente tanto cobranzas como pagos se realizan a 30 días de la operación comercial. Se realiza una función de control permanente para evitar que se produzcan faltantes derivados de cualquier tipo de extracción.
- Función de información: Se llevan en forma permanente registros de todas las operaciones de tipo económico-financiero como así también las de tipo productivo.

Los modelos de registros internos utilizados hasta la fecha son los siguientes:

- Registro diario de movimientos de caja (entradas, salidas y saldo), ventas y compras (novillos, vaquillonas y otras) y gastos (personales o familiar, persona a cargo, sanidad, forraje o alimentación, reparaciones, mortandad, otras).

- En cuanto a la información externa se basa en fuentes secundarias como documentos originados en INTA y diversos analistas ganaderos (Iriarte, Tonelli, Canosa, Rearte, Torra) programa radial diario regional (Soto) programas televisivos como Mercado Visión, Amanecer Ganadero, Engorde a Corral, De Frente al Campo.
- Función de formación: Se realiza una formación del recurso humano con el objetivo de mejorar las competencias organizacionales e individuales a través de la carrera **Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios** perteneciente a la Facultad De Agronomía. Procuramos mejorar la gestión de este tipo de empresa y pensamos que el presente trabajo es un instrumento que nos ayudará en ese sentido.

Análisis Externo

Creemos importante antes de introducirnos en el análisis del sector ganadero mencionar el marco o contexto condicionante para todas las organizaciones, entre ellas la empresa agropecuaria, caracterizado por tres grandes tendencias: la globalización de la economía, la concentración del capital y la relación de alianzas mediante el desarrollo de negocios transitorios (Balestri et al 2002).

Es importante conocer esta realidad porque constituye el marco referencial de todos los actores del sistema ganadero y nos ayuda a comprender la situación actual de cada actor en particular y su perspectiva en un plazo razonable.

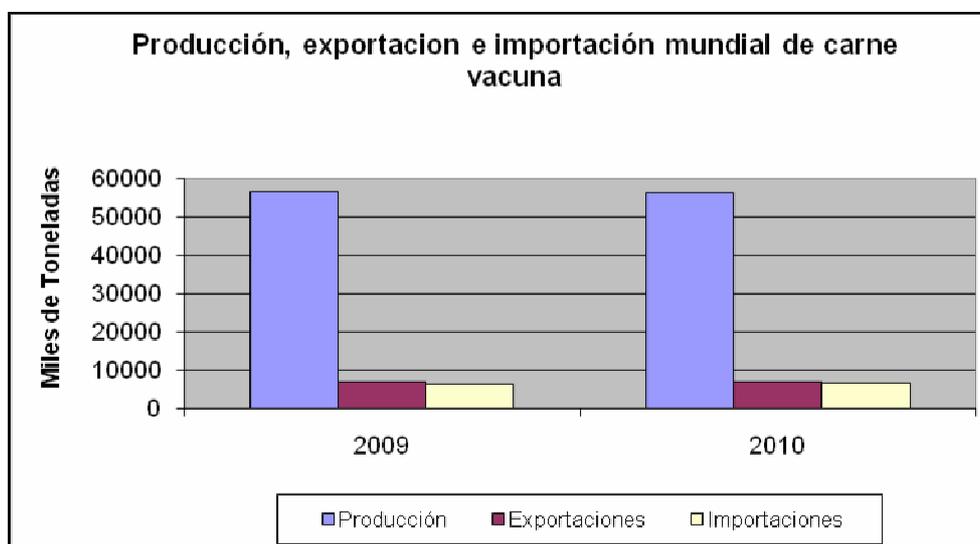
Situados principalmente en el bloque primario de la producción analizamos la cadena de la carne haciendo referencia al contexto internacional, nacional y provincial, para terminar caracterizando los modelos productivos del espacio regional al que pertenece la empresa.

En el ámbito internacional luego del pico registrado en el 2007, el consumo de carnes bovinas ha mostrado un franco retroceso. Factores diversos entre los que se suman el ciclo ganadero,

el encarecimiento de los costos de producción, condiciones climáticas desfavorables y la aplicación de restricciones sanitarias y políticas, han determinado una **menor disponibilidad de carnes bovinas a nivel mundial** que se ha agudizado en el año 2009 y que se mantendrá en el 2010 (Rearte, 2010). La Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) pronosticó que **la carne vacuna será un producto de lujo en todo el mundo en el año 2050** como consecuencia del incremento de los costos y los recursos necesarios para su producción.

En el gráfico N° 6 podemos observar que la producción mundial de carne en el año 2009 alcanzó los 56,78 millones de toneladas, las exportaciones 7,11 millones de toneladas, cifra que significa el 12% de la producción total y las importaciones 6,44 millones de toneladas, equivalente al 11,3%. **La escasa cantidad de carne comercializada internacionalmente está indicando que la mayoría de las producciones responden a demandas internas.**

Grafico N° 6

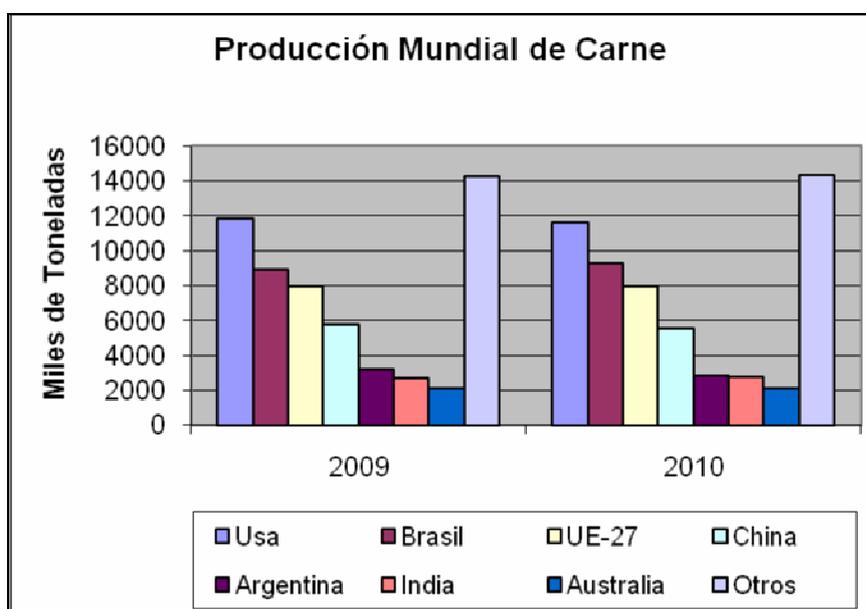


La proyección para el año 2010 realizada por el mismo departamento indica una reducción leve en la producción, si bien a una tasa inferior a la del año 2009, para las exportaciones se estima un crecimiento del 1 por ciento y no será posible un incremento mayor, pues la oferta será limitada, en el caso de las importaciones la lenta recuperación de la demanda luego de la

recesión económica, favorecerá un aumento de las importaciones, pero menor al 2008. Los requerimientos de importaciones seguirán siendo importantes por cuanto **se proyecta que la oferta seguirá estando por debajo de la demanda.**

La producción mundial de carne según datos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, representados en el gráfico N°7, muestran la **gran concentración productiva**, ya que las 7 naciones nombradas representan el 75 % del total mundial. Si analizamos la importancia relativa por país, el principal productor de carne vacuna es Estados Unidos (21% de la producción total), seguido por Brasil (16%), la Unión Europea (14%), China (10%) y en el quinto lugar Argentina que genera el 5,6% de la producción mundial seguido por India y Australia. La evolución de los principales países productores no será homogénea, Brasil e India tendrán aumentos pero no compensarán las disminuciones de Argentina, China y USA.

Grafico N° 7



En Argentina la disminución del stock ganadero se reflejará en una caída de la producción, calculada en un 13%, estimándose para el 2010 una producción de 2,8 millones de toneladas.

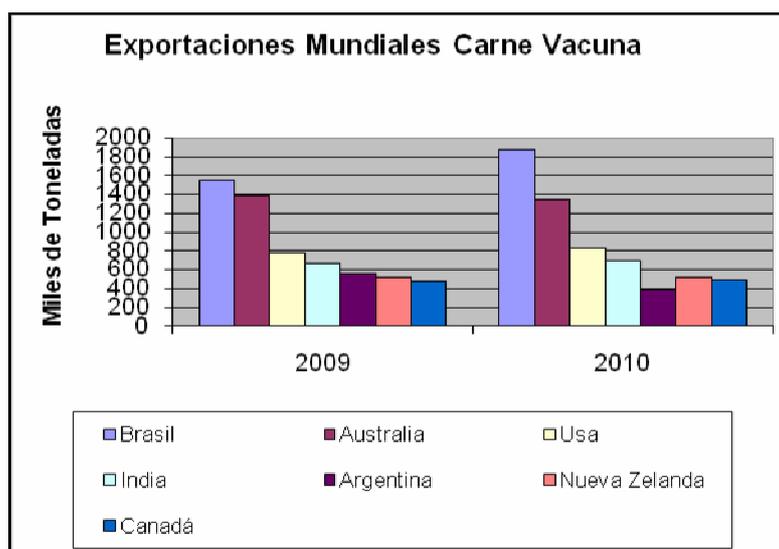
Las consecuencias de la liquidación de existencias que se registró entre 2008 y 2009 se verán claramente en 2010. Una caída en la tasa de parición, existencias mermadas y reducción en el

número de vientres, retraerán sin duda la oferta ganadera.

En el siguiente gráfico observamos los principales exportadores como Brasil, Australia, Estados Unidos, India, en quinto lugar Argentina seguida por Nueva Zelanda, y Canadá que en su conjunto representan el 84% del total comercializado, lo que está indicando la existencia de una **fuerte concentración**.

Brasil, USA e India se estima incrementarán sus exportaciones, en el caso de Brasil principal exportador el incremento rondará del 20 % luego de la baja experimentada en el 2009, aunque sin lograr el nivel del 2007. El resto de los principales países disminuirá sus exportaciones como consecuencia de las caídas en sus producciones.

Grafico N° 8

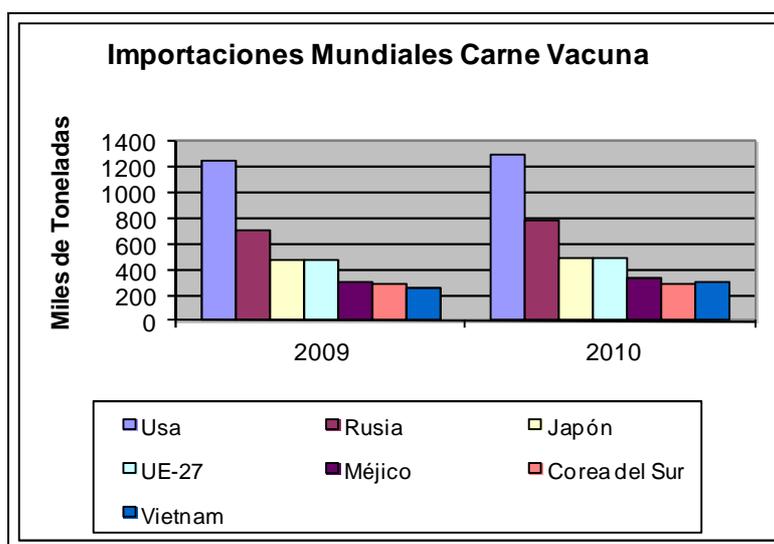


Según el informe correspondiente al programa nacional de carnes del INTA coordinado por Rearte (2010) la Argentina descendió al séptimo lugar en la última década luego de ser el principal exportador de carne vacuna en las primeras décadas del siglo pasado, aunque se posicionó en el quinto lugar en el año 2009 por causa del incremento de faena de hembras con la consecuente descapitalización de stock, estimando una disminución del 30% para el 2010.

El principal importador como se observa en el gráfico n°9 es Estados Unidos que representa

el 19 % del total importado y los primeros 7 países el 58 %. Se estima para el año 2010 una importación de 6,65 millones toneladas y seguirán concentradas en Estados Unidos, los grandes mercados del Asia (Japón, Corea del Sur) y Rusia, mientras que se mantendrá estancada la presencia de los países comunitarios y Medio Oriente, y se limitarán los destinos sudamericanos, particularmente Venezuela.

Grafico N° 9



En síntesis en el mercado internacional se observa escasa cantidad de carne comercializada y además una fuerte concentración en la producción y exportación. Todos los datos nos inducen a pensar que más allá de tratarse de un bien transable, la carne vacuna presenta **preponderancia interna en su formación del precio**, es decir, los valores de transacción se forman adentro de la frontera de cada país y no en un mercado global que repercute en cada mercado local, la razón del fenómeno es lo poco representativo del comercio mundial frente al consumo interno de cada país. En el ámbito nacional según un estudio realizado por Bisang et al (2007) la cadena de la carne vacuna representa un valor bruto total de facturación en su conjunto, estimado en alrededor de 26 mil millones de pesos siendo una de las cadenas agroalimentarias más relevantes de la Argentina, como lo muestra el cuadro N°1 ubicándose

en segundo lugar después de la soja.

Cuadro N° 1: Estimación VBP Primaria e Industrial. 2005 (en Millones de \$ corrientes)

Actividad Primaria	Ventas Anuales	Actividad Industrial	Ventas Anuales
Cultivo de soja	18.900	Industria Aceitera	17.754
Ganado bovino para faena	11.974	Industria Frigorífica	14.094
Leche (nivel primario)	4.744	Textil	8.070
Cultivo de trigo	4.700	Maderera	5.800
Cultivo de maíz	4.200	Farmacéutica	4.223
Cultivo de girasol	1.900	Electrónica	4.000
Cultivo de sorgo	410	Software	3.920
Cultivo de algodón	280	Calzado	2.327
		Maquinaria Agrícola	928

Fuente: CEPAL-IPCVA. 2005 y unidad INTA-INDEC (2007)

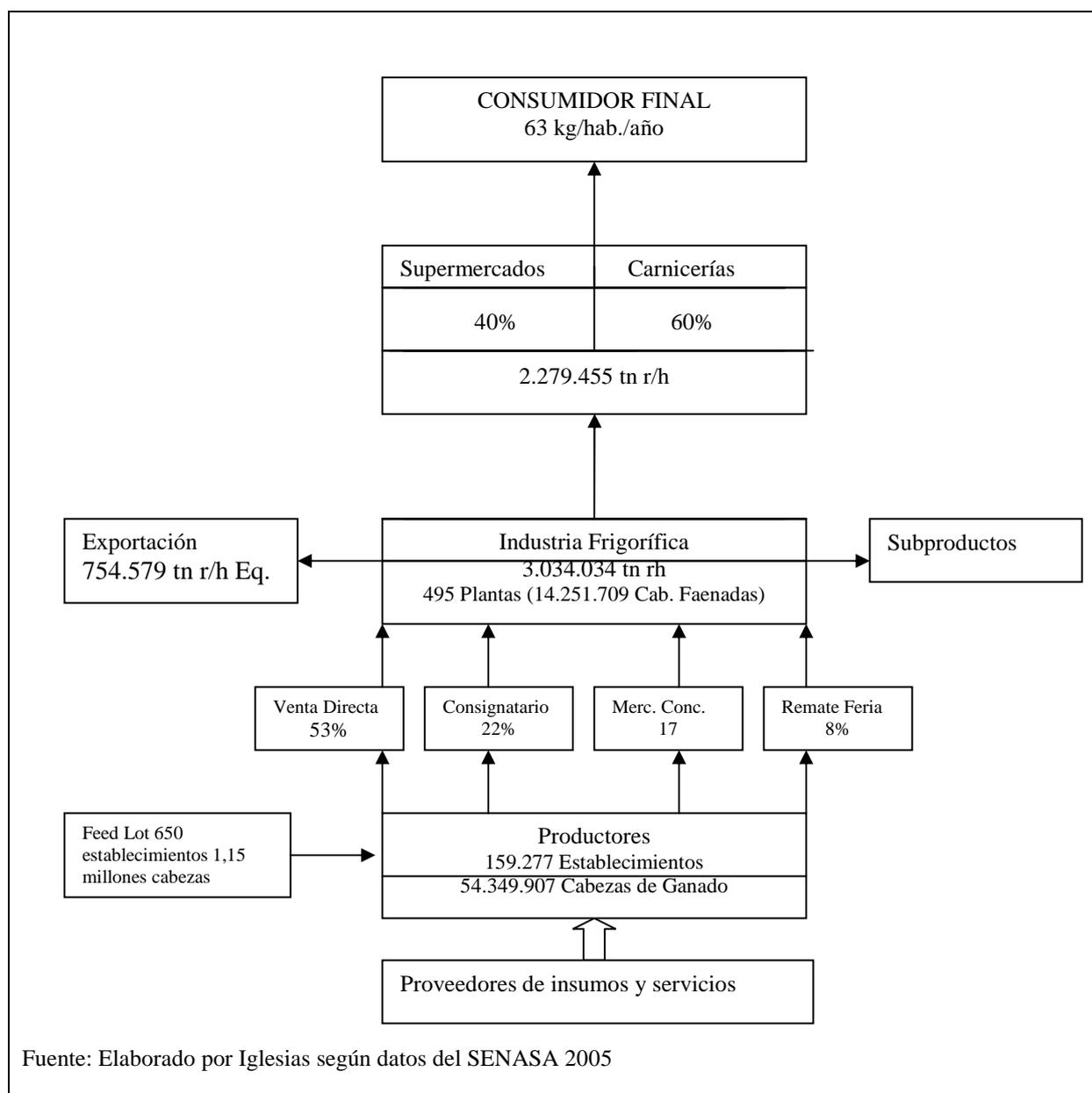
La provincia de Buenos Aires es la más importante con el 51% , seguida por Santa Fe con el 16 % , Córdoba 10%, La Pampa 6% y Entre Ríos con el 4%, les siguen con menor importancia Chaco, Corrientes y San Luis con aproximadamente el 1% cada una de ellas.

Se destacan en las dos provincias más importantes la mayor participación de la industria con respecto a la actividad primaria, alrededor del 23%, debido a la gran radicación de frigoríficos, caso similar se observa en el NOA (aunque con valores inferiores) donde sobresale Tucumán con una industria generadora del 95% del valor bruto total de dicha provincia.

La cadena de la carne nacional es muy importante en la generación de empleo, ubicada en segundo lugar luego de la rama de frutas y verduras con más de 600 mil puestos de trabajo, destacándose la generación de empleo local.

En la cadena de la carne se identifican cuatro bloques de actores (gráfico n°10) definidos a partir de sus funciones y actividades dentro de la misma (Iglesias 2004).

Grafico N° 10



El primer bloque está constituido por el sector productivo primario: cabañeros, criadores, invernadores y el feed lot, asistido por los proveedores de insumos y servicios entre ellos las agronomías, veterinarias y el transporte; el segundo bloque, transversal a toda la cadena, está constituido por el sector comercial y/o de intermediación, integrado por remates feria, consignatarios y comisionistas; en el tercer bloque identificamos al sector transformador o elaborador de la materia prima que tiene como actor a los frigoríficos y por último un cuarto bloque conformado por el sector distribuidor minorista que asiste al sector consumidor compuesto por carnicerías y supermercados.

De acuerdo con datos del SENASA (2005) el eslabón de la producción primaria está conformada por 159.277 establecimientos orientados a la cría, como al ciclo completo ó la invernada concentrando en conjunto 54,3 millones de cabezas. **El 74% de los establecimientos cuenta con menos de 250 cabezas, concentrando el 21% del total del rodeo, y el 87% de los productores posee menos de 500 cabezas que representan cerca del 40% de la ganadería argentina, mientras que en el otro extremo, un 5,3% de los establecimientos ganaderos reúnen el 41% del rodeo.** Se incorpora también otro sujeto, el “Feed Lots” o engorde a corral con más de un millón de cabezas y 1.700 establecimientos registrados durante 2.008, con una tendencia creciente. El 52% concentra el 10% del ganado, mientras que en el otro extremo el 10% posee el 48% de las cabezas.

El 53% del rodeo terminado dentro de la actividad invernada se destina de manera directa a la industria frigorífica, mientras que el resto se reparte en operaciones de intermediación en los siguientes porcentajes: consignatarios el 22%, mercados concentradores 17%, remates ferias 8%.

Anualmente se faenan aproximadamente 14 millones de cabezas lo que implica una producción de algo más de 3 millones de toneladas de res con hueso, destinándose un 75% al

mercado interno y el resto a exportación.

En la distribución minorista prevalecen las carnicerías tradicionales con un 60% y los supermercados con el 40%; es importante señalar el peso creciente de nuevas modalidades de comercialización como cortes con marca en supermercados y el canal relacionado a hoteles, restaurants y catering. El consumo de carnes interno alcanza en promedio los 63 kilos por habitante por año, destacándose el consumo de animales jóvenes.

La producción y el stock ganadero, crecieron hasta el 2007 en que alcanzó los 58 millones de cabezas, pero luego se inicia un proceso de liquidación que llevó el stock actual al menor número registrado en varias décadas. Según datos del SENASA el stock ganadero se ubicaría a fines del 2009 en unas 51.5 millones de cabezas. Independientemente de la caída en el stock ocurrida a partir del 2007, la producción de carne en Argentina es afectada principalmente por su baja productividad. Una faena de 13-14 millones de cabezas sobre un stock promedio de 54-57 millones refleja una tasa de extracción del 24-25%. Además el bajo peso de faena, que en Argentina no supera los 360 kilos promedio. No podemos dejar de lado el gran impacto ocasionado por la **sequía** de los años 2008 y 2009, en gran parte del área ganadera del país y especialmente en las zonas de cría de Bs. As. y Sta. Fe que contiene casi la mitad de los vientres del país, además de la **inestabilidad de las políticas** (los derechos y cupos de exportaciones, peso mínimo de faena, los precios máximos y los fondos compensatorios para fedd lots y criadores) por parte del gobierno a partir del año 2006.

El estudio perteneciente al Programa Nacional de Carnes de INTA en el sector cárnico vacuno cita las siguientes debilidades: una cadena de valor compleja y en gran medida desarticulada, caracterizada por el desconocimiento de cada uno de los eslabones sobre los factores de éxito y de competitividad del resto de los integrantes de la cadena; la producción y productividad primaria muy alejada de su potencial; doble estándar impositivo y sanitario que origina

evasión impositiva, competencia desleal y falta de transparencia; regulaciones diversas en las diferentes jurisdicciones (nacional, provincial, municipal) que erosionan la competitividad al agregar costos sin una contrapartida de agregado de valor; regulaciones diversas que restringieron las exportaciones cárnicas, afectándose con ello la consolidación y presencia de carnes argentinas en mercados de alto valor; atomización y heterogeneidad de la industria, baja productividad y competitividad.

Además de todos estos problemas **el principal escollo a resolver es la caída en producción de carne que está sufriendo el país en la actualidad.**

En la Caracterización y Análisis cuantitativo de las empresas de producción ganadera en la Provincia de La Pampa, Iglesias(2004) cita que en el primer eslabón de la cadena, es decir la producción primaria, la cantidad de actores involucrados es de 7.759 establecimientos, de los cuales 2897 equivalente al 37% corresponden a cría bovina exclusivamente, el 62 % ,es decir 4829 establecimientos corresponde a invernada que incluyen los sistemas de ciclo completo (cría-recría-inverne), mientras que las cabañas y feed-lot están representada por 26 y 7 firmas respectivamente.

Los establecimientos dedicados principalmente a la cría se encuentran ubicados en dos zonas bien definidas, como la zona oeste que involucra los departamentos de Chicalc6, Chalileo, Puelen, Limay Mahuida, y Curac6 y es una producci6n de cría casi exclusiva de tipo extensivo. La otra corresponde a la regi6n del Caldenal, perteneciente a los departamentos Caleu-Caleu, Lihuel Calel, Hucal, Utrac6n, Loventu6 y Toay. La zona oeste cuenta con un total de 910 establecimientos con una existencia a la fecha de la primera vacunaci6n antiaftosa 2003 de aproximadamente 457.000 cabezas de las cuales 250.000 son vacas. En el Caldenal se encuentran radicadas un total de 1987 establecimientos agropecuarios con una existencia de alrededor de 1.300.000 cabezas de las cuales, el 47 % corresponde a la categoría

vacas.

Una característica relevante de la región es el **alto grado de concentración** de la producción donde el 2% de los productores de mayor tamaño es propietario de casi el 20% de la existencia, y en el otro extremo el 60% de los productores cuenta con algo más del 27% de las existencias, esta situación se encuentra combinada con la reducción en el número de establecimientos en el periodo intercensal (2002-1988), que en la provincia de la pampa registró una pérdida del 11,4%, proceso que se detuvo en la provincia de La Pampa y que continuó en la mayoría del territorio nacional según datos del INDEC del censo 2008.

Los establecimientos dedicados principalmente a la invernada bovina se encuentran ubicados en el sector oriental de la Provincia de La Pampa, en los Departamentos Rancul, Realicó, Chapaleufú, Trenel, Conhelo, Maracó, Quemú-Quemú, Capital, Catrilo, Atreucó y Guatraché. En la región se ubican un total de 4829 establecimientos agropecuarios con una existencia de alrededor de 2.500.000 cabezas, de las cuales 630.000 pertenecen a la categoría vacas. En esta región se repite la situación de **alta concentración** de la propiedad de vacunos como en la región predominantemente criadora, en este caso el 2,7% de los productores de mayor tamaño cuentan con más del 25% de la existencia, y en el otro extremo el 63 % de los productores más pequeños son propietarios de otro 25 % del total.

Una singularidad de esta región es que el 10 % de las explotaciones no tienen dotación de bovinos.

Retomando el análisis de Iglesias (2004) encontramos para el resto de los bloques los siguientes actores: 35 firmas para la intermediación, 8 en la elaboración y 531 en la distribución. Los bloques anteriores se encuentran asistidos por proveedores de insumos y servicios que están representadas por 63 agronomías y 178 veterinarias mientras que no se tienen datos sobre transporte.

Por último los consumidores finales de la provincia de la Pampa se estiman en 300.000 habitantes según el censo poblacional 2001 del INDEC, con un consumo per cápita de 72 kg/hab./año.

Las reflexiones finales del trabajo de Iglesias sobre las características de la Cadena de la carne provincial indican: una orientación a la exportación de animales en pie fuera de la provincia, de los cuales el 26 % pasan por el Mercado de Liniers, además expresa que solo el 25 % de las cabezas bovinas con origen en empresas agropecuarias pampeanas se faena en frigoríficos pampeanos y también que la cadena en su conjunto no logra articular una red de producción capaz de traducir su verdadera potencialidad basada en una genética reconocida a nivel nacional y una dotación de recursos naturales, potenciado actualmente por un entorno exportador externo muy favorable; considera que las dificultades en el armado de la articulación se han traducido en tensiones cíclicas entre diversos actores al interior de la misma y que la gran asimetría de información a lo largo de la cadena, se manifiesta en las pérdidas de sinergias del conjunto productivo que impide el desarrollo de estrategias con respecto a desafíos futuros.

El mismo plantea como prioritario la necesidad de una **visión compartida** que mejore la articulación y en consecuencia la competitividad de todos los eslabones de la cadena.

En cuanto a esto último consideramos importante mencionar a un actor en particular, por su cuota de responsabilidad en tal sentido, como lo es el Estado a través de sus políticas ganaderas que favorezcan tal aspiración.

En el departamento Quemú Quemú, espacio al que pertenece la empresa analizada, se encuentran distribuidas 585 establecimientos, la mayoría de los cuales se dedica a la producción bovina de engorde y a la agricultura, diferenciándose tres grupos de sistemas de producción (Castaldo, 2003).

El grupo I se caracteriza por responder a un “**sistema de pastoreo tradicional**” con una escasa **superficie ganadera de 166 has** promedio, de las que el 56 % corresponden a pasturas perennes, el resto de la superficie se destina a cultivos anuales de invierno y verano. Los valores de producción por hectárea y por animal son de 223kg y 125kg respectivamente. La ganancia media diaria es de 0,393kg y una duración de la invernada de 23 meses. Los gastos corresponden en un 70 % a alimentación (16% suplementación), sanidad 10 % y mano de obra 20%. Este grupo generalmente no tiene asesoramiento técnico.

El grupo II se denomina “**sistema de pastoreo en transición**” y posee una **superficie promedio de 461 has**, de las cuales se destinan un 74% a pasturas y el resto cultivos anuales de invierno y verano. La producción de carne es de 291 kg/ha y la producción por animal de 151kg con una ganancia media diaria de 0,445, una carga de 1,77 cabezas por hectárea y la duración del proceso de invernada en torno a los 21 meses. Del total de gastos la alimentación representa el 71% (27 suplementación), la sanidad el 8% y la mano de obra el 21%.

El grupo III se denomina “**sistema de pastoreo tecnificado**” y corresponde a establecimientos con superficies medias de 850 has, el 77% se destina a pasturas y el resto a cultivos anuales de verano e invierno. La producción por hectárea media es de 385kg e individual de 198kg lo que representa una ganancia media individual diaria es de 0,537kg, poseen una carga de 1,77 cab/ha y una duración de la invernada de 17 meses. Con respecto a los gastos el 75% corresponde a alimentación (35% suplementación), 9% sanidad y 16 % mano de obra. Es el grupo que aplica mayor nivel tecnológico, hacen una utilización más eficiente de los recursos disponibles, aplican sistema de pastoreo rotativo y tienen mayor nivel de suplementación y de manera estratégica en los momentos en que las pasturas y los verdeos limitan la ganancia de peso. La mayoría de los propietarios de estos establecimientos tienen una actividad empresarial, siendo la agropecuaria un complemento y manejan la

producción mediante asesoramiento técnico y tienden al máximo beneficio.

Al comparar los sistemas productivos se comprueba la eficiencia del sistema pastoril tecnificado tanto en los aspectos técnicos como económicos. Respecto a la eficiencia técnica presenta un mayor uso de pasturas (GI: 56%, GII: 74%, GIII: 77%) y elevado niveles de suplementación (GI: 16, GII: 27%, GIII: 35%) que administra de modo estratégico y de acuerdo con la clasificación de Moralejo (2000) de invernadas rápidas, normales, lentas y muy lentas los primeros sistemas (tradicional y en transición) se consideran lentos, en tanto que el tecnificado con una ganancia media de 0,537 kgs se sitúa en la frontera entre normal y rápida.

En síntesis el grupo I corresponde a establecimientos de **baja superficie** (166 has) **invernadas largas, escaso aporte de energía externa, baja productividad y bajo margen**. Estos productores responden a economías de subsistencia y aplican un criterio de mínimo costo y es el grupo que presenta **características similares al caso estudiado**. Su **viabilidad a largo plazo esta comprometida y tienden a ser absorbidos por otros establecimientos**.

El grupo II marca la evolución entre ambos sistemas caracterizado por una **mayor superficie** (461 has), **suplementación y margen bruto y responden a productores que tratan de permanecer en la producción modificando su estructura productiva**.

El grupo III aplican un criterio de rentabilidad financiera y aunque el sistema es pastoril se incorporan distintas tecnologías existentes con el fin de maximizar el beneficio como la suplementación estratégica.

Lo descrito anteriormente nos indica una lógica de explotaciones más grandes y más capitalizadas definiendo un contexto de tecnología intensiva de capital y de alta concentración.

Estas características que hacen al desarrollo de la economía y del sector agrícola, **amenazan**

la permanencia de la empresa en el largo plazo conformando junto con el clima sus principales condicionantes externos, además del alto valor de la tierra y el elevado incremento en los costo de reposición, situación que exige a la unidad familiar, para poder adaptarse y persistir, combinar la actividad ganadera, caracterizada por la limitada capacidad productiva, con otras tareas urbanas, permitiendo así su sostenimiento y capitalización, procurando aprovechar oportunidades tales como el arrendamiento de tierra por la mayor disponibilidad y disminución significativa del precio en términos ganaderos en relación a años anteriores y la posible recuperación del precio de la hacienda debido a la crisis de oferta.

A partir de esta situación que significa una serie de restricciones a nuestro planteamiento y tomando como referencia o guía de lo pretendido la situación deseada, resulta posible elaborar una síntesis de la situación actual, la misma se expone en la tabla N° 4.

Tabla N° 4: Resumen de Situación Actual

Aspecto	Situación Actual
Familia-Empresa	Unidad, compromiso y visión compartida permitiendo su sostenibilidad.
Actividades de base Urbana	Aporte a gastos familiares y proyecto individual.
Actividad de base rural	Superficie inferior a la unidad económica (48%) Producción total baja (17.000 kgs/año), limitada por la superficie de 117 has, la producción individual y carga.

Producción individual baja (120 kg/c/año).
Producción por ha baja (150 kg/ha).
Costo de reposición de la invernada bueno (7%)
Superávit Financiero
Resultado positivo pero escaso para las necesidades familiares y de capitalización de la empresa.

4- Definición de la Situación Mejora

De un modo similar, tomando como orientación la “situación deseada” y como punto de partida la “situación actual” se define la situación objetivo, de mejora o propuesta, es decir, la posición que se espera lograr al cabo de un tiempo de mejora definido de una forma específica.

Analizando las características del ciclo productivo y el tiempo necesario para que tengan ocurrencia los cambios programados, la primera definición fue establecer un tiempo de mejora de tres (3) años. Ese espacio de tiempo se considera “zona de conflicto” porque es la instancia donde se desarrollaran las estrategias y operaran fuerzas que favorecerán el desarrollo de las estrategias y otras que dificultaran el avance hacia los objetivos.

La situación de mejora se define en términos de objetivos, siendo exigencia además de la

precisión del tiempo, la definición de modos de verificar su cumplimiento.

En la tabla N se especifica la situación a la que se espera arribar como consecuencia de las estrategias desarrolladas en el presente.

Tabla N° 5: Modelo de Mejora

Aspecto	Situaciones de Mejora
Actividades de base urbana	Mantener la situación actual y alquilar la casa utilizada como vivienda hasta el 2009.
Actividades de base rural	Incrementar la producción total de 17.000 kilos a 30.000 kilos por año. Aumentar el stock promedio de 143 vacunos a 200 vacunos. Los costos totales que no superen los 17.000 kilos.
	Incrementar la superficie a través del arrendamiento a un precio máximo de 55 kg/año, de entre 80 a 100 has. para alcanzar una unidad de trabajo de aproximadamente 200 a 220 has.
	Alcanzar una producción de 30.000 kilos/año para el año 2012.
	Alcanzar un resultado positivo equivalente a 13.000 kg/año.

5- Identificación de las fuerzas a favor y de las fuerzas en contra

Para realizar esta tarea volvemos a tomar los modelos a partir de los cuales se realizó el análisis de la situación actual: la rueda operativa para el análisis interno y el empresario estratégico para el análisis externo.

Los modelos nos permiten definir un orden para poder identificar las fuerzas. Comenzaremos por realizar el análisis interno que procura encontrar en que cosas somos fuertes y en que cosas tenemos que mejorar. Recorremos cada uno de los componentes de la rueda operativa (figura N) y pudimos identificar las siguientes, definidas en un formato de grilla.

Tabla N° 6: Cuadro de Fortalezas y Debilidades

Capítulos y variables	Valoración					Gravedad			Urgencia		
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3
Superficie	X							X		X	
Persona a cargo	X						X			X	
Producción total	X							X		X	
Producción individual	X						X			X	
Carga por hectárea		X					X			X	
Producción por hectárea		X					X			X	
Resultado total en relación a retiros básicos y necesidades de capitalización.	X						X			X	
Inversión corriente de ingresos financieros (valor relativo kg. novillo / dólar al momento de realizarlos y en la actualidad)		X						X			X
Mejoras (alambrados, aguadas, corrales)			X				X			X	
Pasión por la actividad					X						

Formación y Capacitación permanente				X								
Relación Familiar					X							
Pluriactividad					X							

Referencias

Valoración

5: fortaleza importante
 4: fortaleza moderada
 3: valor neutro
 2: debilidad moderada
 1: debilidad importante

Gravedad y urgencia

3: más grave y urgente
 1: menos grave y urgente

Tabla N° 7: Justificación de las fortalezas y debilidades

Fuerza	Explicación	Es una fortaleza cuando	Valor asignado	Justificación
Superficie	La superficie total propia es de 117 has	supere 250 has	1	La superficie representa el 47 % del parámetro
Producción total	Aproximadamente 17.000 kilos de producción total anual	alcance los 50.000 kilos total	1	La producción actual dista significativamente del parámetro exigido
Producción Individual	Aproximadamente 120 kilos anuales por animal	supere los 200 kilos anuales en promedio por animal optimizando la producción por hectárea	1	Debemos incrementar 80 kilos la producción por cabeza

Carga por hectárea	1,29 animales por hectárea la carga promedio para los últimos dos años. Se buscará la carga óptima que significa lograr la mayor producción	la producción por hectárea supere los 200 kilos disminuyendo la carga a un animal por hectárea	2	Disminuir 0,29 cabezas por hectárea
Producción por hectárea	Su valor está determinado por la combinación de las dos fuerzas mencionadas anteriormente y es de 150 kilos por hectárea por año para el periodo analizado disminuyendo a 140 para el último año.	alcance los 200 kilos por hectárea	2	Debemos aumentar 60 kilos la producción por hectárea
Resultado total en relación a retiros básicos y capitalización	Aproximadamente el resultado anual representa 7.000 kilos de peso vivo tomando el precio promedio de venta por kilo libre de gastos.	Su valor represente el equivalente a 15000 kilos de peso vivo	1	El resultado total debe aumentar el 100% para aproximarse al parámetro exigido
Inversión corriente de ingresos Financieros	Asignación que ocasionó una disminución de su valor en términos relativos	es rentable, reversibles (reconvertibles rápidamente y sin pérdida de valor en dinero) y deben aprovechar capacidades ociosas	2	Recuperar su valor original
Mejoras	Los alambrados, corrales, bebidas se encuentran en	Cuando su estado es bueno permitiendo el manejo adecuado	3	No representa ni debilidad ni fortaleza

	estado regular de conservación	de la hacienda		
Perseverancia y pasión por la actividad	Sentimiento de bienestar al realizar actividades en el ámbito rural principalmente ganadería	Facilita su sostenibilidad en tiempos de crisis ganaderas	5	Representa una importante fortaleza que se expresa en el tiempo
Formación y capacitación permanente	Adquisición de conocimientos referidos al manejo integral de la empresa y mejor disponibilidad de tiempo para su aplicación	Las expectativas de logro (objetivos propuestos y metas) se alcancen	4	La formación permanente y la posibilidad de su aplicación, representa una posibilidad importante de mejora continua
Relación Familiar	Unidad, compromiso y visión compartida	Permita disfrutar de la familia y de la empresa	5	Es una fuerza muy importante porque permite lograr la unidad y el buen entendimiento entre todos los miembros familiares
Pluriactividad	Integración de actividades rurales y urbana	Sostenimiento económico del grupo familiar y capitalización de actividad ganadera	5	Es una fuerza muy importante del grupo familiar ya que ha permitido, sostener los gastos familiares y la empresa agropecuaria, mejorando su situación económica y financiera

La reflexión realizada alrededor del modo con que venimos haciendo las actividades fue un proceso enriquecedor que nos permite descubrir las cosas que se hacen bien y las cosas que pueden ser mejoradas y que muchas veces no son identificados en el cumulo de actividades rutinarias que se realizan.

Indudablemente, auto investigarse como se hacen las cosas mejora la acción.

Tabla N° 8: Cuadro de Oportunidades y Amenazas

Capítulos y variables	Valoración					Gravedad			Urgencia		
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3
Condicionante de tamaño	X							X		X	
Clima	X							X		X	
Regulación de precios	X							X		X	
Tendencia decreciente en los márgenes unitarios	X					X			X		
Costo de reposición	X					X			X		
Tensiones cíclicas entre actores al interior de la cadena		X				X				X	
Alto precio del valor de la tierra		X					X			X	
Retorno a los valores históricos de arrendamiento (60 kgs/ha/año)				X							
Demanda externa e interna por encima de la oferta				X							
Status sanitario				X							
Costo de alimentación				X							

<u>Referencias</u>	
<u>Valoración</u> 5: Oportunidades importantes 4: Oportunidades moderadas 3: valor neutro 2: Amenazas moderadas 1: Amenazas importantes	<u>Gravedad y urgencia</u> 3: más grave y urgente 1: menos grave y urgente

Tabla N° 9: Justificación de las oportunidades y amenazas

Fuerza	Explicación	Es una oportunidad cuando	Valor asignado	Justificación
Condicionante de tamaño	La media de los establecimientos del departamento Quemú con superficies inferiores a 170 has responden a economías de subsistencia y su perdurabilidad está comprometida en el largo plazo	Cuando la superficie supera las 800 hectáreas, según Castaldo, aunque creemos que con alcanzar la "unidad económica" sería suficiente	1	La dimensión de la empresa se encuentra muy alejada del parámetro externo
Clima	Variabilidad de los valores de lluvia en el paso del tiempo. Así es que tenemos periodos de inundación y sequía con precipitaciones que alcanzan máximos de 1200mm y mínimos de 360mm anuales y la aparición de tornados y granizo	Precipitaciones anuales que promedien 800 mm y no se produzcan daños por viento y granizo	1	En el periodo 2003-2009 las precipitaciones promedio fueron inferiores en un 25%, mientras que en los años 2005 y 2009 alcanzaron el 50%

Regulación de precios	Intervención del gobierno a partir del 2006 sobre el precio que recibe el productor	El precio permite un margen que estimule la producción	1	Se convirtió en una amenaza importante para la ganadería, deprimiendo la actividad
Tendencia decreciente de los márgenes unitarios	disminución de los márgenes unitarios debido al creciente aumento del valor de los insumos Y decreciente valor del producto	El precio del novillo se incrementa un 100 %	1	El precio de novillo disminuyó 15 centavos por kilo con respecto a 2008 mientras que los insumos se incrementaron significativamente
Costo de reposición	Liquidación de vientres y disminución de la tasa de destete que producen escasez de oferta y en consecuencia aumento del precio de la invernada	Es inferior al 10 %	1	La reposición ha representado una Oportunidad importante pero en lo inmediato se convertirá en una amenaza por la disminución del Stock de cría y su producción
Tensiones cíclicas entre actores al interior de la cadena	Intereses particulares por sobre los del conjunto que se traduce en asimetrías de información y márgenes	la visión entre todos los actores es compartida generando un efecto sinergia	2	La producción primaria principalmente la cría muy distante de su potencial productivo y económico
Alto precio del valor de la tierra	Tendencia creciente en el valor de la tierra en relación al valor de la hacienda alcanzando aproximadamente un valor equivalente a 2500 kilos de novillo por hectárea	el valor represente menos de 1000 kilos de novillo por hectárea	2	Las diferencia es desfavorable en aproximadamente el 150%

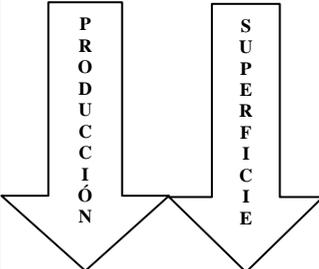
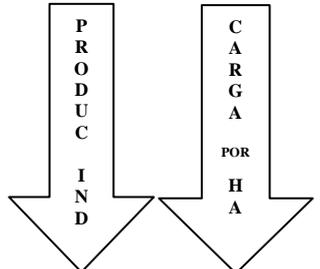
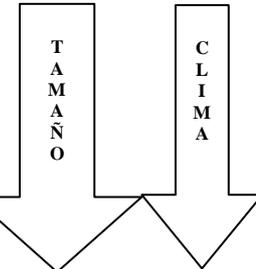
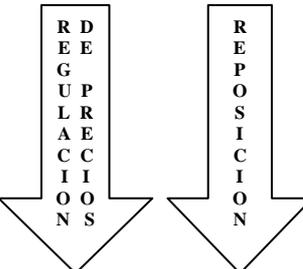
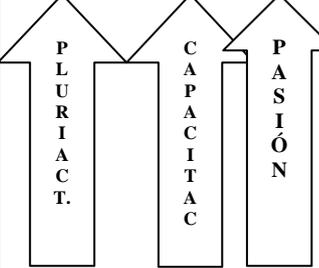
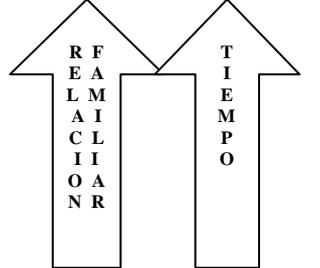
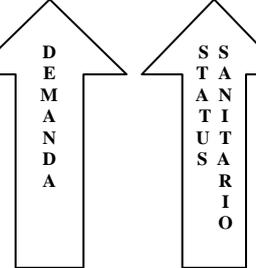
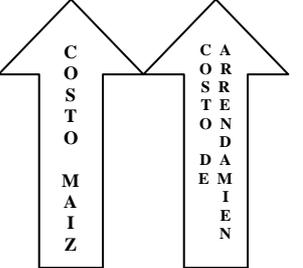
Retorno a los valores históricos de arrendamiento (60 kgs/ha/año)	Aumento de oferta de campos en arrendamiento por el retiro de la agricultura debido a la sequía	Es menor a 60 kilos de novillo por hectárea por año, permitiendo ampliar la superficie, carga total y en consecuencia la producción total	4	Es una oportunidad para poder ampliar la superficie
Demanda externa e interna por encima de la oferta	Crisis de oferta ante una demanda favorable	El precio que recibe el productor primario estimule la producción	4	El precio que recibe el productor principalmente el criador está muy por debajo de sus expectativas
Status Sanitario	País libre de aftosa con vacunación	Se mantenga tal situación	4	Representa una fuerza importante de toda la cadena
Costo del maíz, sorgo	Condiciones más favorables en los precios relativos del kilo de novillo y el kilo de maíz, sorgo	el valor de 1 kilo de novillo representa más de 10 kilos de maíz	4	Representa una fuerza importante

Este segundo nivel de análisis, permite identificar qué cosas externas nos favorecen y que cosas externas nos pueden afectar de un modo negativo. La investigación sobre ellas nos

permite reconocer situaciones a aprovechar y situaciones a prevenir, a atenuar.

Con la información obtenida que significa pensar lo que queremos ser, diagnosticar donde estamos parados y donde queremos estar al cabo de tres años y la posterior identificación de los factores que pueden operar a favor y los factores que pueden operar en contra, la vamos a sintetizar en un cuadro que nos permita mirar desde un golpe de vista cual es la situación estratégica de nuestra pequeña empresa ganadera.

6- Cuadro de fuerzas Estratégicas

Organización: Pequeño Establecimiento Ganadero Familiar			
Cuadro de fuerzas Estratégicas al 01/01/10			
Situación Ideal			
EMPRESA FAMILIAR SOSTENIBLE EN ARMONÍA			
Fuerzas en contra			
Internas		Externas	
Estructurales	Coyunturales	Estructurales	Coyunturales
			
Situación de mejora			
INCREMENTAR EL RESULTADO DE LA ACTIVIDAD GANADERA			
Zona de conflicto			
Tiempo de Mejora: 3 AÑOS			
Situación actual			
SUPERVIVENCIA: SOSTENIBILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA POR LA PLURIACTIVIDAD			
			
Estructurales	Coyunturales	Estructurales	Coyunturales
Internas		Externas	
Fuerzas a Favor			

El cuadro de fuerzas estratégicas es un enorme instrumento que permite advertir en un único documento la situación estratégica del establecimiento, realizando una clasificación de las fuerzas mas importantes que operan a favor y en contra y que permite discernir sobre cuáles de ellas tratar de apalancarnos y a cuales hay que prestar atención por constituir una instancia critica.

7- Reconversión de Fuerzas a Estrategias

Fuerzas Seleccionadas	Estrategia general	Estrategias particulares	
Producción total	Sostener la Pluriactividad	Aumentar la superficie y en consecuencia la producción en todas sus escalas	
Superficie			
Producción Individual			
Carga por hectárea y total			
Regulación de precios			Capitalizar las utilidades
Clima			
Tiempo dedicado			
Formación y Capacitación permanente			
Costo maíz y sorgo			
Costo Arrendamiento			
Actividades de base urbana		Financiar la totalidad de los gastos familiares	

8- Plan operativo 2010-2012

Se planificaron las actividades operativas más significativas y de carácter permanente o sea aquellas en las que se sustenta el desarrollo de la estrategia.

El tiempo de ejecución y control se fijó en forma anual y como hay una marcada interacción (el resultado de una afecta a la otra, típica del fenómeno de recursividad de los sistemas complejos) creemos conveniente hacerlo en forma simultánea, porque nos permite verificar lo planificado con lo realizado para cada actividad, pero principalmente evaluar el **conjunto de actividades como un todo**. Si bien la presente es una innovación sobre la herramienta identificada en el marco teórico, constituye una importante adaptación a las características de la organización, que difiere de modo notorio de las empresas de mayor tamaño y complejidad.

El control de lo realizado se registra con el criterio de un semáforo como fue explicado anteriormente, pero directamente sobre el valor realizado correspondiente a cada actividad, mientras que el resultado del conjunto se indica sobre el año transcurrido.

Nuestro ejercicio de planeamiento estratégico fue realizado durante el año 2009 y sus instrumentos de síntesis fueron elaborados al final de ese periodo. El tiempo restante fue utilizado en la redacción del presente trabajo.

El tiempo transcurrido nos permitió ejecutar el primer año del plan operativo presentado y poder evaluar el primer momento del control operativo.

La tabla del Plan Operativo muestra las actividades a realizar para el cumplimiento de cada estrategia y para cada periodo se destaca la meta esperada. En la columna siguiente se detalla los valores logrados después de la ejecución de las actividades.

En el caso en cuestión se presentan los valores logrados para cada actividad en el periodo 2010.

En función de su contraste, se pinta con verde la cifra lograda si se cumplió con la meta, en amarillo la cifra lograda si presenta un pequeño desvío y en rojo si el desvío es grave y requiere

una revisión de las actividades.

El cumplimiento de las metas permite realizar una evaluación conjunta de la realización de estrategias. El encontrarnos con el número 2010 pintado en verde significa que de un modo integrado durante el ejercicio 2010 se cumplió con la estrategia seleccionada.

Tabla N° 10: Tabla del Plan Operativo

Estrategias	Actividades	Tiempo de ejecución y control						Responsables	
		2010		2011		2012			
		planificado	realizado	planificado	realizado	planificado	realizado		
P L U R I A C T I V I D A D	Aumentar	Inventario (cabezas)	140	140	170		200		G U S T A V O
	Producción	Producción (Kilos)	17000	17704	24000		30000		
	Superficie	Gastos (kilos)	10000	10049	14000		17000		
	Capitalizar	Arrendamiento (kilos)	2283	2283	4565		4565		
	las	Ventas (kilos)	25000	25150	30000		35000		
	Utilidades	Compras (kilos)	10000	11846	15000		15000		
		Reposición (%)	<10	13					
		Financieras	superávit	superávit	superávit		superávit		
A D	Financiar los Gastos Familiares	Base Urbana	SOSTENIMIENTO ECONÓMICO DEL GRUPO FAMILIAR						F A M I L I A
			Gasto Familiar menor a Ingreso	Gasto Familiar menor a Ingreso	Gasto Familiar menor a Ingreso		Gasto Familiar menor a Ingreso		

Parte IV

Conclusiones

Por todo lo dicho, y como miembros de una empresa familiar agropecuaria queda claro su principal desafío: **la sostenibilidad en el tiempo**, de ahí entonces la necesidad de búsqueda de herramientas de gestión, como el planeamiento estratégico, que contribuyan en tal sentido.

Vale destacar que su aplicación en nuestra empresa familiar mejoró la interpretación del presente, el rumbo estratégico a seguir y en consecuencia la gestión.

La verdadera estrategia se aprecia en la acción, con lo cual la práctica y su evaluación se transforma en teoría y la teoría vuelve a servir para definir donde estamos yendo y como estamos llegando y vuelve a repetirse la acción. Todo ello contribuye en formación.

En consecuencia, formación, teoría y práctica constituyen un todo indisoluble, una sin la otra no sirve.

Además la metodología aplicada nos permitió vincular la práctica con el saber teórico, iniciando un proceso de articulación entre la investigación, la acción y la formación que implicó: revisar nuestra práctica, plantear interrogantes en la acción para mejorarla e imaginar la solución, elaborando un plan operativo y la implementación y control del primer año.

Concluimos así el escrito sobre planeamiento estratégico, no solo con el objetivo de la presentación del trabajo, sino, obteniendo una herramienta de gestión que sea el inicio de una práctica autoreflexiva de mejora permanente que favorezca su continuidad en el tiempo.

Parte V

Bibliografía

- Ackoff, L.** 1983. Planificación de la empresa del futuro. Limusa. México.
- Andrews, K.** 1977. El concepto de estrategia de la empresa. Ed. Universidad de Navarra.
- Ansoff, I.** 1976. La estrategia de la empresa. Universidad de Navarra.
- Balestri, L. y Saravia, D.** 2000. Planeamiento estratégico. Cuaderno de cátedra. Facultad de Ciencias Veterinarias, UNLPam. Argentina.
- Balestri, L. y Saravia, D.** 2000. Planeamiento estratégico. Guía de aprendizaje. Facultad de Ciencias Veterinarias, UNLPam. Argentina.
- Balestri, L. Poma, K. y Saravia, D.** 2005. La Empresa. Cuaderno de cátedra. Facultad de Ciencias Veterinarias, UNLPam. Argentina.
- Balestri, L.; Saravia, D.; Poma K. y Paggi, D.** 2011. Cuadernos de cátedra Facultad de Ciencias Veterinarias, UNLPam. Argentina.
- Berger, G.** 1964. Fenomenología del tiempo y prospectiva. Ed. Puf, Paris.
- Campitelli, R.** 1990. Material del VII seminario internacional sobre planificación educativa orientada a la administración cooperativa. CIPAC. Instituto de ciencias de la administración Universidad Católica de Córdoba.
- Caracciolo Basco, M. Foti Laxalde, M.** 2003. Economía solidaria y capital social. Contribuciones al desarrollo local, Paidós, Buenos Aires.
- Castaldo, A.** 2003. Caracterización de los sistemas de producción bovina (invernada) en el nordeste de la provincia de La Pampa (Argentina). Modelos de Gestión. Tesis Doctoral de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Córdoba. España.
- Callaci, C.** 1998. La empresa familiar- La organización de la empresa familiar. Boletín informativo de INTA Rafaela; <http://rafaela.inta.gov.ar/default.ht>.
- Caviglia, J.** 1992. La adopción de tecnología ¿es una decisión económica solamente?, Revista Horizonte Agro-económico, Vol. 1 número 1, INTA Regional La Pampa San Luis.
- Chandler, A.** 1962. Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge.
- Comisión Europea** 2002. Guía práctica de prospectiva regional en España. Dirección General de investigación, unidad de comunicación. Bruselas.
- Delgado, D.** 2000. Estado-Nación y la Globalización, Ed. Ariel, Buenos Aires.
- Dodero, S.** 2004. El secreto de las empresas familiares exitosas. Ed. Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, P.** 1954. La práctica de la administración. Harper, New York.

- Drucker, P.** 1996. La administración en una época de grandes cambios. Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- Elliot, J.** 2000. La investigación acción en la educación. Ediciones Moritz. Madrid.
- Escudero, J.** 1990. Tendencias actuales en la investigación educativa: Los desafíos de la investigación crítica. *Curriculum* 2,3-25.
- García-Carmona A,** 2009. La investigación acción en la enseñanza de la física. Departamento de Didáctica de las Ciencias. Universidad de Sevilla. España.
- Foulón, L.** 1960. Esquemas de Economía Rural. CEABA. Buenos Aires
- Godet, M.** 1993. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Marcombo. Barcelona.
- Hermida, J. Serra, R. y Kastika E** 1992. Administración y estrategia. Teoría y práctica. Editorial Macchi.
- Herrscher, E.** 2007. El círculo virtuoso: cambiar-planificar-aprender-cambiar. Gránica.
- Iglesias, D.** 2000. Competitividad de las Pymes agroalimentarias pampeanas productoras de commodities. Publicación Técnica N° 49, EEA Anguil”Ing. Agr. Guillermo Covas” de INTA, La Pampa.
- Iglesias, D,** 2004. Proyecto Regional. Caracterización y análisis de las cadenas agroalimentarias en el área de influencia de la EEA INTA Anguil.
- Iglesias, D. y Ghezan, G.** 2010. “Análisis de la cadena de la carne Bovina en Argentina”. EEA Anguil” Ing. Guillermo Covas” de INTA, La Pampa.
- Jouvenel, H.** 1972 El arte de la conjetura. Ed. Sedeis, Paris.
- Kaplún, C.** 1993. Empresa familiar agrícola ganadera. Supervivencia, crecimiento o desaparición. Centro de Empresas de Familia. Buenos Aires.
- Kurt Lewin,** 1951. La teoría de cambio en las ciencias sociales. Paidós. Buenos Aires.
- Latorre, A.** 2003. La investigación Acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Grao. Barcelona.
- Minzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J.** 2008. Safari a la estrategia. Editorial Gránica. Buenos Aires.
- Morrisey, G.** 1995 “Pensamiento estratégico”. Prentice Hall. Méjico.
- Moralejo, R.** 2000. Evaluación productiva y económica de dos modelos de producción de carne ecológica utilizando la raza Aberdeen Angus y Criollo Argentino en el Noreste de La

Provincia de La Pampa. Argentina. Tesis Doctoral de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Córdoba. España.

Moser, H. 1978. La investigación – acción como nuevo paradigma en las ciencias sociales. En *Crítica y Política en Ciencias Sociales*, volumen 1, Bogotá, 1978.

Porter, M. 1985. *Estrategia competitiva*. CECSA. México.

Rearte, D. 2010. Programa Nacional Carnes. Situación Actual y Prospectiva de la Producción de Carne Vacuna. INTA.

Saltalamacchia, H. 2005. Del proyecto al informe final: Aportes a una investigación cualitativa socialmente útil. Tercer tomo: capítulo n° 1: Las fuentes y su construcción. Buenos Aires.

Simon, H. 1964. *El comportamiento administrativo*. Aguilar, España. Editorial Machi.

Serra, R. y Kastika, E. 1994. *Reestructurando empresas*. Editorial Machi. Buenos Aires.

Sierra, J. 1999. Imaginar el mañana. III encuentro latinoamericano de estudios prospectivos. Río de Janeiro. Brasil.

Sosa Cabrera, S. 2006. La génesis y el desarrollo del cambio estratégico. Un enfoque dinámico basado en el momento organizativo. Capítulo 2. Metodología y diseño de investigación: el estudio de casos. Universidad de la Habana, Cuba.

Thornton, R. 2003. Presente y futuro de la empresa familiar agropecuaria: Una visión de la familia en el siglo XXI. Congreso Asociación Argentina de Producción Animal, Mendoza.

Thorntón, R. 2005. La empresa familiar agropecuaria en la era posmoderna. De Los Cuatro Vientos.

Torroba, P. 1985. Normas para medir la producción de carne. Estudios y métodos n°2. Cuarta Edición.

Ulloa, E. 2003. Empresa familiar agropecuaria, EUDEBA, Buenos Aires.

Wilensky, 1986. *Marketing Estratégico*. Editorial Tesis. Buenos Aires.

Parte VI

Anexos

DIAGNÓSTICO correspondiente al periodo 2004-2009

ANÁLISIS ECONÓMICO GANADERÍA (cifras en dólares)

INDICADORES	31/12/03	31/12/05	31/12/07	31/12/09
Capital de Trabajo = AC- PC	15.187	29.935	43.293	44.454
Capital Fijo = A NC- P NC	178.500	178.500	178.500	178.500
Liquidez = AC / PC	Sin deudas	72,27	Sin deudas	25,69
Solvencia = A / P	Sin deudas	497,27	Sin deudas	124,86
Grado de Endeudamiento = P / P N	Sin deudas	0,00199	Sin deudas	0,00788
Rentabilidad = Utilidad / PN (promedio)		7,68	6,46	5,44

ANÁLISIS PRODUCTIVO GANADERÍA

INDICADORES	2004/2005	2006/2007	2008/2009	Promedio (6 años)
Carga por Hectárea (cab) = Exist / Sup.	1,08	1,28	1,29	1,22
Stock promedio	127	150	151	143
Producción total de Carne = V - C +/- D I	35.980	36.180	33.287	17.574
Producción de carne por ha = PTC / Sup.	153	154	142	150
Producción por cabeza (kg/cab/año)	141	121	110	123
Peso medio de compras invernada	148	140	143	143
Peso medio de ventas de invernada	332	334	322	329
Porcentaje de Invernada	81	81	84	82
Eficiencia de stock = PC / Carga (%)	71	62	54	64
Duración de la inv. (meses)	16	19	19	18

PATRIMONIO GANADERIA (cifras en dólares)

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	31/12/03	31/12/05	31/12/07	31/12/09
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBILIDADES	219	4.919	1.158	300
INVERSIONES	0	5.000	11.000	20.000
CRÉDITOS	145	81	3.303	0
BIENES DE CAMBIO	14.823	20.355	27.832	25.954
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	15.187	30.355	43.293	46.254
ACTIVO NO CORRIENTE				
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	178.500	178.500	178.500	178.500
TOTAL DEL ACTIVO	193.687	208.855	221.793	224.754
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	0	420	0	1.800
TOTAL DEL PASIVO	0	420	0	1.800
PATRIMONIO NETO	193.687	208.435	221.793	222.954

PATRIMONIO TOTAL (cifras en dólares)

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	31/12/03	31/12/05	31/12/07	31/12/09
ACTIVO				
GANADERÍA	193.687	208.855	221.793	224.754
BASE URBANA	28.500	28.500	28.500	64.000
TOTAL DEL ACTIVO	222.187	237.355	250.293	288.754
PASIVO				
GANADERÍA		420		1.800
BASE URBANA				
TOTAL PASIVO		420		1.800
PATRIMONIO NETO				
GANADERÍA	193.687	208.435	221.793	222.954
BASE URBANA	28.500	28.500	28.500	64.000
TOTAL PATRIMONIO NETO	222.187	250.293	250.293	286.954

RESULTADO GANADERÍA (cifra en dólares)

ESTADO DE RESULTADO	2004-2005	2006-2007	2008-2009	TOTAL
Ingreso Ganadería				
Bovina	22.523	26.217	26.963	75.703
Ovina	1.433	1.301	1.351	4.085
Total ingresos	23.956	27.518	28.314	79.788
Egresos				
Reposición	1.913	1994	1.022	4.929
Alimentación	4.891	7.527	10.749	23.167
Sanidad	619	797	626	2.042
Administración y Estructura	1.080	3.277	3.807	8.164
Total egresos	8.503	13.595	16.204	38.302
Resultado	15.453	13.923	12.110	41.486

RESULTADO TOTAL (cifra en dólares)

ESTADO DE RESULTADO	2004-2005	2006-2007	2008-2009	TOTAL
Resultado Ganadería	15.453	13.923	12.110	41.486
Otros Ingresos				
Alquiler Quinta	1.666	1.841	1.870	5.377
Alquiler Galpón	1.600	1.524	1.493	4.617
Salario Docente	5.128	7.219	9.730	22.077
Total Otros Ingresos	8.394	10.584	13.093	32.071
Resultado (ganadería y otras)	23.847	24.507	25.203	73.557
Gastos Familiares	9.099	11.149	13.079	33.327
Resultado Final	14.748	13.358	12.124	40.230

EJECUCIÓN DEL PLAN CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2010-2012

ANÁLISIS ECONÓMICO GANADERÍA (cifras en dólares)

INDICADORES	31/12/10	31/12/11	31/12/12
Capital de Trabajo = AC- PC	85.737		
Capital Fijo = A NC- P NC	178.500		
Liquidez = AC / PC	9,51		
Solvencia = A / P	27,25		
Grado de Endeudamiento = P / P N	0,038		
Rentabilidad = Utilidad / PN (promedio)	4,95		

ANÁLISIS PRODUCTIVO GANADERÍA

INDICADORES	2010	2011	2012
Carga por Hectárea (cab) = Exist / Sup.	1,1		
Stock promedio	140		
Producción total de Carne = V - C +/- D I	17.704		
Producción de carne por ha = PTC / Sup.	140		
Producción por cabeza (kg/cab/año)	126		
Peso medio de compras invernada	139		
Peso medio de ventas de invernada	365		
Porcentaje de Invernada	89		
Eficiencia de stock = PC / Carga (%)	50		
Duración de la inv. (meses)	22		

PATRIMONIO GANADERIA (cifras en dólares)

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	31/12/10	31/12/11	31/12/12
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBILIDADES	683		
INVERSIONES	21.500		
CRÉDITOS	6.656		
BIENES DE CAMBIO	66.963		
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	95.802		
ACTIVO NO CORRIENTE			
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	178.500		
TOTAL DEL ACTIVO	274.302		
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	10.065		
TOTAL DEL PASIVO	10.065		
PATRIMONIO NETO	264.237		

PATRIMONIO TOTAL (cifras en dólares)

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	31/12/10	31/12/11	31/12/12
ACTIVO			
GANADERÍA	274.302		
BASE URBANA	62.500		
TOTAL DEL ACTIVO	336.802		
PASIVO			
GANADERÍA	10.065		
BASE URBANA			
TOTAL PASIVO	10.065		
PATRIMONIO NETO			
GANADERÍA	264.237		
BASE URBANA	62.500		
TOTAL PATRIMONIO NETO	326.737		

RESULTADO GANADERÍA (cifra en dólares)

ESTADO DE RESULTADO	2010	2011	2012	TOTAL
Ingreso Ganadería				
Bovina	29.133			
Ovina	506			
Total ingresos	29.639			
Egresos				
Alquiler	3.982			
Reposición	3.389			
Alimentación	5.034			
Sanidad	457			
Administración y Estructura	3.674			
Total egresos	16.536			
Resultado	13.103			

RESULTADO TOTAL (cifra en dólares)

ESTADO DE RESULTADO	2010	2011	2012	TOTAL
Resultado Ganadería	13.103			
Otros Ingresos				
Alquiler Casa	1.114			
Alquiler Quinta	589			
Alquiler Galpón	937			
Salario Docente	6.370			
Total Otros Ingresos	9.010			
Resultado (ganadería y otras)	22.103			
Gastos Familiares	8.268			
Resultado Final	13.845			

Inventario Permanente de stock de hacienda al 31/12

A Ñ O	DETALLE	NACIMIENTO		COMPRAS		VENTAS		MORTANDAD		SUBTOTAL		TOTAL
		M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	
95	resumen			6	7					7	7	14
96	resumen			31	9	3	7			35	9	44
97	resumen			17	7	10	8			42	8	50
98	resumen		1	20	15	25	8			37	16	53
99	resumen	4	2	25	15	19	7	1		46	26	72
00	resumen	11	10	1	19	17	7	1	1	40	47	87
01	resumen	7	7	14	51	16	22		1	45	82	127
02	resumen	11	12	34	8	18	40	2	1	70	61	131
03	resumen	8	11		36	10	35	2		66	73	139
04	resumen	10	11	22	1	35	11			63	74	137
05	resumen	14	11		50	23	51	1		53	84	137
06	resumen	15	21	10	41	29	37		1	49	108	157
07	resumen	11	12	12	41	10	61		1	62	99	161
08	resumen	12	9	15	34	25	48		1	64	93	157
09	resumen	6	10	7	58	22	61	1		54	100	154
10	resumen	6	1	29	41	24	40	1	3	64	99	163

Registro de Compras de Hacienda

AÑO	DETALLE	CANTIDAD			KILOS		PRECIO		
		H	M	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	\$/K
95	Resumen	7	6	13	150	1.950	108	1.400	0,72
96	Resumen	9	31	40	111	5.884	111	4.457	0,76
97	Resumen	7	17	24	158	3.786	126	3.020	0,80
98	Resumen	15	20	35	169	5.917	179	6.266	1,06
99	Resumen	15	25	40	178	7.105	146	5.834	0,82
00	Resumen	19	6	25	153	3.823	131	3.266	0,85
01	Resumen	61	24	85	199	16.889	145	12.359	0,73
02	Resumen	12	42	54	162	8.760	210	11.336	1,29
03	Resumen	51	7	58	148	8.615	271	15.747	1,83
04	Resumen	12	30	42	172	7.240	349	14.657	2,02
05	Resumen	63	9	72	134	9.685	320	23.022	2,37
06	Resumen	52	23	75	151	11.366	361	27.062	2,38
07	Resumen			86	130	11.212	355	30.529	2,72
08	Resumen	48	25	73	140	10.205	482	35.210	3,45
09	Resumen	67	17	84	145	12.180	459	38.541	3,16
10	Resumen	50	35	85	139	11.846	1.063	90.378	7,63

Registro de Ventas de Hacienda (invernada)

AÑO	COMPRADOR	CANTIDAD			KILOS		PRECIO (LIBRE DE GASTOS)		
		H	M	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	\$/K
96	Resumen	7	3	10	383	3.832	321	3.207	0,84
97	Resumen	8	10	18	262	4.722	241	4.338	0,92
98	Resumen	8	25	33	371	12.333	420	13.876	1,13
99	Resumen	7	19	26	329	8.568	253	6.582	0,77
00	Resumen	7	17	24	324	7.774	245	5.884	0,76
01	Resumen	23	16	39	334	13.012	256	10.003	0,77
02	Resumen	38	18	56	317	17.350	335	18.781	1,06
03	Resumen	25	10	35	310	10.863	524	18.352	1,69
04	Resumen	21	34	55	355	19.503	605	33.309	1,71
05	Resumen	50	23	73	314	22.957	645	47.061	2,05
06	Resumen	28	29	57	340	19.426	757	43.200	2,22
07	Resumen	54	9	63	328	20.650	847	53.361	2,58
08	Resumen	42	24	66	321	21.205	1.072	70.730	3,33
09	Resumen	56	22	78	322	25.113	1.025	79.957	3,18
10	Resumen	33	23	56	365	20.453	2.495	139.740	6,83

Registro de Ventas de Hacienda (cría)

AÑO	COMPRADOR	CANTIDAD			KILOS		PRECIO (LIBRE DE GASTOS)		
		H	M	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	\$/K
2004	Resumen	1	1	2	508	1.016	668	1.337	1,31
2005	Resumen	1		1	598	598	1.197	1.197	2
2006	Resumen	9		9	362	3.262	498	4.480	1,37
2007	Resumen	7	1	8	421	3.370	515	4.123	1,22
2008	Resumen	6	1	7	424	2.971	548	3.836	1,29
2009	Resumen	5		5	365	1.824	751	3.756	2,06
2010	Resumen	7	1	8	337	2.697	1.078	8.621	3,20

Cría: stock de vacas y producción

AÑO	VACAS (AÑO ANTERIOR)	TERNEROS DESTETADOS	DESTETE (%)	KILOS	VALOR
2004	22	19	86	2.660	4.256
2005	27	22	81	2.970	5.940
2006	26	24	92	3.360	8.000
2007	30	28	93	4.290	10.725
2008	25	24	96	2.880	9.600
2009	23	19	82	2.280	7.600
2010	22	15	68	2.000	15.260

PRODUCCIÓN DE CARNE

AÑO	PRODUCCIÓN		VENTAS		COMPRAS		STOCK (KILOS)*	
	\$	KILOS	\$	KILOS	\$	KILOS	TOTAL	DIFER.
2004	27.440	16.340	38.902	23.180	14.657	7.240	24.000	400
2005	40.130	19.640	54.198	26.525	23.022	9.685	26.800	2.800
2006	36.087	16.882	55.680	26.048	27.062	11.366	29.000	2.200
2007	46.496	19.298	68.209	28.310	30.529	11.212	31.200	2.200
2008	48.687	15.651	84.166	27.056	35.210	10.205	30.000	(-1200)
2009	55.120	17.636	91.313	29.216	38.541	12.180	30.600	600
TOTAL	253.960	105.447	392.468	160.335	169.021	61.888	30.600	7000
2010	115.076	17.704	163.621	25.150	90.378	11.846	35.000	4.400

* Estimado

RESUMEN COMPRA DE INMUEBLES Y RODADO

FECHA	DETALLE	VALOR	VALOR U\$S	VALOR K/N 400 KILOS
22/06/00	Quinta 5 has	2.732	1 \$	0,95
22/06/02	Casa	9.584	S/R	1,45
18/02/08	Auto	18.324	3,14	3,40
15/08/08	Casa	108.000	3,15	2,90

PRECIPITACIONES PERIODO 1975-2010

Año	Precipitación Total	Año	Precipitación Total
1975	861	1993	770
1976	958	1994	686
1977	821	1995	633
1978	878	1996	773
1979	982	1997	939
1980	915	1998	818
1981	807	1999	1087
1982	817	2000	805
1983	1080	2001	1085
1984	880	2002	876
1985	1286	2003	484
1986	1082	2004	864
1987	1043	2005	432
1988	625	2006	683
1989	927	2007	823
1990	717	2008	660
1991	761	2009	386
1992	1230	2010	716

RESUMEN ECONÓMICO PERIODO 1996 - 2003

Detalle	1.996	1.997	1.998	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003
Ventas	3.409	4.538	13.876	6.742	7.561	10.208	24.106	21.592
Nov	1.289	2.453	10.673	5.102	4.174	4.890	7.362	6.925
Vaq.	1.918	1.885	3.203	1.480	1.710	5.268	12.304	11.067
Otras	202	200		160	1.676	50	4.440	3.600
Compras	4.457	3.020	6.263	5.894	5.232	11.004	18.345	10.637
Nov	3.617	2.015	3.796	3.055	795	2.779	7.675	
Vaq	840	1.005	2.467	2.779	2.471	7.258	1.800	10.137
Otras				60	1.966	967	8.870	500
Otros Ingresos	2.506	5.057	3.908	4.228	4.595	4.477	3.939	5.113
Salario	2.506	5.057	3.908	4.228	4.595	4.477	3.939	5.113
Gastos	1.508	4.213	4.853	7.538	5.812	8.020	13.444	19.427
Personales	1.405	3.432	4.325	4.428	3.072	2.896	3.852	5.800
Per. Cargo								
Alquiler				721	1.705	3.340	5.513	8.050
Reparación								
Sanidad	78	208	106	203	141	107	577	389
Alimentación		426	422	2.116	894	1.422	3.222	3.500
Mortandad								
Otras	25	147		70		255	280	1.688

RESUMEN ECOMÓMICO PERIODO 2.004-2.009

Detalle	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
Ventas	34.646	48.254	47.677	63.334	76.760	91.123
Nov	24.351	18.135	24.656	10.229	29.790	28.436
Vaq.	10.295	30.119	23.021	47.253	42.856	55.430
Otras				452	4.114	7.257
Compras	14.048	28.176	26.902	37.775	57.230	51.742
Nov	10.190	2.430	3.950	4.870	7.818	3.175
Vaq	210	20.292	15.112	14.864	17.742	27.766
Otras	3.648	5.454	7.840	18.041	22.020	20.801
Otros Ingresos	11.557	13.625	15.008	18.332	24.368	26.043
Salario	6.657	8.725	9.908	12.932	18.018	19.443
Alquiler quinta	2.500	2.500	2.800	3.000	3.600	3.600
Alquiler galpón	2.400	2.400	2.400	2.400	2.750	3.000
Gastos	18.442	26.648	29.993	39.751	43.468	64.137
Personales	6.918	8.801	8.400	10.450	14.403	16.900
Per. Cargo	4.800	4.800	6.800	7.550	8.550	9.300
Reparación	657	1.219	1.953	3.528	1.638	899
Sanidad	687	1.171	1.000	1.511	1.070	1.339
Alimentación	4.665	10.007	11.000	12.710	12.704	28.680
Mortandad		650	550	600	702	455
Otras	715		290	3.402	4.401	6.564

