

# Aplicación de Herramientas del Análisis Estratégico para Facilitar las Decisiones de una Empresa Agroindustrial

Héctor J. Solá Alsina<sup>1</sup>, Margarita Armada<sup>2</sup>, Bárbara M. Villanueva<sup>3</sup>.

(1) Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Salta – IIDISA  
Email: [hsola@unsa.edu.ar](mailto:hsola@unsa.edu.ar)

(2) Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Salta - INIQUI -CIUNSA N° 2126  
Email: [armadam@unsa.edu.ar](mailto:armadam@unsa.edu.ar)

(3) Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Salta – IIDISA-INIQUI – CIUNSA N° 2126  
Email: [villanue@unsa.edu.ar](mailto:villanue@unsa.edu.ar)

(4) Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Salta

**RESUMEN:** El proyecto “Producción de Alimentos Funcionales en Agroindustrias Rurales” busca aportar interdisciplinariamente desde la universidad al sector productivo de la región, integrando un análisis participativo investigación- cátedras y actividades de extensión. En este sentido, a través de alumnos del último año de la carrera de Ingeniería Industrial que cursaron la asignatura Gestión Estratégica, se propuso hacer un análisis del entorno y de las competencias para respaldar las decisiones a seguir en diferentes organizaciones productivas locales. Se recomendó seguir las mismas para posicionar sus productos (bienes o servicios) en el mercado interno, provincial y regional.

A tal fin se utilizó una guía para la realización del Informe Diagnóstico, elaborada por la Cátedra. Estos análisis se realizan en forma grupal como una actividad integradora, adaptando la guía a las realidades de cada empresa; la guía constan de dos partes: la primera es un análisis del posicionamiento estratégico de la empresa, y la segunda la identificación, descripción y somera evaluación de los proyectos y acciones necesarios para mejorar la situación competitiva de la organización estudiada.

En la primera se analizan cuáles son las tendencias del macro-entorno (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales), luego se realiza un análisis estructurado donde se formulan posibles escenarios de cómo se puede desarrollar el entorno organizacional en el futuro.

Como ilustración de esta metodología se desarrolla el análisis de una empresa agroindustrial, que exporta arándanos (*Corte & Ibañez, 2014*); la sección que desempeña la cosecha y procesos de clasificación y empaquetado se encuentra en las cercanías de la ciudad de Metán, en la provincia de Salta.

En diferentes asignaturas del plan de estudio se realizan actividades integradoras similares al análisis de caso real, tarea que constituye en algunas situaciones, la base para la práctica profesional supervisada (PPS) (*Corte, Informe PPS Extraberries S.A., 2014*), presentaciones a congresos (*González, y otros, 2014*) o bien el trabajo final que desarrollan los alumnos para alcanzar el grado de Ingenieros.

**Palabras Clave:** Estrategia, análisis del entorno, posicionamiento, capacidades, decisiones

## ABSTRACT

In this paper is presented an analysis of the environment and the skills to support decisions to be taken in different local productive organizations that recommend follow to position their products (goods or services) in the domestic, provincial and regional market. The work was developed through senior students of Industrial Engineering who completed the Strategic Management course.

A guide is used for the diagnostic report and the analyses are performed in groups as an integrative activity; different realities are taken into account and the task is divided into two parts: the first is an study of the strategic positioning of the company, and the second the identification, description and brief assessment of projects and actions needed to improve the competitive position of the organization studied.

The first section explore the trends of the macro-environment (political, economic, social, technological, environmental and legal), then a structured analysis where possible scenarios of how to develop the organizational environment in the future are formulated is performed.

As an illustration of this methodology we develop the analysis of an agribusiness company that exports blueberries, played by section harvest and sorting and packing processes is in the vicinity of the Metan city, Salta state.

In different subjects of the curriculum integrative activities are performed with analysis of real cases that constitutes the basis for some final work developed by students to achieve the degree of Engineers.

**Key Words:** strategic, analysis of the environment, decisions

**AREA TEMATICA:** Gestión de las Organizaciones y del Conocimiento Organizacional

## 1. INTRODUCCIÓN

La competitividad es una posición ideal para una organización porque le garantiza su crecimiento y supervivencia en el tiempo.

La estrategia se refiere a la dirección y desarrollo a largo plazo de una empresa, de forma que todas las organizaciones deben enfrentarse al desafío de gestionar su estrategia para mantenerse competitivas con el propósito de garantizar su supervivencia en el tiempo [1].

Es probable que aquellas organizaciones que, dentro de un mismo sector, acierten sus estrategias y las desarrollen con eficiencia, estarán en posición ventajosa frente a sus competidores; es decir, estarán en mejores condiciones para superar los obstáculos se producen permanentemente, debido a los movimientos del entorno en que realizan su actividad; a la vez podrán aprovechar mejor las oportunidades que estos mismos movimientos del entorno les provocan.

El estudio que sirve para ejemplificar las herramientas fue desarrollado por los alumnos siguiendo la guía y bajo la tutoría de los docentes de la cátedra; se realizó en una empresa que se dedica al cultivo de arándanos, para su posterior empaque y comercialización en el exterior. También la empresa fue seleccionada para la realización de la práctica profesional supervisada de dos alumnos.

El valor nutricional del arándano, según la estandarización de la Food and Drug Administration (FDA) de los Estados Unidos, lo resume como bajo o libre de grasas y sodio, libre de colesterol y rico en fibras, refrescante, tónico, astringente, diurético y con vitamina C; además de ácido hipúrico, lo que determina que sea una fruta con muchas características deseables desde el punto de vista nutricional. Otros estudios universitarios ubican al arándano en la posición número uno por su capacidad antioxidante, frente a todos los frutos y vegetales. El pigmento propio del fruto (la anthocianina), interviene en el metabolismo celular humano disminuyendo la acción de los radicales libres, asociados al envejecimiento, cáncer, enfermedades cardíacas y Alzheimer. Estas cualidades son apreciables en los mercados de alto poder adquisitivo ( a los que está dirigido el producto de la empresa), donde la decisión de compra está influenciada principalmente por factores no económicos. Por esta razón las campañas publicitarias destacan esta bondad del fruto entre sus propiedades nutritivas y benéficas para la salud. (Torres Nossa, 2013)

El proyecto de Investigación “Producción de Alimentos Funcionales en Agroindustrias Rurales” al que pertenecen los docentes busca aportar interdisciplinariamente desde la universidad al sector productivo de la región.

La empresa tiene una facturación estimada de \$15 millones con una capacidad de producción de 3.000 toneladas de fruta por temporada (desde agosto a noviembre). Durante esta época, se demandan alrededor de 3300 puestos de trabajo eventuales (3000 para el sector de campo y 300 en el área de empaque). Actualmente, la empresa cuenta con una reincidencia del 60%. La producción es propia; su principal cliente es EEUU.

## 2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en la asignatura Gestión Estratégica para realizar los diagnósticos del posicionamiento estratégico de organizaciones, provee una guía para estudiar la dinámica del entorno, sus competencias internas y las expectativas de sus partes interesadas.

A través de esta actividad se logra incorporar en el proceso de enseñanza aprendizaje actividades para mejorar las competencias de los alumnos para identificar conjuntamente con los directivos de empresas locales, las problemáticas locales que son comunes y que condicionan las posibilidades de estas organizaciones en alcanzar una posición competitiva en su ámbito. Estos conocimientos son profundizados luego en PPS, trabajos a congresos o como tema para los trabajos finales de graduación.

Dentro del proyecto de investigación, se comparan las estrategias de cada empresa analizada, buscando un modelo óptimo para desarrollar la región a partir de la agroindustrias rurales.

El análisis realizado ayuda a la Organización a decidir el sector en el que desea realizar su actividad, la posición que conviene mantener dentro del mismo para lograr ventajas respecto a la competencia, así como a conocer los cambios de su entorno y beneficiarse de los mismos. (Porter, 2004)

Esta guía para realizar el diagnóstico, se desarrolla con los siguientes pasos:

- a) Clarificando en primer término la *Misión* de la Organización, es decir el propósito básico que los propietarios pretenden desplegar y realizar en el futuro.
- b) Definiendo su *propio negocio*, aclarando: qué productos ofrece, que necesidades pretende satisfacer y en qué ámbito lo ofrece.
- c) Análisis de las *presiones del Macro Entorno* a favor del cambio en el ambiente que se desenvuelve, considerando para ello, como pueden afectar en el futuro las tendencias: *políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales*.
- d) Estudiando su entorno en el *ámbito nacional* respecto a las condiciones naturales que fomentan el desarrollo de las ventajas competitivas, sea por las leyes, el pensamiento creativo, las costumbres culturales, las condiciones de la demanda interna y/o la disponibilidad de industrias relacionadas o de apoyo.
- e) *Análisis estructural* deduciendo los escenarios o descripciones detalladas y posibles de cómo se puede desarrollar el entorno organizacional en el futuro, a partir de la agrupación de influencias claves sobre el entorno y de los motores de cambio sobre los que hay un gran grado de incertidumbre.
- f) Análisis y evaluación del *entorno competitivo* de la organización en su sector, para conocer el atractivo de esa industria y la forma en que las organizaciones individuales pueden competir. Los límites de algunas industrias o sectores pueden cambiar por la convergencia entre sectores que pueden solaparse en relación a sus actividades, tecnologías, productos y consumidores.
- g) Respecto a la situación actual: ¿cuáles son los rasgos característicos y la situación del sector de: 1) los competidores; 2) los proveedores; 3) los clientes de la empresa? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores más importantes? ¿Cuáles son las barreras de entrada en el sector? ¿Cuál es el riesgo de aparición de productos sustitutivos?
- h) Respecto a la situación futura: ¿Qué cambios pueden introducir en el sector: 1) los competidores; 2) los proveedores; 3) los distribuidores que puedan suponer amenazas u oportunidades para la organización? ¿Qué cambios tecnológicos pueden generar productos alternativos con posibilidades de sustituir productos de la empresa?
- i) Con la identificación de los aspectos más significativos de la industria o sector (factores claves), se analiza la posición competitiva para cada *Unidad Estratégica de Negocio* en el que opera la organización. Primero son identificados sus consumidores/clientes, luego los aspectos más significativos de los competidores y las características del mercado de cada UEN. Es decir, dejar estipulados y analizados para cada Unidad de Negocio los *grupos estratégicos*, los *segmentos del mercado* y entender lo que *valoran los consumidores*
- j) Posteriormente se identifica la *estructura competitiva de la industria, y las oportunidades y restricciones al desarrollo*, para interpretar cual es la posición competitiva de la organización y de cómo puede cambiar en el futuro.
- k) Estudio de la capacidad estratégica interna necesaria para la supervivencia y el éxito. Esto se consigue realizando un análisis de la adecuación y ajuste de los recursos y

competencias en toda su cadena de valor, el cual comprende; la capacidad de dirección, la capacidad organizativa, la capacidad de información y control, la capacidad de gestión de las actividades básicas, la capacidad de producción y, la capacidad de gestionar sus recursos disponibles, sus recursos humanos, sus recursos tecnológicos e innovaciones.

- l) Expectativas de las partes interesadas y propósitos. A quién debería servir la Organización, cómo deberían definirse la dirección y los propósitos, qué propósitos deberían tener prioridad y a quién sirve de hecho. Realizando un mapa con el poder y el grado de interés de las partes interesadas.
- m) Elección de las estrategias, primero determinando los factores claves de éxito para cada negocio y proponiendo estrategias: a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades y/o evitar las amenazas, aprovechando las oportunidades porque se superan las debilidades y/o, minimizando las debilidades que eviten amenazas

### 3. ANALISIS DEL MACRO-ENTORNO (marco PESTEL)

La herramienta PESTEL permite analizar el macroentorno de la organización, poniendo énfasis en seis factores de cambio: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Aplicada esta herramienta a la empresa de arándanos, se pudieron establecer aquellos factores de mayor incidencia en la estrategia que debe adoptar la empresa:

- Político
  - ✓ Resguardo político por la existencia de la Cámara Argentina de Productores de Arándanos y Berries (CAPAB) cuyos principales objetivos son: Defender y representar los intereses específicos del sector; Promover el perfeccionamiento y eficiencia de la actividad en la producción; Intervenir en todos los casos que la defensa y protección de los intereses comunes lo requieran; Suministrar a los asociados los datos e informes disponibles que se requieran con relación a la actividad del arándano y otros berries y a la protección y comercio del mismo; Promover, por todos los medios a su alcance el mercado interno y la conquista y afianzamiento de mercados del exterior para exportaciones que beneficien a la producción nacional; Velar por la moralidad comercial, honestidad y seriedad de las prácticas comerciales de los productores de arándanos y otros berries argentinos en el mercado nacional e internacional; Realizar todos los demás actos tendientes al cumplimiento de su objeto, debiendo siempre cuidar que su actividad y gestiones se desenvuelvan dentro de su marco gremial y en interés general de la actividad.
  - ✓ Altos costos de producción y políticas gubernamentales que no favorecen al sector, como reintegros, reembolsos, retenciones y falta de acuerdos de libre comercio.
  - ✓ Protocolo de calidad para arándanos frescos - Resolución 201/2007: define y describe los atributos de calidad que deberían cumplirse para adquirir el derecho de uso del Sello "ALIMENTOS ARGENTINOS, UNA ELECCION NATURAL" en arándanos frescos. El objetivo que persigue, es brindar a los productores de arándanos de Argentina una herramienta adicional para la obtención de productos de calidad diferenciada.
- Económico
  - ✓ La producción argentina de arándano es relativamente nueva, y la mayor parte se exporta en fresco hacia el hemisferio norte.
  - ✓ En Argentina se emplean distintas formas de comercialización para el arándano. La más difundida es la consignación, es decir, la venta del producto en destino al precio vigente allí al momento de la venta. Las otras dos formas son vender a un precio preestablecido según las expectativas de las condiciones del mercado que tenga el importador o simplemente vender el producto a un exportador local.
  - ✓ Impuesto a las ganancias.
  - ✓ Planes de financiación: en la actualidad Argentina cuenta con planes de financiación de PyMes y proyectos de inversión.
  - ✓ Barreras a la importación.

- Socio-cultural
  - ✓ Hay un notable cambio en las pautas de consumo hacia productos naturales con componentes benéficos para la salud, por lo cual se espera que su consumo continúe incrementándose.
  - ✓ La cosecha y clasificación son manuales, con alto requerimiento de personal durante los meses de recolección, motivo por el cual este cultivo es un importante generador de empleos en Metán, Rosario de la Frontera, Galpón, Río Piedra, El Tala, Salta Capital, Güemes.
  - ✓ Opinión y actitud del consumidor - Acceso y tendencias de compra: EE.UU es un mercado maduro, o sea se consume el arándano en todas sus modalidades desde el fresco hasta el procesado y se está sustituyendo el consumo de otras frutas a medida que el arándano está disponible todo el año en los supermercados, y los hábitos de consumo cambian de estivales a anuales. Europa está en crecimiento, y va rumbo a convertirse en un mercado similar en volumen al norteamericano. Siguiendo los cambios de hábitos hacia el consumo de frutas y hortalizas y la vinculación de esta fruta con lo silvestre.
- Tecnológico
  - ✓ Avanzadas tecnologías en su línea de procesamiento.



**Ilustración 1: Equipamiento de alta tecnología de la empresa**

- ✓ Adquisición de maquinarias de origen internacional (Estados Unidos), posible debido a tratarse de una marca ya establecida internacionalmente.
  - ✓ Inclusión y facilidad de repuestos de maquinarias de industria argentina ya que algunas de ellas son de origen nacional (PONI).
- Ecológicos
  - ✓ Cambios climáticos originan frecuentes heladas que ponen en peligro la cosecha.
  - ✓ Riego y roturación del suelo; sobreexplotación de los recursos naturales.
  - ✓ Uso de energía eléctrica y combustible.
  - ✓ Posible contaminación del suelo y napas por el inadecuado manejo de productos químicos para el control de malezas, enfermedades e incorporación irracional de nutrientes al suelo.
  - ✓ Alteración del paisaje: descarte de polietilenos, bidones, caños de riego y, otros artículos de la infraestructura, siendo estas de muy difícil degradación.



**Ilustración 2: riego de campos de arándanos**

- Legales
  - ✓ Leyes que exigen se aseguren derechos laborales básicos, seguridad social y condiciones de seguridad e higiene a los trabajadores.
  - ✓ Normativas de calidad.
  - ✓ Patentes.
  - ✓ Políticas ambientales a nivel provincial y nacional (Ley Nacional n°25.675. Ley Provincial n°7070 y sus respectivos decretos).

#### 4. Creación de Escenarios

Con la identificación de las principales influencias del entorno y de los generadores de cambio, quedan definidos **escenarios** con una visión a futuro o a largo plazo. Para ello se seleccionaron los siguientes factores claves que influyen en la estrategia.

*Paso 1: Factores de gran impacto:*

- A. Cambios climáticos originan modificación en las temporadas de heladas.
- B. Impuesto a las ganancias.
- C. Cambios en la conducta de consumo del mercado: los hábitos de consumo de EEUU, el principal consumidor.
- D. Exigencia internacional de calidad del producto
- E. Reincidencia de personal temporario (mesa clasificadora y jefe de línea).

*Paso 2: Posibles Futuros por Factor*

- A.
  - (i) Las precauciones que se toman ante cambios de temperatura no son suficientes.
  - (ii) Las precauciones que se toman ante cambios de temperatura sí son suficientes.
- B.
  - (i) Elevado y creciente.
  - (ii) Estables.
- C.
  - (i) Capacidad productiva para cubrir la demanda.
  - (ii) Volumen de Producción insuficiente para cubrir la demanda, pérdida del cliente.
- D.
  - (i) Cumplimiento de los requerimientos.
  - (ii) Incumplimiento de los requerimientos, pérdida del cliente.
- E.
  - (i) Elevado índice de reincidencia, disminución de la necesidad de capacitación.
  - (ii) Baja reincidencia, necesidad de capacitación de mayor volumen de personal.

*Paso 3: Creación de Escenarios*

**Escenario 1: no hay grandes cambios.**

Los cambios de temperaturas de los cultivos son exitosamente contrarrestados (Aii) lo que, en conjunto se logra con disponer en las tareas de campo con personas capacitadas (Ei), existe mucha probabilidad de que se alcancen los volúmenes previstos (Ci) en tiempo y forma (Di). Estabilidad en la política fiscal o se mantengan los índices de impuestos a las ganancias (Bii)

**Escenario 2: Caos**

Políticas gubernamentales incluyen elevados y crecientes impuestos a las ganancias (Bi) que se combina con un elevado número de personal inexperto (Eii) lo cual, junto a insuficientes medidas para el control de temperaturas en la etapa de cultivo (Ai), con lleva a la imposibilidad de cubrir los volúmenes comprometidos (Cii) ni en tiempo ni en forma (Dii).

**Escenario 3:**

Manteniéndose estables los hábitos de consumos (Bii) y considerando que la cantidad producida es suficiente para cubrir los compromisos (Ci), dado que de las condiciones climáticas fueron mitigadas satisfactoriamente (Aii) se genera un posible riesgo de pérdida de clientes por incumplimiento de tiempo y calidad (Dii) causado por improductividades que produjo el poco personal experto o reincidente (Eii).

En función de los escenarios descriptos, la empresa debe considerar acciones tendientes a revertir los escenarios adversos y modificar las variables que la hagan tender hacia aquellos escenarios más promisorios.

### **CAPACIDAD ESTRATEGICA**

#### **Ciclo de vida**

El crecimiento del mercado puede afectar la rivalidad, como se ve, el mercado está en la etapa de madurez, por lo cual la forma en que la empresa podrá crecer será arrebatando cuotas del mercado a los competidores.

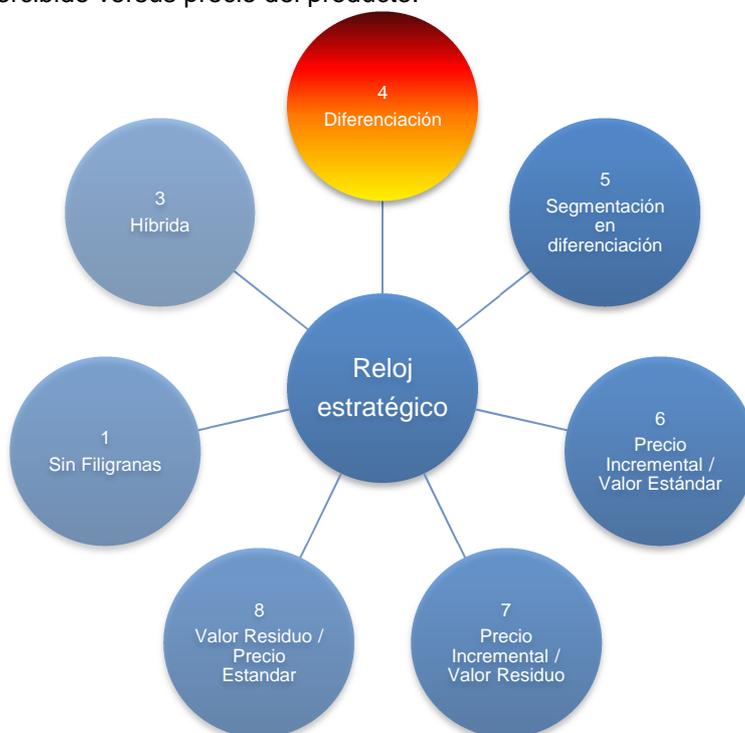
La competencia de de la empresa está conformada por Chile y Nueva Zelanda a nivel internacional y Tucumán (Marabini, 2013), Entre Ríos y Bs As a nivel nacional. La empresa produce cantidades menores que la mayoría de sus competidores y la misma firma posee otras empresas del mismo rubro a nivel nacional

Para los competidores internacionales, las temporadas altas de cosecha en Chile no coinciden con las de Argentina, resultado las producciones chilenas complementarias a las de la empresa. En el caso de Nueva Zelanda exporta preferencialmente a Asia, mercado en el que la empresa en estudio hace poco tiempo ha empezado a incursionar.

Con respecto a la competencia nacional, al ser pequeña la producción de la empresa, no es una oposición a los grandes productores, por lo cual no deben temer represalias frente al crecimiento de la cuota de mercado que pueda alcanzar.

### **RELOJ ESTRATÉGICO:**

La herramienta del reloj estratégico permite situar la realidad de la empresa según dos ejes: valor añadido percibido versus precio del producto.



**Ilustración 3: Reloj estratégico**

### **CONCLUSIONES**

El empleo de esta herramienta permite caracterizar la estrategia empleada, y entender como repercute en la posición competitiva de la empresa. Del análisis diagnóstico empresarial

desarrollado por los alumnos, se desprende que la empresa presenta una estrategia de diferenciación, con un costo precio similar a su competencia, pero con un valor agregado adicional, que su cliente principal, (Estados Unidos) percibe y aprecia.

Dada esta estrategia, debe mantener el grado de satisfacción de su cliente principal, y en lo posible hacer un análisis de costos a fin de optimizar el precio ofrecido; con esta estrategia puede lograr aumentar su margen de ganancias o bien reducir su precio de venta y entrar en una estrategia híbrida, para alcanzar otros mercados.

Una posibilidad para reducir costos puede ser utilizar sus instalaciones en contra temporada para la producción de otras frutas (caso de Kiwi). Dadas las condiciones climatológicas de la región, una posibilidad cierta es la producción de kiwis.

Los alumnos pueden usar estos antecedentes para realizar las PPS y/o los trabajos finales para obtener el grado de Ingeniero Industrial

### **Bibliografía**

- [1] M. Marabini, «Desarrollo económico local: la producción de arándanos en Tucumán como potencial caso,» *sns*, pp. 41-66, septiembre-noviembre 2013.
- [2] M. Corte, «Informe PPS Extraberries S.A.,» Salta, 2014.
- [3] Jhonson, Dirección estratégica, 7 ed ed., 2006.
- [4] F. González y M. Corte, *Enceuntro Regional SAMECO*, Tucumán, 2014.
- [5] M. Corte, C. Guaymás, M. Ibañez, M. Kadar, A. Khoudarif, R. Langarica, A. R. Muñoz y A. Vaca, «Caso estratégica 2014,» Salta, 2014.
- [6] M. Porter, *Estrategia Competitiva*, vol. 2º edición, México: CECSA , 2004.