

3



GESTIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

## EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS





# 3

GESTIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

---

## EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



### 3. EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018



Manual 3: El análisis interno y externo por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda. Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

#### **Coordinación editorial**

Marvin Blanco, Federico Ganduglia, Daniel Rodríguez

#### **Diseño de contenidos**

Miroslava González, Federico Ganduglia

#### **Compilador**

David Burin

#### **Corrección de estilo**

Liliana D'Attoma

#### **Diagramado**

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

#### **Diseño de portada**

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

#### **Ilustraciones**

Gustavo Damiani

#### **Fotos**

Depositphotos, APPROCAP

Manual 3: el análisis interno y externo / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – San José, C.R.: IICA, 2018. 69 p.; 21,6 cm X 27,9 cm. – (Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas; no 3)

ISBN: 978-92-9248-770-6

1. Capacitación 2. Metodología 3. Agroindustria 4. Sistemas de apoyo a las decisiones 5. Asociaciones comerciales 6. Sector público 7. Sector privado 8. Empresas pequeñas y medianas 9. Cambio organizacional 10. Gestión 11. Análisis 12. Desarrollo de un producto 13. Valor añadido  
I. IICA II. Título

AGRIS  
C30

DEWEY  
371.3

# Índice

Presentación.....	1	Módulo 2.	
		Análisis externo e interno .....	18
<b>Módulo 1.</b>		<b>2.1 Análisis externo</b>	
<b>Introducción a la gestión empresarial .....</b>	<b>3</b>	Introducción.....	21
<b>1.1 Capacidades empresariales</b>		<b>2.1.1</b> La cadena agroproductiva .....	22
Introducción.....	4	<b>2.1.2</b> Los entornos de la agroempresa.....	27
<b>1.1.1</b> Capacidades emprendedoras .....	4	<b>2.1.3</b> Coo-petencia, asociativismo, red de empresas e instituciones .....	32
<b>1.1.2</b> Capacidades gerenciales.....	7	<b>2.1.4</b> Evaluación de factores externos (EFE) .....	35
<b>1.1.3</b> Evaluación de la gestión agroempresarial.....	8	<b>Resumen</b> .....	37
<b>Resumen</b> .....	9	<b>2.2 Análisis interno</b>	
<b>1.2 Marco conceptual de la gestión agroempresarial</b>		Introducción.....	38
Introducción.....	10	<b>2.2.1</b> Enfoque basado en recursos y capacidades.....	38
<b>1.2.1</b> Funciones de la gestión agroempresarial .....	10	<b>2.2.2</b> Elementos formadores de ventaja competitiva .....	43
<b>1.2.2</b> Niveles de gestión.....	12	<b>2.2.3</b> Creación de valor .....	49
<b>1.2.3</b> La planificación en la gestión agroempresarial.....	15	<b>2.2.4</b> Evaluación de factores internos (EFI) .....	53
<b>Resumen</b> .....	17	<b>Resumen</b> .....	56
		<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>57</b>
		<b>Anexo 1.</b>	
		<b>Actividades para aplicar con las organizaciones.....</b>	<b>63</b>



# Presentación

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su esfuerzo por contribuir al desarrollo agrícola y al bienestar rural, implementa el proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” (PI Cadenas); el cual tiene por objetivo mejorar el desempeño competitivo y sustentable de las cadenas agrícolas en su conjunto y de todos sus eslabones, mediante la gestión de políticas, el fortalecimiento institucional y de capacidades público-privadas, y el apoyo a procesos de innovación tecnológica, empresarial, institucional y comercial.

El IICA reconoce que, a pesar de los esfuerzos realizados por los países miembros por mejorar la vinculación y participación en los mercados de los productores de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar, en la actualidad aún persisten retos, vinculados, entre otras razones, a la existencia de asimetrías en las cadenas. Dichas asimetrías se manifiestan principalmente en cuestiones relacionadas con la escala y la concentración del poder de negociación en determinados eslabones, así como en las condiciones de acceso al conocimiento en aspectos críticos relacionados, entre otros, con la gestión empresarial, el asociativismo, la comercialización y la agregación de valor.

Ante esta situación, el PI Cadenas plantea el “Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas”, cuyo objetivo es desarrollar las capacidades de instituciones públicas y privadas para mejorar y fortalecer la gestión empresarial y asociativa de los diferentes actores de las cadenas agrícolas, especialmente los productores de pequeña y mediana escala, para contribuir al aumento de la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las cadenas agrícolas.

El Programa cuenta con material didáctico base que le permitirá a los facilitadores diseñar e implementar procesos de fortalecimiento de capacidades. Este material se encuentra organizado en cuatro ejes temáticos: la facilitación de procesos del fortalecimiento empresarial y asociativo, la gestión empresarial estratégica, la gestión empre-

sarial táctica y la gestión asociativa. Se incluye, además, como primer manual, una introducción al Programa. Cabe resaltar que para la elaboración de estos manuales se realizó un esfuerzo por identificar e incorporar la experiencia previa del IICA en este importante tema. La serie completa está compuesta por 9 manuales, organizados de la siguiente manera:

EJE TEMÁTICO	MANUAL
Introducción	#1 El Programa de Capacitación sobre Gestión Agroempresarial y Asociativa
Fortalecimiento empresarial y asociativo	#2 Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo
Gestión empresarial estratégica	#3 El análisis interno y externo #4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia
Gestión empresarial táctica y operativa	#5 El mercado y la comercialización #6 El plan de negocios y la gestión operativa
Gestión asociativa	#7 Asociativismo, modelos posibles y dificultades de relacionamiento #8 Bases de la organización asociativa #9 Fortalecimiento socio organizacional y desarrollo de servicios

#### OBJETIVOS Y UNIDADES DE APRENDIZAJE

Este manual tiene dos objetivos de aprendizaje:

Que los participantes se apropien de conceptos relacionados con la gestión agroempresarial e identifiquen las capacidades empresariales que permiten un manejo eficiente y eficaz de los agronegocios.

Que los participantes conozcan metodologías y herramientas para diagnosticar la situación actual de una agroempresa, diferenciando factores internos y externos.

De manera similar, corresponde al facilitador hacer un análisis, tanto de la problemática de la gestión agroempresarial en su ámbito de intervención, como de las necesidades específicas de los destinatarios de la capacitación, a fin de hacer los ajustes pertinentes si el caso lo amerita.

Cabe destacar que en la unidad 2.1, Análisis externo, el facilitador deberá realizar con antelación un análisis situacional sobre la cadena y los entornos externos, esto con la finalidad de apoyar a los aprendices en el desarrollo del tema.

Se espera con este Programa contribuir a resolver los retos antes descritos promoviendo que los pequeños y medianos productores se asocien para generar economías de escala y para aprovechar los múltiples beneficios y oportunidades que el asociativismo representa desde el punto de vista económico, social y cultural.

Se estima, también, que la mayor participación de los productores y sus organizaciones en los mercados es una forma de lograr mejores condiciones de vida (sociales, económico-productivas, ambientales, de acceso a la formación, al conocimiento y a la información) en las comunidades de cada uno.

Este tercer manual introduce el tema de la **Gestión empresarial estratégica** y consta de dos módulos y cuatro unidades didácticas, que presentan un marco conceptual sobre el tema y diversos enfoques y herramientas para realizar un análisis externo con foco en el entorno y la cadena donde se inserta la organización agroempresarial, y un análisis interno basado en la consideración de sus recursos y capacidades y de sus ventajas competitivas.

En estas unidades se proveen conceptos, procedimientos y herramientas útiles para el propio aprendizaje de los técnicos facilitadores y, a su vez, para apoyar el trabajo formativo que estos realizan con pequeñas y medianas organizaciones de productores.

# Módulo 1

## Introducción a la gestión empresarial

El objetivo del módulo 1, Introducción a la gestión empresarial, es que los participantes se apropien de conceptos relacionados con la gestión agroempresarial e identifiquen las capacidades empresariales que permiten un manejo eficiente y eficaz de los agronegocios. En este sentido, se espera que al finalizar el módulo 1 los participantes sean capaces de:

- ▶ Reconocer la importancia de las capacidades emprendedoras y gerenciales para identificar oportunidades y amenazas en los entornos externos y gestionar la organización de manera eficaz.
- ▶ Evaluar las capacidades internas de una organización para identificar las habilidades requeridas para fortalecer la gestión agroempresarial.
- ▶ Comprender los fines y funciones de la gestión agroempresarial, así como los niveles de gestión.
- ▶ Manifiestar en la práctica la aspiración de contribuir en el fortalecimiento de la gestión agroempresarial de los pequeños y medianos productores agropecuarios.

De acuerdo con estos objetivos y capacidades esperadas, los **contenidos** de este módulo 1 están integrados por dos unidades de aprendizaje:

**En la primera unidad, 1.1 Capacidades empresariales**, se brinda un desarrollo conceptual acerca de qué son las capacidades emprendedoras y gerenciales, ambas indispensables para la gestión agroempresarial; asimismo, se propone una herramienta para evaluar estas capacidades y así poder identificar qué habilidades y conocimientos se necesitan fortalecer para mejorar la gestión agroempresarial.

**En la segunda unidad, 1.2 Marco conceptual de la gestión agroempresarial**, se presentan los fines y funciones de la gestión agroempresarial y los tres niveles de gestión: estratégica, táctica y operativa. Por último, se analiza por qué es pertinente planificar y cómo se desarrollará esta gestión.

## Unidad 1.1 Capacidades empresariales

### Introducción

Las capacidades empresariales son las destrezas y los conocimientos que necesitan las personas que crean y/o poseen empresas para operarlas con éxito (OIT, 2017). Están conformadas por dos tipos diferentes:

- ▶ las capacidades emprendedoras, y
- ▶ las capacidades gerenciales.

Ambos tipos de capacidades son complementarias y relevantes para el buen funcionamiento de una organización. Por lo tanto, deben desarrollarse ambas.

Las capacidades emprendedoras son un conjunto de potencialidades cognitivas relacionadas con rasgos personales y con conductas que se adquieren en el tejido social del cual se forma parte. Permiten identificar oportunidades y necesidades que pueden materializarse en negocios o proyectos. Dichas oportunidades se encuentran en los entornos externos de una empresa o de una organización de productores, en los cuales también se presentan amenazas.

Por su parte, las capacidades gerenciales son conocimientos y habilidades técnicas, humanas y conceptuales que son necesarias que desarrollen los agroempresarios para gerenciar con eficiencia y eficacia sus unidades económicas.

En el pasado, el sistema de gestión productivo –basado en aptitudes para resolver problemas técnicos– era el que prevalecía en las organizaciones; sin embargo, los entornos externos complejos y cambiantes exigen un sistema de gestión agroempresarial, que se basa en habilidades humanas, modos de ver, analizar la realidad y pensar en las relaciones entre distintos factores, aunque aparentemente no estén relacionados. Quienes tienen que llevar adelante la gestión deben ser capaces de observar lo interno y externo de la organización como un todo, a fin de responder a las necesidades de los consumidores.

Por lo anterior, el agroempresario debe evaluarse para reconocer cuáles de estas capacidades posee y cuáles necesita mejorar; esta evaluación le permitirá capacitarse en aquellos rubros en los que presente debilidades y potenciar aquellos en los que registre fortalezas.

### 1.1.1 Capacidades emprendedoras

Hoy en día, las empresas y productores agroalimentarios participan en mercados complejos y competitivos, donde se ha transitado desde el antiguo paradigma de “producir y luego vender” al de “producir lo que el consumidor desea comprar”; esto último hace necesario que los dirigentes de las organizaciones desarrollen continuamente diferentes habilidades, entre ellas, las capacidades emprendedoras.

Cuando se hace referencia a las capacidades emprendedoras se entra a la dimensión de las ideas, la creatividad y la innovación. Por un lado, puede ser la habilidad

para descubrir las tendencias futuras del mercado y, a la vez, para crear mercados diferentes. Esto implica mirar de otra manera lo que hoy existe, descubrir los factores potenciales de la transformación y asumir el riesgo de la apuesta.

De esta manera, los emprendedores son personas que generan ideas innovadoras tras descubrir oportunidades en el mercado, iniciando cambios en los procesos de producción, utilizando los factores de producción para producir bienes y, en definitiva, creando una iniciativa para poner en práctica sus ideas (Guinjoan & Llauredó, 2000).

Los emprendedores se mantienen alerta a lo que sucede en su alrededor, esto les permite percibir necesidades de mercado no satisfechas o la existencia de recursos desaprovechados que se podrían utilizar. Su creatividad hace que exploren y descubran diferentes ideas acerca de cómo aprovechar esas oportunidades en forma eficiente o agregando valor a los productos. Luego, eligen aquella idea que contiene un valor superior, que puede ser desde una mejora de la oferta actual, un nuevo canal de venta y hasta una innovación radical, creando así el concepto de un nuevo negocio y/o de un nuevo producto (García & García, 2008).



Figura 1. Proceso de desarrollo de una oportunidad.

Fuente: Adaptada de García y García (2008).

La capacidad emprendedora es la destreza, habilidad y conocimiento que una persona posee para asumir riesgos y aprovechar las oportunidades de negocios del entorno en el que se desarrolla (Marulanda, Montoya, & Vélez, 2014). En la apropiación de estas capacidades intervienen diferentes factores (figura 2) relacionados con su personalidad, su experiencia, sus conocimientos, sus relaciones, su capacidad e interés para buscar información y con el entorno en el que se desenvuelve.

**Tome nota...**

La capacidad emprendedora es la destreza, la habilidad y el conocimiento que una persona posee para asumir riesgos y aprovechar las oportunidades de negocios del entorno en el que se desarrolla.



Figura 2. Factores que influyen en la capacidad emprendedora.

Fuente: Adaptada de García y García (2008).

Es complejo definir la conducta de los emprendedores; sin embargo, es posible ubicar algunos rasgos relacionados con sus intereses, motivaciones, aptitudes y actitudes. Según Moriano et al. (2001, citado por Marulanda et al., 2014), los emprendedores:

- ▶ Se adaptan a las nuevas situaciones y son flexibles para adoptar los cambios.
- ▶ Son autónomos, buscan ser independientes y actúan sintiéndose con libertad de acción.
- ▶ Tienen la capacidad de asumir riesgos y están dispuestos a aceptarlos, y contraer las responsabilidades que esto supone.
- ▶ Se tienen confianza, se sienten seguros al valorarse a sí mismos y a sus capacidades.
- ▶ Continuamente se fijan objetivos a cumplir, tienen la capacidad de establecer metas claras que son desafiantes pero alcanzables.
- ▶ Son innovadores, se sienten cómodos y abiertos ante las nuevas ideas, enfoques e información.
- ▶ Perciben que el éxito depende de ellos más que de circunstancias externas.
- ▶ Son perseverantes, tienen gran capacidad de sacrificio, empeño y determinación.
- ▶ Tienen poder de persuasión, son capaces de influir en los demás para obtener los objetivos que se proponen.
- ▶ Son proactivos, actúan anticipándose a los problemas y necesidades futuras o a los cambios.
- ▶ Tienen gran tolerancia a la incertidumbre, soportan tensiones y hasta les gusta vivir con cierta inseguridad.

El emprendedor percibe una necesidad en el mercado y descubre alternativas para satisfacerla (1), no teme al riesgo, pero busca información en distintas fuentes para asegurarse de reducirlo a un nivel aceptable (2, 3 y 4), luego planifica para anticiparse a los problemas y necesidades futuras (5) y persevera hasta lograr sus objetivos (6).



Más allá de la discusión de si un emprendedor nace o se hace, hay autores –como Martín et al. (2010)– que afirman que todas las personas tienen, en mayor o menor medida, cierta capacidad emprendedora que se puede desarrollar en función de la

**experiencia**, la **formación**, las **redes sociales** que comparten y los **valores** que predominan en su entorno.

Así, es factible desarrollar las capacidades emprendedoras mediante una capacitación constante, cambios de actitudes, la disposición a informarse de lo que acontece en el entorno y la interacción con los actores del territorio. Esto permitirá a los agroempresarios estar mejor preparados para explorar y aprovechar nuevas oportunidades de negocios, así como enfrentar desafíos y/o amenazas.

Los entornos complejos y cambiantes obligan a pasar de una gestión productiva a una gestión empresarial.

### 1.1.2 Capacidades gerenciales

Las capacidades gerenciales son los conocimientos y las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que poseen las personas que administran una agroempresa para realizar las actividades bajo su responsabilidad. Estos conocimientos y habilidades pueden ser desarrollados a través del aprendizaje (formal o informal) y la experiencia práctica (Sutevski, 2009), y requieren que quienes asuman roles gerenciales sean ordenados, manejen de manera eficiente diversos instrumentos y tengan un buen criterio al tomar decisiones.



La globalización y las economías digitales hacen que el mercado agroalimentario se modifique y reconfigure todo el tiempo. La volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad son las características del ambiente en el que deben actuar las agroempresas. Esto obliga a que deban pasar de un sistema de gestión productiva a uno de gestión empresarial.

SISTEMA DE GESTIÓN	CONCEPTUALES	HUMANAS	TÉCNICAS
Gestión empresarial			
Gestión productiva			

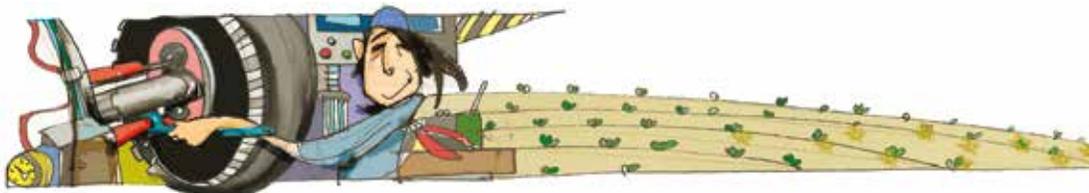
Para ello, es necesario fortalecer aún más las capacidades conceptuales y humanas, pero sin desatender las técnicas (figura 3).

Figura 3. Grupos de capacidades por tipo de gestión.

Fuente: Adaptada de Higgins (1994).

#### a. Capacidades técnicas

Las capacidades técnicas se refieren al conocimiento y la experiencia práctica que se tiene en determinados procesos o manejo de equipos, máquinas o herramientas.



Involucra no solo los procesos productivos, sino también la habilidad para aumentar ventas, diseñar productos y servicios y comercializar estos últimos, entre otros.

Tener conocimiento y experiencia sobre cómo funciona el equipamiento es clave para quien desempeñe un rol gerencial en una organización agroempresarial.

Este tipo de capacidades son más importantes para una persona que tiene a su cargo un área concreta de la empresa y que está en contacto directo con los trabajadores; pero conforme el grado de jerarquía es más alto, estas habilidades dejan de ser las más importantes, como se observa en la figura 3.



Tener buen carácter, aceptar el error propio y el ajeno, entender que para delegar antes hay que capacitar o saber detectar y poder contener las situaciones conflictivas por las que está pasando el personal son algunas capacidades humanas que tiene un buen gerente.

debe estar atento a diferentes áreas internas de la organización y a lo que pasa en los entornos externos, tomando decisiones que satisfagan los objetivos estratégicos del negocio.

### b. Capacidades humanas

Uno de los grandes grupos de capacidades que son relevantes en todo nivel jerárquico son las humanas. Hacen referencia a las habilidades interpersonales para trabajar y/o relacionarse en forma eficiente con los integrantes de la organización o con personas externas (competidores, y proveedores, por ejemplo).

Estas destrezas son las que permiten el desarrollo del liderazgo y la comunicación, ambas necesarias para incidir en la motivación del personal y negociar con otras empresas o instituciones.

### c. Capacidades conceptuales

Las capacidades conceptuales están vinculadas al pensamiento sistémico. Es decir, es la aptitud que tiene una persona de observar el negocio como un todo mediante el análisis y diagnóstico de situaciones internas y externas. Esta habilidad es muy importante para el responsable de la gestión empresarial, quien



El pensamiento sistémico se basa en comprender las relaciones de interdependencia de todos los factores que inciden en la gestión. Permite anticipar los efectos de una decisión sobre un factor, en el conjunto.

Para que más adelante pueda haber recambio directivo, o en caso de que la organización esté orientada por criterios más horizontales y promueva la rotación de roles, es conveniente desarrollar estas capacidades en otros integrantes de la organización.

#### Tome nota...



Las capacidades gerenciales son habilidades técnicas, humanas y conceptuales; de estas, los dos últimos cobran mayor relevancia en un sistema de gestión agroempresarial.

## 1.1.3 Evaluación de la gestión agroempresarial

Las capacidades técnicas, humanas y conceptuales son grandes grupos en los que se clasifican las habilidades gerenciales. Para identificar qué capacidades requieren desarrollar o mejorar, los agroempresarios deben realizar un ejercicio de evaluación de su gestión agroempresarial.

Existen diferentes guías que indican las áreas o funciones de la gestión agroempresarial que deben ser evaluadas, así como los criterios de valoración. La evaluación es recomendable porque permite identificar en qué áreas los agroempresarios deben capacitarse. Sus resultados pueden servir de línea base para futuras evaluaciones; es decir, para verificar si la capacitación permitió mejorar el desempeño. Algunas áreas o funciones que se evalúan son las siguientes:

- ▶ Gestión de la producción.
- ▶ Mercadeo y ventas.
- ▶ Gestión financiera.
- ▶ Gestión de personal.
- ▶ Posicionamiento estratégico.
- ▶ Gestión de relaciones.
- ▶ Liderazgo.
- ▶ Gestión de riesgos.

### Para aprender más

Abc<sup>+</sup>

Para conocer algunas metodologías y sus criterios para la evaluación de la gestión agroempresarial, lo invitamos a consultar las guías de evaluación contenidas en las siguientes referencias:

Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales (Gottret e Ilabaca, 2011).

Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa (Amézaga et al., 2013).

*Are your farm business management skills ready for the 21st Century?* (Boehlje et al., 2001).

## Resumen

▶ La capacidad emprendedora es la habilidad que una persona tiene para tomar riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno. Hay factores que influyen para que una persona sea emprendedora: sus rasgos personales, conocimientos, experiencias previas, su interés en buscar información, y su entorno y redes sociales. Por lo general, los emprendedores son creativos, innovadores, flexibles al cambio, autónomos, perseverantes, persuasivos y proactivos, aceptan riesgos, tienen confianza en sí mismos, entre otras características.

▶ Las capacidades gerenciales se refieren a las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que tiene el responsable de la gestión de una agroempresa. Para una gestión eficiente, son muy importantes las capacidades humanas –que permiten establecer buenas relaciones con otras personas– y las capacidades conceptuales –que permiten analizar y diagnosticar el contexto interno y externo como un todo, lo que lleva a tomar las mejores decisiones–.

▶ La evaluación de la gestión agroempresarial es una herramienta útil para valorar cómo es gestionada la organización; su aplicación permite saber en qué áreas hay necesidades de capacitación.

**Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.**

## Unidad 1.2 Marco conceptual de la gestión agroempresarial

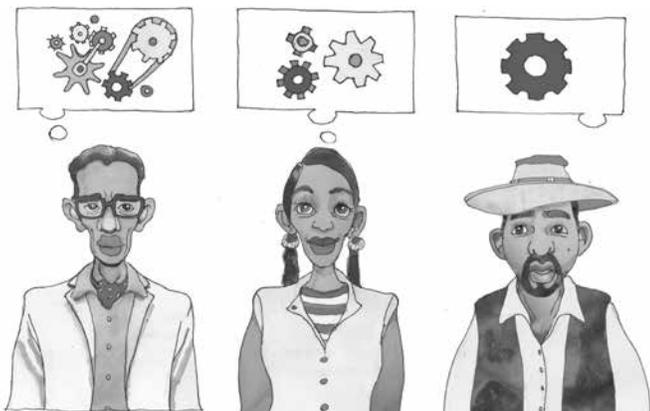
### Introducción

La gestión empresarial se refiere al conjunto de estrategias y actividades que la organización implementa para desarrollar sus negocios y generar utilidades y beneficios económicos; incluye medidas relacionadas con las negociaciones comerciales, la oferta de servicios y productos, el manejo financiero, la proyección y evaluación de inversiones, el manejo de costos, y la implementación de sistemas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y mejorar los procesos de toma de decisión, entre otros (Gutiérrez & Gottret, 2012).

El sector agroalimentario hoy es altamente competitivo, y por esa razón el sistema de gestión que se diseñe y el modo en que se aplique es fundamental. Esto implica que los responsables de asumir el rol de gerenciamiento en las organizaciones deben desarrollar capacidades emprendedoras y gerenciales, como ya se ha visto.

En una organización agroempresarial –y a los fines de esta serie de manuales, las organizaciones de productores que se vinculan al mercado son consideradas agroempresas– hay tres niveles de gestión: estratégica, táctica y operativa. A su vez, existen cuatro funciones principales de la gestión empresarial: planificar, organizar, dirigir y controlar. Los responsables deben poner en práctica lo que se establezca en cada nivel de gestión.

Los diferentes niveles de gestión arriba mencionados deben funcionar acabadamente entre ellos para que la gestión empresarial se fortalezca en general. La gestión estratégica implica actos o decisiones de largo plazo que afectan a toda la empresa, su visión es global porque considera el entorno externo e interno de la organización; la gestión táctica involucra decisiones de mediano plazo, y vincula la gestión estratégica con la operativa; esta última es de corto plazo y con una visión orientada hacia el interior de la unidad económica, es la responsable de lo que ocurre en el día a día.



Los tres niveles de gestión precisan ser planificados, no como una opción sino como una necesidad, a fin de tomar decisiones basadas en información y en hechos y, con ello, aumentar las posibilidades de éxito. Planificar es un proceso que comienza con un análisis de la situación de la agroempresa, incluyendo su relación con el entorno, lo cual sirve de base para definir el rumbo, establecer objetivos y definir cómo estos serán alcanzados. El resultado debe precisar dónde se encuentra la organización y adónde quiere llegar.

Cada nivel de gestión implica tomar en cuenta una mayor cantidad de factores al tomar decisiones.

### 1.2.1 Funciones de la gestión agroempresarial

La gestión agroempresarial es la coordinación de esfuerzos de las personas y el uso eficiente de recursos materiales y financieros para lograr los objetivos y las metas de la organización de una manera eficaz (Oxbridge Academy, s.f.); como toda actividad lucrativa, la gestión empresarial está orientada a lograr beneficios económicos.

Las funciones de la gestión empresarial son planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que permitirán a la organización lograr el resultado económico deseado (recuadro 1); y constituyen un proceso de tareas interrelacionadas entre las áreas o funciones de la agroempresa, que se asientan en estrategias, planes, programas y procedimientos que se deben seguir para alcanzar lo que se planifica.

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	PREGUNTA QUE RESPONDE
Planificar	Es el proceso por el cual se intenta prever situaciones o cambios en los mercados o en las políticas públicas que pueden ocurrir en el futuro o que se propone lograr determinados objetivos. Parte de la formulación de objetivos, a partir de los cuales se establecen los cursos de acción estratégicos, tácticos y operativos necesarios y que secuencian y determinan las operaciones que se deben realizar para alcanzar dichos objetivos en un plazo determinado.	¿Cuáles son los objetivos de la organización?, ¿qué estrategias, tácticas y operaciones se deben desarrollar para alcanzar los objetivos?, ¿en qué secuencia y con qué plazos?
Organizar	Es el proceso de diseño y construcción de la estructura que relaciona los recursos humanos de la agroempresa con los elementos físicos (insumos, equipamiento, infraestructura) y con los cargos, cada uno de ellos con sus responsabilidades, roles y funciones. De esta manera, las partes se integran en un conjunto que podrá operar como un todo.	¿Quién hace qué?
Dirigir	Es el proceso de influencia y coordinación que deben ejercer los mandos superiores y medios para armonizar los objetivos individuales con los de la empresa; donde la capacidad de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y motivación son fundamentales.	¿Cómo se logra que los integrantes de la organización hagan lo que tienen que hacer con el menor conflicto, el mayor compromiso y la mayor eficacia posible?
Controlar	Es el proceso de evaluación y medición de resultados y comparación de las acciones realizadas con las metas, los estándares e indicadores planificados. Por este medio se pueden detectar desvíos o hacer correcciones a tiempo (cambiando el plan o la asignación de recursos).	¿Cuánto se está logrando hacer de lo que se había definido como metas a lograr?

Recuadro 1.  
Funciones de la gestión empresarial.

Fuente: Elaborado con base en (Battú, 2003).

El “cómo”, es decir, la forma en que se ponen a rodar estas funciones, es algo que debe decidir el propietario o los socios de la agroempresa; por ejemplo, son ellos quienes definen cómo será la estructura de organización o el control de los resultados. En tanto, su aplicación le corresponde a un gerente o administrador, que puede ser el mismo dueño, un socio o una persona externa que se contrata para tal fin.

Las habilidades mínimas de un gerente o administrador son: liderazgo, capacidad de delegar tareas y decisiones de menor responsabilidad, promoción y desarrollo del personal, comunicación eficaz, capacidad de análisis y solución de problemas, manejo de tomas de decisión y desarrollo de controles apropiados en cada una de las áreas de la empresa (Battú, 2003).

La gestión agroempresarial debe pensarse como un sistema orientado al mercado; esto implica no solo comprender el entorno interno de la organización, sino también el externo; la agroempresa es un todo, definida por ambos contextos. El enfoque de mercado consiste en entender las necesidades cambiantes de los clientes y/o consumidores, trabajar para lograr su lealtad y conocer a la competencia, prestar atención a los cambios culturales, las modas y los estilos de consumo y tener en cuenta los cambios en las políticas y regulaciones gubernamentales, entre otros factores, que se encuentran fuera de la unidad económica.

Lo anterior es así porque los mercados actuales no son como los de antaño, han cambiado debido a la globalización, las economías digitales y a características del ambiente externo como la complejidad, la incertidumbre, la volatilidad y la ambigüedad, que se han acentuado de manera significativa en décadas recientes. A todo ello, las agroempresas son vulnerables, y más aún si no conocen lo que ocurre fuera de ellas o no prestan atención a estos cambios. Este es un aspecto que se debe fortalecer en las organizaciones a fin de adquirir la capacidad de reacción que les permita posicionarse de mejor manera (puede ver la actividad n° 8 del anexo de actividades correspondiente al manual 8, que apunta a desarrollar esta capacidad).

El responsable de la gestión agroempresarial debe asegurarse que cada miembro de la organización tenga presente que el objetivo de la tarea que le corresponde realizar debe estar orientada a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores. En vez de esperar pasivamente a que el cliente acuda a comprar un producto o recibir un servicio, se deberá salir a buscar activamente a los clientes e identificar sus necesidades y tratar de satisfacerlas por todos los medios factibles (Rubio, 2008).

### 1.2.2 Niveles de gestión

La gestión agroempresarial se apoya en diferentes herramientas como son la gestión estratégica, la gestión táctica y la gestión operativa (figura 4). Estos niveles de gestión están relacionados con el alcance y la trascendencia de los actos y decisiones que se toman en una empresa.

La **gestión estratégica** es definida por los dueños o socios de la empresa; sin embargo, es importante que en su diseño participen los diferentes miembros de la organización. Las decisiones que se tomen en este nivel afectarán a toda la agroempresa.

Algunas de sus características son las siguientes (Almanzar & Ramírez, 2011):

- ▶ Se enfoca a un largo plazo. Su cometido es que la organización sea competitiva y sostenible en el futuro y, para ello, esté permanentemente adaptada a los desafíos y oportunidades que se derivan del entorno externo.

- ▶ Su visión es global; es decir, involucra una mirada integral a todo el interior de la organización, así como a su exterior.

- ▶ Clientes, competidores, y factores del entorno externo son aspectos esenciales que hay que considerar a la hora de gestionar estratégicamente.

- ▶ Las decisiones estratégicas no se pueden repetir, su fecha de caducidad suele ser muy corta por lo cambiante del entorno externo; de ahí la importancia de monitorear continuamente lo que sucede al exterior de la agroempresa y, en consecuencia, adaptarse a las circunstancias que se observan.

- ▶ Siempre se reflexiona sobre datos más cualitativos o con rangos cuantitativos aproximados.

- ▶ Los problemas estratégicos nunca se identifican por ellos mismos. Si el directivo no los descubre a tiempo y no anticipa lo que puede ocurrir, si no piensa en ellos, cuando se identifican y cuando aparecen los primeros resultados como consecuencia del problema estratégico suele ser tarde.

- ▶ Es proactiva. La agroempresa es la que debe tener la iniciativa de identificar en su entorno externo las oportunidades para aprovecharlas o las amenazas para mitigarlas. Así, debe estar atenta para ver si cambian o no las preferencias de los consumidores, cuáles son los movimientos de sus competidores y de sus proveedores, si hay modificaciones en los costos, cambios climáticos que afecten la producción, aperturas del mercado, cambios en las políticas fiscales, ofertas de apoyos o subsidios gubernamentales, nuevas tecnologías que modifiquen los estándares de productividad y de todos aquellos factores que la afectan para hacer uso eficiente de sus recursos y capacidades.

- ▶ Su contenido se plasma en un plan estratégico a largo plazo, que incluye la visión, misión, lineamientos, estrategias y objetivos estratégicos.

- ▶ A pesar de su alusión a un periodo extenso, este plan debe ser revisado con frecuencia por lo cambiante de los entornos externos.



Fuente: Con base en Sánchez (2013).

Figura 4. Niveles de gestión.



La gestión estratégica implica disponer de tiempos para discutir, pensar, analizar información y tomar decisiones.

La **gestión táctica** tiene como finalidad principal vincular –mediante actuaciones de corto y mediano plazo– lo estratégico con lo operativo, verificando que lo estipulado en el primero sea realizado en lo segundo, esto se logra ejerciendo las funciones que se indican en el recuadro 1. Son características de la gestión táctica las siguientes (Sánchez, 2013):

- ▶ Se asocia al impacto de las acciones y decisiones del ámbito de las unidades de negocio y funciones o departamentos.
- ▶ Su capacidad de ejecución es a mediano plazo.
- ▶ Sus resultados determinarán los logros, aprendizajes y decisiones de la gestión estratégica.
- ▶ Se puede manifestar en planes a mediano plazo en los que se destacan los objetivos de las unidades de negocios o funciones.

La gestión operativa implica relacionarse con muchas personas y resolver constantemente problemas que surgen en el día a día.

La **gestión operativa** es la que permite ejecutar las tareas cotidianas de una agroempresa, las actividades que ella indica son realizadas por la base trabajadora. Algunas de sus características son (Almanzar & Ramírez, 2011):

- ▶ Tiene normalmente una visión funcional e interna de la empresa.
- ▶ Se orienta al corto plazo, por ello se dice que se trata de «gestionar el día a día». Los problemas operativos surgen en cualquier momento y necesitan una solución inmediata.
- ▶ Una decisión operativa acertada se podría repetir con éxito si se repite el mismo problema al cabo de un tiempo.
- ▶ Aporta datos cuantitativos y exactos que permiten hacer pronósticos.
- ▶ La gestión operativa es reactiva. Se trata de reaccionar al entorno, para ser siempre mejor que sus competidores en algún aspecto vital valorado por los clientes.
- ▶ Su contenido se plasma en un plan operativo anual, que debe estar alineado al plan estratégico.



**Tome nota...**



La gestión agroempresarial está orientada a desarrollar las condiciones para que las empresas sean rentables, competitivas y sostenibles en el tiempo. Sus funciones específicas son la planificación, la organización, la dirección y el control. Las herramientas principales para el logro de sus objetivos son la gestión estratégica, la táctica y la operativa.

GESTIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN TÁCTICA	GESTIÓN OPERATIVA
Largo Plazo	Mediano plazo	Corto plazo
Visión global	Visión funcional	Visión interna
Proactiva	Proactiva/reactiva	Reactiva
Cualitativa	Cualitativa/ cuantitativa	Cuantitativa

Recuadro 2.  
Diferencias entre niveles de gestión.

Otra herramienta relevante para la gestión agroempresarial es el plan de negocios, el cual puede servir para evaluar alguna oportunidad concreta de negocios, definir con precisión las áreas de gestión de la agroempresa y/o como guía para la operación de la organización, entre otros fines.

### 1.2.3 La planificación en la gestión agroempresarial

Para cada uno de los niveles de gestión descritos se necesita realizar una planificación diferente, acorde con el grado de complejidad que tiene cada nivel. La planificación no es una posibilidad, sino una necesidad que la organización debe asumir como tal para obtener los resultados que le permitan participar en el mercado en forma sostenida.

Planificar supone definir el rumbo de la organización, fijar objetivos y encontrar formas para alcanzarlos (Dubrin, 2000). Consiste en dejar de improvisar. Es prever y proyectar hacia el futuro para generar condiciones que aumenten las probabilidades de éxito y que aminoren la incertidumbre y cualquier tipo de contratiempos.

Existen tantas definiciones de planificación como autores, pero en todas ellas hay un común denominador: implica decidir hoy lo que se hará en el futuro, esto aplica para los diferentes niveles de planificación (Sainz de Vicuña, 2016) e incluye la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos de largo alcance, así como objetivos de mediano plazo y metas de corto plazo. Por lo general, se planifica por tres motivos principales (Zabala, 2005):

- ▶ Conocimiento de los resultados que han de alcanzarse en la gestión empresarial.
- ▶ Los recursos disponibles siempre son escasos, por lo que requieren ser racionalizados.
- ▶ La gestión empresarial es compleja, por lo que es necesario ordenar y priorizar.
- ▶ La supervivencia de la agroempresa solo se logra si está preparada para el futuro.

Como proceso, la planificación tiene como punto de partida el estudio interno y externo de la agroempresa, fase en la que se toman decisiones: luego de analizar los datos e información disponibles, se evalúan y eligen las mejores opciones de entre varias alternativas, que luego se implementan en el quehacer diario de la unidad económica. Asimismo, también se diseñan los sistemas de control para dar seguimiento y evaluar el progreso de las estrategias y líneas de acción programadas: se define qué variables se medirán, cómo se medirán y cada cuánto tiempo.

La planificación implica una alta responsabilidad; por tal motivo, se describen algunos de los principios que se deben observar en este proceso en el recuadro 3.

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
Objetividad y cuantificación	En la planificación es necesario tener como base información real y razonamientos precisos; esto implica no basarse en intuiciones, percepciones subjetivas, especulaciones o datos sin fundamento.
Factibilidad	Lo que se planifica debe ser realizable. Se debe evitar incluir en la planificación aquello que no sea posible de lograr técnicamente o porque no se tienen los medios económicos (propios o ajenos) para ejecutarlo.
Flexibilidad	La planificación debe considerar márgenes de holgura que permitan incorporar cambios o situaciones imprevistas.
Unidad	Los planes que resulten de la planificación deben englobarse en un todo para la empresa, encaminados todos hacia el objetivo superior con consistencia y equilibrio.
Actualización	Los planes que se definan a un tiempo determinado deben ser actualizados en cuanto a la información interna como externa, considerando que con el tiempo cambian las circunstancias.

Recuadro 3.  
Principios de la planificación.

Fuente: Elaborado con base en Luna (2015).

En resumen, el proceso (la planificación) y su instrumento (un plan) permiten entender dónde se encuentra la empresa y adónde quiere llegar; de esta manera, el agroempresario toma control de las áreas de su unidad económica. Cabe destacar que el proceso no es estático, es dinámico y requiere ser revisado periódicamente porque los contextos cambian continuamente.

La planificación es el marco de referencia, los cimientos, para las otras funciones de la gestión empresarial. Su importancia se deriva de que siempre precede a cualquier acción; su función es rectora ya que señala los fines, mientras que las otras funciones indican los medios para lograrlos (figura 5). Entre otros puntos, la planificación es importante por lo siguiente (Luna, 2015):

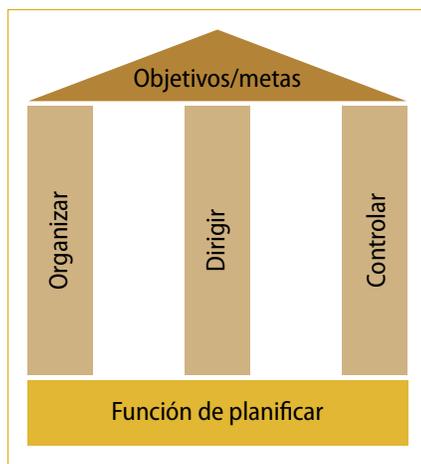


Figura 5. Importancia de la planificación.

- ▶ Aumenta la certeza de un resultado exitoso y, al mismo tiempo, atiende posibles riesgos.
- ▶ Prepara con fortaleza a la empresa para hacer frente a posibles problemas.
- ▶ Toma en cuenta el ambiente interno al incluir acciones para potenciar sus fortalezas y corregir sus debilidades.
- ▶ Analiza el ambiente externo y propone modos de beneficiarse de las oportunidades y aminorar el impacto de las amenazas.
- ▶ Trabaja hacia el futuro, pero ya en el presente indica lo que corresponde hacer para mejorar y progresar.
- ▶ Permite a la empresa evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- ▶ Se programa con anticipación cómo usar el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.

- ▶ Se identifican con antelación los procedimientos para hacer el seguimiento, controlar y evaluar el desempeño de lo planificado; así como corregir, si es el caso.
- ▶ Se identifica qué y cuánto se producirá, así como a quién/es se venderá.

La planificación debe ser flexible, de otra manera se corre el riesgo de una burocratización excesiva y extensiva que no ayuda al cambio; se le debe considerar como una actividad dinámica capaz de adaptarse a los cambios; su proceso y producto debe integrar conocimientos, experiencias, intuición y capacidad, evitándose la parálisis del análisis (Garcés, s.f.).

El nuevo paradigma en planificación se caracteriza por la participación de socios y personal clave en el proceso. El plan debe recoger el intercambio de ideas y propuestas; el facilitador que acompañe el proceso tendrá como función encauzar las conversaciones y ayudar en su implementación (Zabala, 2005).

Para el fortalecimiento de la gestión agroempresarial es necesario planificar cada uno de los niveles de gestión.

En el módulo 2 de este manual, a continuación, se presenta el proceso de la gestión estratégica que tiene como punto de partida un análisis externo y otro interno de la organización, insumos en los que se apoya el diagnóstico de su situación actual.

Este diagnóstico es el que, a su vez, sirve para la formulación de la estrategia (misión, visión, objetivos, metas y líneas de acción prioritarias) y para su ejecución y evaluación, lo que podrá profundizar en el manual 4 de esta serie.

En el manual 5 se propondrán distintos modos de generar y evaluar ideas y/u oportunidades de negocios identificados en la gestión estratégica.

En el manual 6 se presentará la forma de modelar el negocio y de elaborar un plan de negocios para analizar con mayor detalle y dar mayor certidumbre a la factibilidad de esas ideas y/u oportunidades o para generar una guía para la gestión de la organización. Allí también se podrá estudiar el proceso de la gestión operativa, es decir, cómo formular, ejecutar y monitorear las tareas de corto plazo que permitirán lograr los objetivos que se establecen en la gestión estratégica y la gestión táctica de agronegocios.

Todas las actividades antes expuestas deben ser realizadas en forma participativa por integrantes de la organización. En su desarrollo es recomendable que haya un responsable de compilar la información que se vaya generando; la que debe compartirse entre los propietarios de la agroempresa y el personal que participa en el proceso para su revisión y, en su caso, aprobación.

### Tome nota...



La planificación es un proceso en el cual se deciden el rumbo de la organización, sus objetivos y los medios para lograrlos; además, establece quién ejecutará las acciones que se planifican, cuáles serán los tiempos de realización, los productos esperados, los tiempos y los presupuestos. Esta fase es importante porque constituye los cimientos de la gestión agroempresarial; además, ayuda a reducir riesgos y a atender mejor al mercado al que se dirige.

## Resumen

- ▶ La gestión empresarial es la coordinación de esfuerzos de las personas y el uso de recursos para lograr los objetivos y las metas de la organización de una manera eficiente. Su principal fin es la obtención de recursos económicos con la mayor eficacia y eficiencia posible y debe estar orientada al mercado. Las funciones principales de la gestión empresarial son planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas dispuestas en la gestión estratégica y operativa.
- ▶ En la práctica, a la gestión agroempresarial le corresponde realizar la gestión táctica, la cual vincula la gestión estratégica y operativa.
- ▶ Todo nivel de gestión debe responder a una planificación, la cual supone fijar objetivos y encontrar formas para alcanzarlos. Es un proceso en el que se programan las actividades que se consideran necesarias para el logro de los objetivos. Los principios que rigen su elaboración son: objetividad, factibilidad, flexibilidad y coherencia. La planificación debe basarse en datos cuantitativos y cualitativos, no en suposiciones o creencias, y debe actualizarse periódicamente para incorporar los cambios del contexto.
- ▶ La importancia de la planificación reside en que es el marco de referencia de las otras funciones de la gestión empresarial. Planificar aumenta la certeza de un resultado exitoso al tiempo que reduce el impacto de posibles riesgos.

**Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.**

# Análisis externo e interno

Este segundo módulo del manual tiene como objetivo que los participantes conozcan metodologías y herramientas para diagnosticar la situación actual de una agroempresa y para formular, implementar y evaluar decisiones que fortalezcan la gestión agroempresarial. Al finalizar esta segunda parte, se espera que los participantes sean capaces de:

- ▶ Analizar los entornos externos y la situación interna de la agroempresa mediante herramientas específicas.
- ▶ Diagnosticar la situación actual de la agroempresa y formular la estrategia que permitirá a la organización llegar al futuro deseado.
- ▶ Diseñar un plan de acción para su ejecución y evaluación correspondientes.
- ▶ Fortalecer en la práctica la gestión agroempresarial de los pequeños y medianos productores agropecuarios.

En función del objetivo del manual y de las capacidades que se espera que adquieran los participantes, se proponen dos unidades de aprendizaje que constituyen las fases iniciales del proceso de planificación estratégica. En este sentido, la secuencia de los contenidos es la siguiente:

**Unidad 2.1 Análisis externo.** A través de cuatro subunidades de aprendizaje, se proponen enfoques para analizar los entornos externos de una agroempresa y herramientas para identificar y evaluar oportunidades y amenazas.

▶ **En la primera subunidad, 2.1.1 La cadena agroproductiva,** se brinda un desarrollo conceptual sobre el concepto de cadena y una metodología para su análisis que permite identificar factores que pueden frenar o impulsar la competitividad de la agroempresa o de un grupo de actores de la cadena, información necesaria para establecer estrategias.

▶ **En la segunda subunidad, 2.1.2 Los entornos de la agroempresa,** se presenta un método para analizar los diferentes entornos donde está inserta la agroem-

presa, entornos que no puede controlar y que la influyen y condicionan afectando –positiva o negativamente– el cumplimiento de sus objetivos y resultados. El análisis incluye el entorno genérico, el territorial y el sectorial, y para cada uno de estos entornos se proponen métodos específicos como el de las fuerzas competitivas de Porter o el método PESTEL.

► **En la tercera subunidad, 2.1.3 Coopetencia, asociativismo, red de empresas e instituciones**, se propone analizar posibles asociaciones y vínculos, sea con otras empresas, con cámaras empresariales y asociaciones de productores, organizaciones no empresariales de investigación, transferencia y formación y organizaciones públicas o privadas orientadas a la promoción y el desarrollo, como forma de fortalecer aquellos aspectos que representan debilidades para la agroempresa.

► **En la cuarta y última subunidad, 2.1.4 Evaluación de factores externos (EFE)**, se propone analizar de forma participativa la información obtenida en los análisis anteriores a través de una matriz que permite luego tomar decisiones estratégicas.

**Unidad 2.2 Análisis interno.** A través de cuatro subunidades de aprendizaje, se proponen instrumentos para analizar los recursos y las capacidades que tiene una agroempresa, que permiten identificar fortalezas y debilidades, especialmente aquellas que constituyan competencias centrales y ventajas competitivas.

► **En la primera subunidad, 2.2.1 Enfoque basado en recursos y capacidades**, se propone analizar, por una parte, los distintos recursos que posee la organización (capital humano, natural, físico, financiero, organizacional y social) y, por otra, las competencias centrales, es decir, aquellas que surgen del **aprendizaje colectivo** de la organización al interactuar personas con experiencias y conocimientos diversos, y de la **creación de rutinas organizativas**. Se propone, por último, utilizar una matriz de análisis para identificar aquellos recursos y competencias que sean valorados por el mercado, insustituibles, difíciles de imitar y escasos, ya que esos representan fortalezas de la agroempresa.

► **En la segunda subunidad, 2.2.2 Elementos formadores de ventaja competitiva**, se propone analizar cuáles son los factores que permiten a la agroempresa generar esa ventaja al ofrecer productos y/o servicios diferenciados por calidad, innovación, eficacia, precio o por lograr la satisfacción del cliente de algún modo. En el análisis se incluye el concepto de sistemas de innovación agrícola y se detallan los distintos atributos que definen la calidad o que pueden lograr la satisfacción del cliente.

► **En la tercera subunidad, 2.2.3 Creación de valor**, se definen diferentes modos de diferenciar al producto (por gestión de la calidad, por atributos vinculados al origen, por atributos relacionados con la imagen y el diseño, por servicios de apoyo o modos diferentes de organizar la logística o por otros atributos) y se analizan estrategias para reducir los costos y, de ese modo, poder diferenciarse por precio con el objetivo de analizar cuáles de estos modos y estrategias son utilizados por la agroempresa y cuáles podrían aplicarse en un futuro.

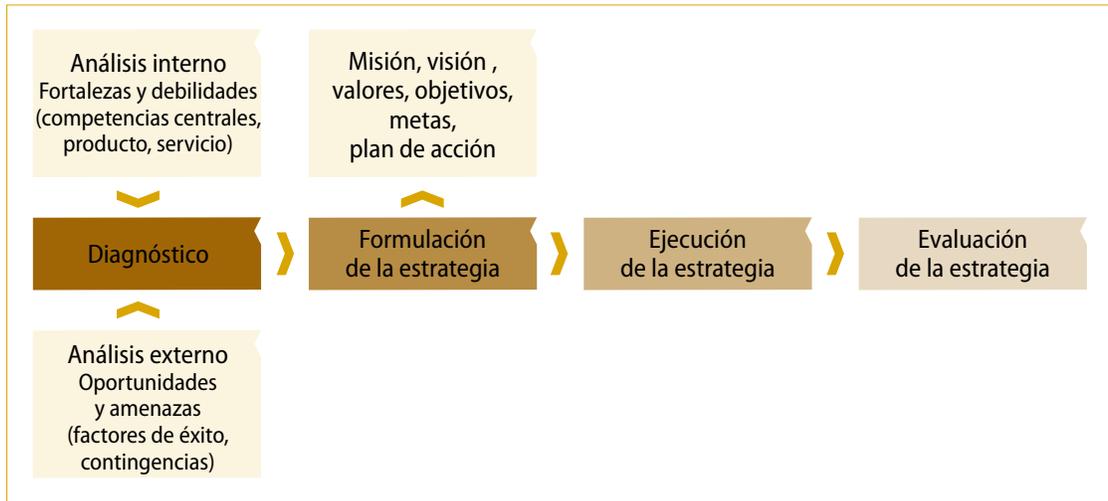
► **En la cuarta y última subunidad, 2.2.4 Evaluación de factores internos (EFI)**, se propone analizar de forma participativa la información obtenida en los análisis anteriores, brindando diferentes criterios posibles de organizar la información

Matriz FODA



para, finalmente, proponer una matriz que permite ponderar los distintos factores para focalizar la atención en aquellos que generan mayor vulnerabilidad al tomar decisiones estratégicas.

Figura 6. Proceso de la gestión estratégica.



Es pertinente recordar que en la gestión estratégica tiene lugar la planificación estratégica.

Así, las herramientas y metodologías que se abordan en el módulo 2 de este manual, y se continúan en los manuales 5 y 6, están orientadas a que, en forma secuencial, se planifique la gestión estratégica. En este contexto, a partir de un diagnóstico de la situación interna y externa, quienes planifican formulan la estrategia de su unidad económica reflexionando sobre ¿a dónde quieren que su negocio llegue? (objetivos estratégicos y metas), ¿cómo harán para que el negocio llegue ahí? (líneas de acción para su ejecución) y ¿cómo sabrán que han llegado? (evaluación). Este proceso se ilustra en la figura 6.

El proceso de la gestión estratégica propone que –a pesar de que no hay certeza de lo que ocurrirá en el mañana– los agroempresarios se planteen escenarios futuros con base en un diagnóstico de los entornos externo e interno, a fin de utilizar sus fortalezas (competencias centrales, producto y/o servicio) para aprovechar las oportunidades (factores de éxito, tendencias, lo que el consumidor demanda) y enfrentar las amenazas externas.

El diagnóstico genera información valiosa para la formulación de la estrategia. Permite evaluar si la misión, visión y valores están vigentes y hacer ajustes, si es necesario; asimismo, es la base para formular los objetivos estratégicos y metas que se quieren lograr, así como los medios para alcanzarlos (líneas de acción prioritarias) y verificar su ejecución (evaluación).

La planificación estratégica –a diferencia de otras planificaciones– no tiene como prioridad realizar pronósticos detallados, sino tomar decisiones en el presente para alcanzar un futuro deseado de largo plazo. Uno de sus propósitos es hacer más competitiva a la agroempresa y elevar sus beneficios económicos, el proceso puede resultar

en nuevos negocios para aprovechar oportunidades del entorno (por ejemplo, agregar valor mediante la producción de orgánicos o mecanismos de transformación del actual producto; comercialización directa, entre otros). Pero esta planificación también debe permitir a las personas involucradas en la unidad económica alcanzar sus metas personales y socio-organizativas.

## Unidad 2.1 Análisis externo

### Introducción

Las organizaciones se desenvuelven en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entorno VUCA, por sus siglas en inglés), conjunto de elementos que la gestión estratégica requiere comprender e interpretar al momento de formular e implementar decisiones estratégicas.

En línea con el entorno VUCA, en los últimos años se han registrado macrotendencias como la globalización (económica, política, cultural, etc.) y la digitalización, que han reconfigurado el entorno significativamente. Considerando que las agroempresas no son entes aislados, lo anterior condiciona e incide en la naturaleza de sus decisiones estratégicas e implica una serie de desafíos en términos de liderazgo y gestión.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Volatilidad	Tiene que ver con la velocidad, la magnitud y la dinámica del cambio. En un contexto en el que “lo único constante es el cambio”, sus diferentes variables (por ejemplo, los precios, la oferta, la demanda, la tecnología) y sus complejos entramados están sujetos a movimientos bruscos y discontinuidades que ocasionan, a su vez, más incertidumbre.
Incertidumbre	Los acontecimientos originados en el entorno, así como sus consecuencias, resultan muchas veces impredecibles. La falta de certeza sobre cuál será el comportamiento futuro de las tantas variables interconectadas que conforman al entorno implica que resulte muy difícil garantizar el éxito de las decisiones estratégicas.
Complejidad	Se refiere a las múltiples dimensiones y factores interrelacionados que conforman el entorno. El gran número y diversidad de variables presentes en los ámbitos económico, político, legales, sociocultural, tecnológico, global, etc., y sus complejas interrelaciones, dan lugar a que el funcionamiento y el comportamiento del entorno y sus impactos sean difíciles de comprender en su totalidad.
Ambigüedad	Se relaciona con lo confuso de la realidad compleja, incierta y volátil que refleja el entorno, lo cual da lugar a que determinadas situaciones puedan ser malinterpretadas o interpretadas en sentidos diferentes.

Recuadro 4.  
Entorno VUCA.



De esta manera, resulta esencial para la gestión estratégica agroempresarial contemplar un análisis externo que involucre el estudio de los factores que conforman el entorno. Ello con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización y diseñar las estrategias que las atiendan.



Amenazas

Para estudiar dichos contextos se propondrán diferentes herramientas: el análisis de cadenas y territorial, así como el de los entornos sectorial general y sectorial específico. En tanto, para la valoración de oportunidades y amenazas se sugiere la elaboración de una matriz de evaluación de factores externos (EFE). Todos estos análisis deben hacerse en un proceso participativo.

Este ejercicio participativo de recopilación, análisis y evaluación debe ser una práctica continua de la agroempresa porque los contextos cambian constantemente. El monitoreo de variables clave permitirá a la organización adelantarse y/o responder con prontitud a los desafíos que imponen los entornos; a la vez que se mantiene y crece en su mercado de manera sostenible.

Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad son las características del entorno actual.



### 2.1.1 La cadena agroproductiva

Si bien el alcance del concepto de cadenas es mucho más amplio, en este manual sólo se presenta esta breve introducción al tema, junto a una metodología para su análisis como parte del análisis externo de la agroempresa.

El análisis de la cadena propone diferentes abordajes consistentes en el estudio de: i) las características de los diferentes actores y las relaciones entre ellos; ii) el sector al que pertenece; iii) el territorio en el que opera, y iv) otros factores de los contextos nacional e internacional que ejercen influencia en ella. Con respecto al primer punto, en el recuadro 5 se sintetiza la información que se debe considerar. Los otros puntos, que tienen también incidencia directa sobre las agroempresas, se desarrollan en profundidad en los siguientes apartados de esta unidad.

## Concepto y metodología del análisis de cadenas

Una cadena agrícola es definida como un sistema (figura 7) que agrupa actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio, desde su producción hasta que este llega a los consumidores, incluidos los proveedores de insumos y servicios, transformación, industrialización, transporte, logística y otros servicios de apoyo (IICA, 2017).

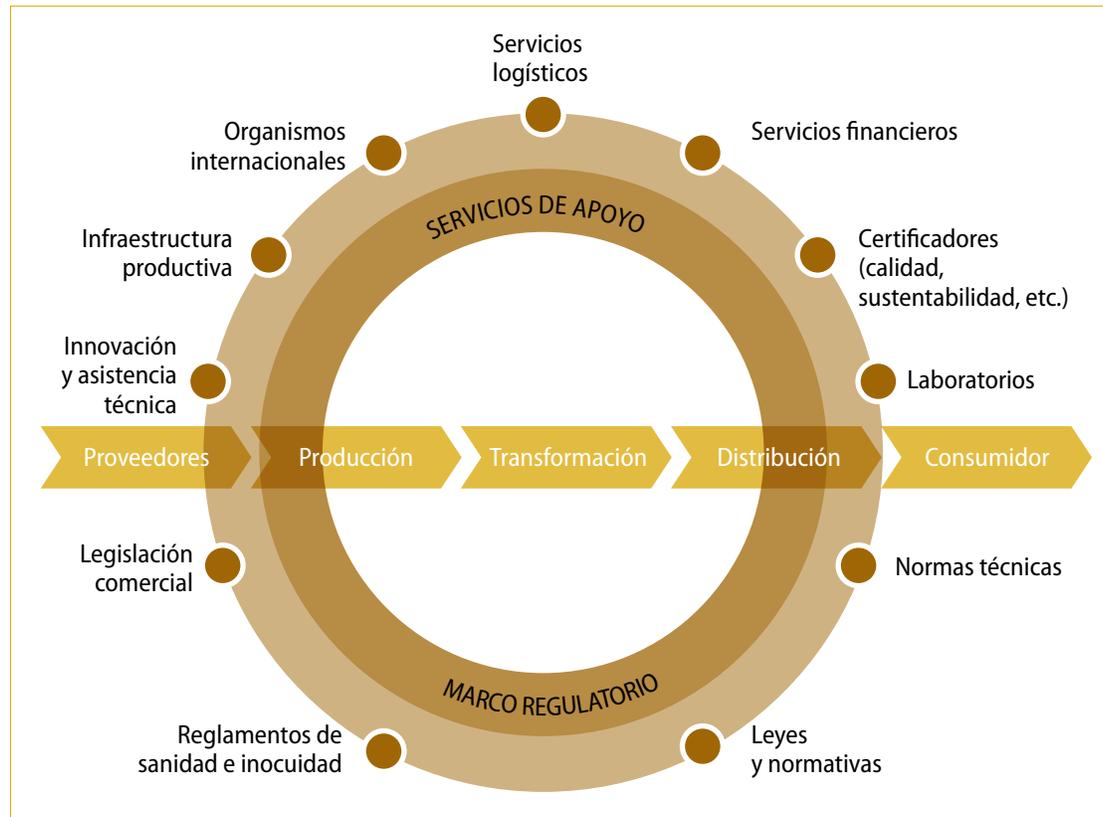


Figura 7. La cadena agroproductiva.

La figura anterior muestra los diferentes eslabones y actores que participan en una cadena. En el esquema central se señalan los eslabones y actores directos que usualmente conforman las cadenas (proveedores diversos, productores, transformadores/procesadores, distribuidores/comercializadores y consumidores). Estos se ven inmersos e influidos por la presencia o no de servicios de apoyo (financieros, asistencia técnica, infraestructura, laboratorios, etc.) y por el marco regulatorio de la cadena (legislaciones y normativas comerciales, sanitarias, ambientales, de promoción, etc.). En este entorno directo de la cadena, arriba y abajo, aparecen otro tipo de actores indirectos, como son las organizaciones e instituciones que apoyan el desarrollo de las cadenas agrícolas, que las regulan, las controlan o las limitan de algún modo (IICA, 2017).

A lo largo de una cadena agroproductiva es posible apreciar la circulación de diferentes flujos. Por un lado, se tienen los flujos de productos y servicios, que transitan desde el productor al consumidor transformándose paulatinamente. Por otro lado, están los flujos financieros, que generalmente viajan en dirección contraria, desde el consumidor al productor. Asimismo, se produce un flujo muy relevante que circula en doble vía, que es el de la información y conocimiento, que se constituye en un

insumo clave para la toma de decisiones y para la coordinación, articulación y gestión de la cadena de valor.

Las cadenas también pueden ser tipificadas por el origen de su fuerza motora. Esta fuerza puede venir desde la demanda o desde la oferta. La mayoría de las cadenas agrícolas integradas a los mercados son cadenas traccionadas desde la demanda. Son los consumidores (y los minoristas) quienes determinan, en función de sus necesidades, qué es lo que van a consumir y con esto inducen adaptaciones y cambios en los sistemas productivos y comerciales a lo largo de la cadena. Cabe destacar que existen también cadenas agrícolas impulsadas inicialmente desde la oferta. Aunque generalmente, con el tiempo, la incidencia de las preferencias de los consumidores genera el traccionamiento desde la demanda.

**Recuadro 5.**  
Bloques de información para el mapeo de la cadena.

BLOQUE	DESCRIPCIÓN
Historia	Idea general de los cambios más importantes y los hitos que afectaron la cadena en los últimos años. Se incluyen datos de actores, hechos y factores clave.
Actores	Identificación de actores (directos e indirectos) que intervienen en cada eslabón de la cadena. Se trata de reconocer quiénes son los actores principales, sus características, intereses y niveles de incidencia en el proceso.
Relaciones / organizaciones	Relaciones de compraventa, sociales y de organización y concertación existentes entre los actores de los diferentes eslabones y de un mismo eslabón.
Mercado	Caracterización de la demanda y datos de la oferta. Esta información debe contribuir al conocimiento del mercado y posición del producto en este.
Datos económicos	Costos, precios y márgenes de utilidad (históricos y actuales) del producto en cada eslabón.
Entornos	Factores de los entornos (sectorial, territorial, nacional e internacional) que pueden afectar positiva o negativamente al desarrollo de la cadena.

Fuente: Adaptado de Heyden y Camacho (2004).

Antes de iniciar con el mapeo de la cadena, se delimita el campo de su estudio; es decir, se define el producto específico que se analizará: por ejemplo, leche fluida, yogur o queso en vez de lácteos, que es un producto general. Asimismo, se decide el alcance del análisis: si se va a analizar una cadena local, regional, nacional o internacional. Básicamente, el mapeo consiste en representar en un esquema la secuencia de los eslabones y asentar en cada uno de ellos la información que se indica en el recuadro 5. Este es un ejercicio participativo en el cual los actores interesados analizan la información para identificar:

► Formas de relacionamiento –mediante el diálogo, la concertación y la colaboración– entre actores de la cadena, ya sea que se hubieren conformado alianzas formales o informales. También es conveniente describir tensiones o conflictos que se han presentado en las relaciones con otros actores.

- ▶ Posibilidades de incorporarse a otro eslabón de la cadena, más allá de la producción primaria, como la transformación, comercialización o prestación de servicios de apoyo.
- ▶ Soportes que existen para apoyar a las organizaciones y agroempresas orientados a elevar la productividad y la competitividad (extensión y asistencia técnica, innovación tecnológica, infraestructura, financiamiento, etc.), mejorar la comercialización y tener un peso mayor en la apropiación del valor agregado económico<sup>1</sup>.
- ▶ Oportunidades derivadas del conocimiento del consumidor y tendencias<sup>2</sup> (por ejemplo, posibilidad de ingresar a otros mercados y/u ofertar productos con valor agregado<sup>3</sup> al introducir tecnologías/innovaciones, calidad y diferenciación).
- ▶ Amenazas, puntos críticos, cuellos de botella y/o limitaciones en cada eslabón de la cadena, principalmente aquellos que afectan la competitividad.

Esto es importante: el análisis de la cadena puede ser utilizado en el marco del diagnóstico inicial para pensar las estrategias de una agroempresa o de una organización de productores en particular, pero también puede ser útil para la gestión estratégica de la cadena, en caso de que sus actores se reúnan periódicamente y se articulen. Es decir, la información recopilada y analizada puede servir para la toma consensuada de decisiones, con el fin de articular y alinear estrategias en toda la cadena y entre actores específicos y así concertar y garantizar la provisión de insumos, mano de obra, financiamiento, información y tecnología –entre otros– en calidad y cantidad (IICA, 2017). Podrá profundizar en esta visión asociativa más amplia en el módulo 2 del manual 7 de esta serie.

#### Tome nota...



El análisis de cadenas es una herramienta que permite identificar factores que frenan o impulsan la competitividad de un producto y/o servicio, información que se utiliza para establecer estrategias en favor de una organización empresarial o de un grupo de actores de la cadena, según sea el objetivo del estudio.

En ambos casos, el análisis de la cadena es un proceso que comienza con el diagnóstico, para continuar luego con la formulación, ejecución y evaluación de estrategias (Arias, 2016):

- ▶ **Diagnóstico.** Se comienza por revisar los antecedentes y hacer un mapeo de la cadena; luego se identifican y caracterizan sus actores/eslabones y sus relaciones; se analiza la situación de la cadena (competitividad, inclusión y equidad, sustentabilidad ambiental e institucionalidad); se identifican puntos críticos para mejorar (obstáculos, debilidades, oportunidades, etc.) y se establece la línea de base (cuál es la situación actual de la que se parte con relación al producto, los resultados y el impacto).
- ▶ **Formulación.** Según sea al caso de la unidad a analizar (cadena o empresa), se plantean marcos legales, planes, programas, proyectos y estrategias. De esta manera, y a partir del diagnóstico, se establecen resultados/impactos a alcanzar y se desarrollan instrumentos específicos para su logro.
- ▶ **Ejecución.** De acuerdo con lo planteado en la formulación, se definen roles, responsabilidades y se generan alianzas (público y privado); asimismo, se asignan presupuestos para financiar los proyectos orientados a cada uno de los resultados a alcanzar, precisando quién, cuándo y cuánto aportará cada fuente de financiamiento.

<sup>1</sup> Valor agregado económico: monto por el cual el valor de un producto se incrementa en cada etapa de su producción, excluyendo los costos iniciales (IICA, 2014).

<sup>2</sup> Tendencia: Cambios perceptibles en el comportamiento del consumidor en cuanto a gustos, preferencias y gasto (Versace & Hawkins, 2016).

<sup>3</sup> Valor agregado: en términos mercadológicos, es aquella característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio y que es valorado por el consumidor (IICA, 2014).

► **Evaluación.** Se definen medidas para el seguimiento continuo de las acciones que se establecen en anteriores pasos, a fin de prever cambios y situaciones adversas con antelación. Si bien es el último paso que se trabaja, la evaluación es continua.

En cualquier caso, es pertinente que el proceso descrito sea orientado por un facilitador externo: usted, por ejemplo. Pero para que el rol de facilitación sea adecuado, quien lo asuma debe conocer el territorio, el sector agroproductivo, la realidad de los productores asociados y la trayectoria de la organización que propone la iniciativa. Sobre todo, el proceso debe ser una plataforma participativa en la que se recojan las opiniones y propuestas de los actores involucrados.

El análisis de la cadena es una herramienta central de análisis del entorno.



## ESTUDIO DE CASO

### 1 Utilidad del análisis de la cadena: El caso de los productores de marañón de Nampula.

Con el soporte de la organización Servicio Neerlandés de Cooperación al Desarrollo (SNV, por sus siglas en neerlandés), productores de marañón de la provincia de Nampula, en Mozambique, analizaron su cadena respectiva. Como resultado de este proceso, tomaron decisiones estratégicas consistentes en un aumento en la producción y una mejora del producto. Asimismo, se montó una unidad de transformación y la producción se orientó, en parte, hacia el comercio ético.

Durante el análisis de la cadena, uno de los principales puntos débiles identificados fue el carácter informal de las organizaciones de pro-

ductores. Gracias a las negociaciones llevadas a cabo con las autoridades locales, estas asociaciones pudieron obtener su legalización, necesaria para recibir la etiqueta FLO (Fairtrade Labelling Organization) y conseguir financiación.

Para las autoridades locales conceder la legalización era un procedimiento novedoso, no sabían siquiera que tenían facultad para hacerlo. Este progreso tiene, naturalmente, consecuencias para otros subsectores y para el desarrollo económico local de esta provincia en general.

Fuente: Adaptado de EuropeAid (2011).

### 2.1.2 Los entornos de la agroempresa

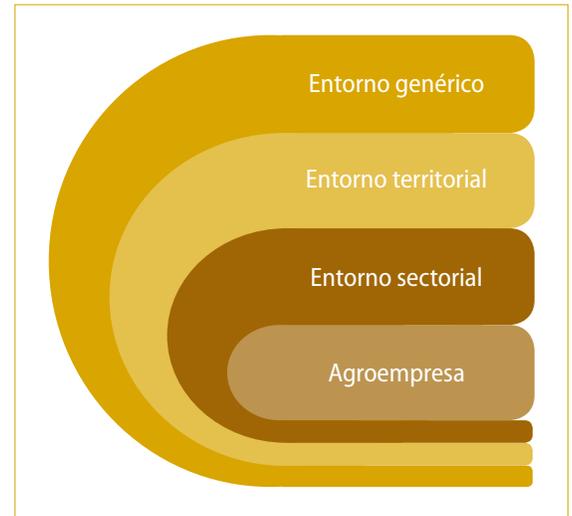
Un entorno es todo aquello ajeno a la agroempresa que la influye y condiciona, y que afecta –positiva o negativamente– el cumplimiento de sus objetivos y resultados. Por tal motivo, su estudio es absolutamente prioritario en toda unidad económica; más aún, lo que surja de ese análisis debe verse reflejado en sus objetivos, estrategias y estructura organizacional.

Además de la cadena, un agronegocio está inmerso en diferentes entornos (figura 8), en los que se registran tendencias y factores que se traducen en oportunidades o amenazas. Las primeras pueden ser aprovechadas; y las segundas, muchas veces, mitigadas si la organización las analiza y actúa sobre ellas.

En el entorno genérico se revisan variables nacionales e internacionales, en el territorial se analizan las características que configuran el lugar donde está asentada la organización y en el sectorial se estudia la estructura de la rama de la actividad a la que pertenece la unidad económica. Cabe destacar que al ser externos los factores y/o tendencias de estos ámbitos, la agroempresa no tiene control sobre ellos, pero sí puede ejercer cierta influencia en algunos ámbitos más próximos a ella: organizaciones gremiales, cámaras empresarias, gobiernos municipales o distritales y algunos organismos nacionales que tengan representación local.

Para poder conocer los entornos se necesita fortalecer la capacidad de informarse.

Figura 8. Entornos de una agroempresa.



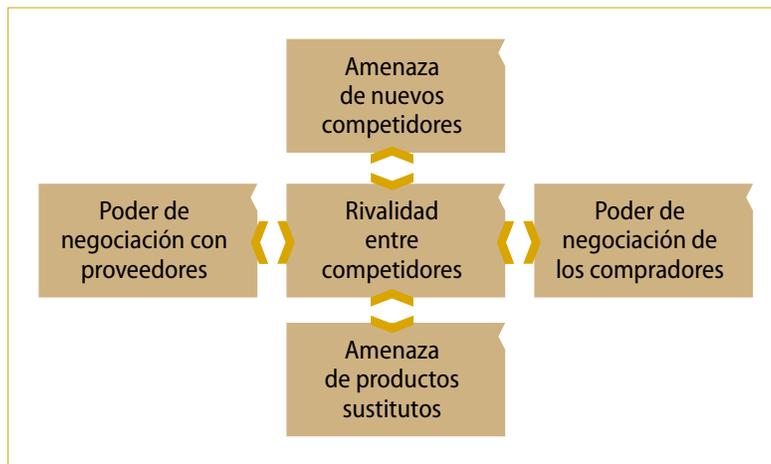
Saber dónde conseguir información veraz y confiable es una fortaleza de cualquier agroempresa.

Es necesario generar el hábito de consultar continuamente la información que se difunde en los medios de comunicación y/o en las publicaciones de las instituciones del sector al que pertenece la agroempresa; también es importante relacionarse e interactuar con los actores del territorio y del mismo sector.

Existen herramientas concretas para analizar estos entornos. Se detallan en las siguientes líneas algunas de estas, así como las pautas de cómo y qué datos analizar.

### a. Entorno sectorial específico

El contexto más cercano a la empresa es la cadena (abordado anteriormente) y el sector al que pertenece. El estudio del entorno sectorial específico permite comprender cómo son los mecanismos y reglas de la competencia entre los actores de la cadena, y también con actores del mismo sector, pero de otras regiones en el mercado; así como las condiciones que permiten que el sector sea rentable. Esto ofrece un marco para anticipar e influenciar a la competencia (Porter, 2009).



Para el análisis de este entorno, usualmente, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter: la amenaza de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos (figura 9).

Al momento del análisis, las fuerzas se evalúan en términos de su intensidad o debilidad. Cuanto más intensa sea cada fuerza se le considera como amenaza

Figura 9. Fuerzas competitivas de un sector.

porque limita la capacidad de las agroempresas establecidas para reducir sus costos, aumentar los precios y obtener más ganancias (menor rentabilidad); si la fuerza es débil se le califica como oportunidad porque permite a una organización tener más ganancias (mayor rentabilidad).

Los **competidores potenciales**<sup>4</sup> son agroempresas que no comercializan lo mismo que la unidad de negocio que se analiza, pero que tendrían capacidad de hacerlo si así lo desean. Cuanto más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en un sector, mayores serán las barreras de ingreso y más débil será esta fuerza. Las barreras más importantes –que pueden ser construidas por empresas existentes o evadidas por las nuevas– incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes, tecnologías específicas o patentes que generen una diferencia importante al producto (sea por la calidad, el gusto, el tamaño u otras características) y la necesidad de cumplir con determinadas normas oficiales.

La **rivalidad entre competidores** se refiere a la disputa entre agroempresas de un sector por ganar participación en el mercado, la cual se puede basar en precios más bajos, productos diferenciados y/o inversión en *marketing* (diseño del producto, promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio después de las ventas). Esta fuerza se evalúa analizando los siguientes aspectos:

<sup>4</sup> La fuente de información de la descripción de las fuerzas competitivas es Hill y Jones (2009).

► **Estructura competitiva de la industria:** Si el sector está fragmentado, la rivalidad es intensa (amenaza) debido al gran número de agroempresas existentes, lo cual se da por el bajo nivel de barreras. Si el sector está consolidado, la fuerza es débil (oportunidad) por las mismas causas que en el primer caso, pero en sentido contrario.

► **Condiciones de la demanda:** Una demanda decreciente intensifica la rivalidad por la disputa cada vez mayor para capturar consumidores (amenaza), esto no se da si la demanda es creciente (oportunidad).

► **Costos fijos:** Los costos fijos altos de un sector hacen que la rivalidad sea intensa, ya que para cubrir esos egresos las agroempresas tienen que vender más y entran en disputa para ganar consumidores; en cambio, si los costos fijos son medios o bajos no hay tanta presión por vender y la rivalidad tiende a ser menor.

► **Barreras para salir de la industria:** si hay muchas barreras para salir de un sector que no es redituable, la rivalidad se intensifica (amenaza) porque para mantenerse en el mercado se da una disputa por los clientes<sup>5</sup>.

El **poder de negociación de los compradores** (finales o intermediarios) se refiere a su capacidad para negociar frente a las agroempresas del sector la disminución de precios y una mejor calidad y servicios. Si los compradores influyen en los anteriores aspectos, la fuerza es intensa (amenaza). Así, hay compradores poderosos cuando el sector está fragmentado (muchas y pequeñas empresas), cuando compran grandes volúmenes; cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos; y cuando un comprador intermediario es un competidor potencial.

El poder de los consumidores está orientado a negociar la reducción de los precios y el aumento de la calidad.



El poder de los proveedores está orientado a negociar un aumento de los precios y una reducción en la calidad y/o cantidad.

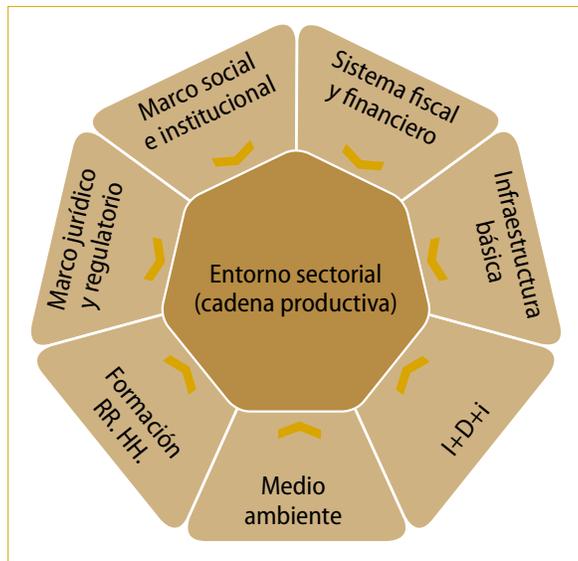
El **poder de negociación de los proveedores** es la capacidad que tienen para aumentar los precios de los insumos o subir de otro modo los costos del sector. Esta fuerza puede ser intensa si el o los productos que venden tienen pocos sustitutos; si venden a varios clientes, con lo cual no se puede negociar desde una posición de fuerza; si para las agroempresas que atienden dejar de comprarle a ese proveedor le implicaría un aumento de costos significativos, y si el proveedor, además, es también un competidor potencial.

Por su parte, los productos sustitutos son aquellos que –aunque son diferentes a los de la unidad económica que se analiza– pueden satisfacer necesidades semejantes. Por ejemplo, un sustituto del café es el té. Esta fuerza es intensa si existen muchos productos sustitutos.

La potencia de las cinco fuerzas puede modificarse a medida que cambian las condiciones del sector. En este contexto, las

<sup>5</sup> Barreras de salida son aquellos factores que toman difícil cambiar de rubro o terminar un negocio. Por ejemplo: la inversión ya hecha en activos especializados difíciles de vender, los costos que se invirtieron en instalaciones para entrar al negocio, las relaciones estratégicas entre este negocio y otros negocios que se estén encarando, las barreras emocionales (por ejemplo, si es un tipo de producción ancestral o heredada) y los efectos sociopolíticos que puede acarrear cerrar (por ejemplo, la desocupación que puede generar y el impacto negativo para la región).

organizaciones deben reconocer dichos cambios para formular respuestas estratégicas apropiadas. Una agroempresa, a través de su estrategia, puede alterar a su favor la potencia de una o más fuerzas (Hill & Jones, 2009).



Fuente: Elaborada con base en Alburquerque y Dini (2008).

### b. Entorno territorial

Una cadena se localiza en un espacio geográfico con determinadas características agroecológicas y con una oferta de servicios de apoyo a la producción y de infraestructura que condicionan su grado de competitividad; asimismo, dicho territorio está articulado con otros del contexto nacional (Chavarría et al., 2002).

Un territorio posee características propias que lo diferencian de otros. Su tejido social, sus recursos naturales, sus formas de producir, consumir e intercambiar (economía) y sus instituciones y formas de organización (Cordero-Salas et al., 2003) son cuatro aspectos que los caracterizan. Estas cuatro dimensiones influyen en el desempeño de la agroempresa. De manera inversa, la empresa también influye en el territorio (Echeverri, 2016):

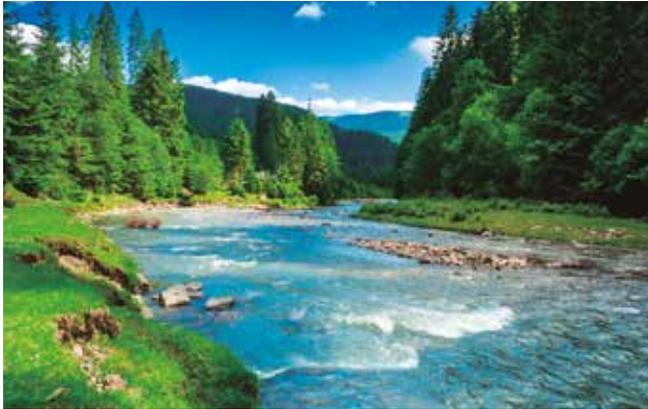
Figura 10. Entorno territorial.

- Un territorio provee a las unidades económicas recursos naturales, infraestructura de servicios, institucionalidad, sistemas de innovación y conocimiento, personal con diferente calificación laboral y condiciones de localización para colocar su producción en los mercados, sea por proximidad o por la infraestructura vial o ferroviaria (figura 10).

- La empresa, en un marco de cadenas de valor agregado, aporta bienestar a través de la generación de empleo y la producción de bienes y servicios para el consumo. Según cuál sea la orientación de las empresas en dicho territorio, el conjunto de ellas condicionará la sustentabilidad de los recursos naturales según el modo en que se utilicen, incidirá en el modelo de gobernanza local, en el patrón de ocupación del territorio, en la preservación de la cultura local o la promoción de nuevos valores culturales y otros resultados del desarrollo. Estos resultados pueden ser tanto positivos como negativos.

- Una empresa puede generar impactos negativos en su entorno territorial, principalmente en el aspecto social y ambiental, cuando sus prácticas no son sostenibles.

El ámbito territorial se analiza para observar qué componentes del lugar pueden constituir ventajas competitivas frente a otros territorios; o, por el contrario, qué aspectos pueden quitarle competitividad. Asimismo, las empresas ahí asentadas pueden articularse para construir y/o fortalecer el entorno en beneficio de su competitividad y del desarrollo de las comunidades (véase más adelante y luego, en el manual 7, la descripción de Redes de empresas e instituciones).



Fuente: Depositphotos.

Fotos 1 a 4. Recursos naturales, infraestructura de servicios y vial, personal, tecnología y conocimientos son factores que un territorio puede proveer a la agroindustria.

### c. Entorno genérico

El entorno genérico está constituido por factores o tendencias que se registran en los niveles nacional e internacional, impactando por igual, positiva o negativamente, a las empresas de todos los sectores de un país. Su análisis es complejo porque son contextos muy dinámicos, cambian constantemente, por lo que su estudio debe ser continuo, para ello, la herramienta que se utiliza es el análisis PESTEL (figura 11), acrónimo en inglés de las fuerzas políticas, económicas, sociales-culturales, tecnológicas, ambientales (*environment*, en inglés) y legales.

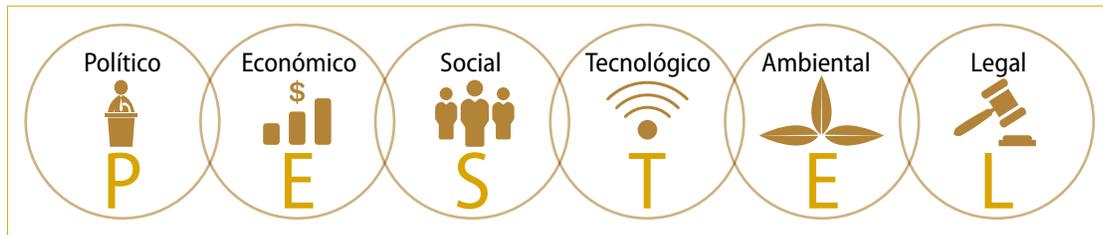


Figura 11. Factores y tendencias del análisis PESTEL.

Algunos ejemplos de estas variables son los siguientes:

► **Factores políticos:** se relacionan con libertades, autonomías, garantías y sistema político; nivel de estabilidad política y lineamientos de políticas públicas económicas, agrícolas, de inversión, de innovación, comerciales, industriales y energéticas, entre otros, y los cambios que se van produciendo en dichas políticas en los distintos bloques y países.

► **Factores económicos:** se analizan cambios y tendencias relacionadas con globalización, ciclos económicos, disponibilidad de crédito, tendencias en el nivel de ingresos per cápita y de empleo, situación financiera, situación fiscal, inflación, tipo de cambio, cargas impositivas y costos de insumos y suministros, entre otros.

► **Factores sociales (incluye culturales y demográficos):** se revisan tendencias en el crecimiento poblacional, los niveles de desarrollo humano urbano y rural, los niveles educativos de la población, las tendencias en los estilos de vida y en las modas, el nivel de conciencia sobre temas medioambientales (cambio climático y preservación de los recursos naturales) y sociales (inclusión, equidad de género, etc.). También se evalúan actitudes y hábitos de consumo (por ejemplo, preferencia por alimentos saludables, calidad e inocuidad, responsabilidad social, lucha contra la obesidad, productos étnicos y valoración de ingredientes naturales, etc.).



En el contexto de su experiencia: ¿cuáles variables de los entornos sectorial específico, territorial y genérico podrían incidir con mayor impacto, positivo o negativo, en el desempeño de su agroempresa o la de los productores de su territorio?, ¿considera usted que es necesario analizar los tres entornos mencionados?, ¿por qué?

► **Factores tecnológicos:** se analizan tendencias de desarrollo tecnológico en general y de sectores específicos en particular; desarrollo de tecnologías de información y comunicación (TIC) y sus efectos, tanto en la producción como en la distribución y en el consumidor; aparición de tecnologías disruptivas. También se analizan las políticas públicas para investigación, desarrollo e innovación –en particular, el gasto público–, el impulso a la nanotecnología y biotecnología, la velocidad de difusión y adopción de innovaciones y el modo de organizar e implementar la transferencia de tecnología en el territorio, entre otros.

► **Factores ambientales:** se estudian tendencias en aspectos relativos a la contaminación ambiental y el cambio climático, las regulaciones de protección medioambiental y su efectiva aplicación, las tendencias en el consumo de energía y el reciclaje de residuos, etc.

► **Factores legales:** se toman en cuenta leyes, resoluciones y reglamentos que coordinan, regulan e inciden sobre las actividades económicas de las organizaciones y empresas, tales como leyes fiscales, laborales, medioambientales, de comercio interior y exterior, de defensa de la competencia, de defensa del consumidor, de educación, códigos alimentarios y normas bromatológicas, regulaciones en torno a licencias y derechos de propiedad intelectual, etc.

El análisis debe centrarse en aquellos componentes de estas fuerzas que tengan mayor influencia en la agroempresa, identificando y priorizando las oportunidades o amenazas, según niveles de impacto y de urgencia.



### Tome nota...

Para competir más eficientemente y mejorar su posición en las cadenas y en los mercados, los pequeños y medianos agroempresarios deben asociarse. Actuar de forma conjunta –tanto para vender productos, como para comprar insumos, servicios, herramientas, maquinarias– les permite aprovechar los beneficios que logra la asociatividad al sumar capital humano, social y económico, aprovechar recursos y lograr mejores resultados técnicos, productivos y económicos. Estos mejores resultados tienen efectos tanto a nivel de cada unidad productiva o familiar como a nivel macro.

## 2.1.3 Coo-petencia, asociativismo, red de empresas e instituciones

En el análisis de la cadena y los entornos se pueden identificar empresas y/o instituciones con las que se pueden establecer relaciones de colaboración en diferentes sentidos. En este sentido, se debe buscar establecer acuerdos de ganar-ganar, para esto es importante pensar los negocios en términos de coo-petencia; es decir, cooperar cuando se trata de crear o agrandar un mercado y competir cuando este se va a repartir (Burin, s.f.). Por ejemplo, de nada sirve enfrentar una rivalidad basada en precios bajos

y ganar con ello una porción de mercado si esto perjudica tanto a los competidores como a la rentabilidad del propio negocio.

La existencia de estos espacios de colaboración representan oportunidades, por lo cual es valioso considerarlos explícitamente en el análisis de los entornos. Suele ocurrir que, al analizar a los competidores (actuales y potenciales) y otras fuerzas competitivas, el foco suele ser negativo y esta propuesta intenta abrir el abanico de posibilidades y prestar atención en las posibilidades de colaboración/cooperación como una variante posible al relacionarse con los competidores.

Sumado a lo anterior, es importante que los agroempresarios se planteen la posibilidad de asociarse, tomando en cuenta que esto contribuye a la construcción de capital social en los territorios, lo que permite superar vulnerabilidades estructurales. En el manual 7 de esta serie podrá ver que dentro de las organizaciones asociativas agroempresariales se encuentran las sociedades comerciales, cuyo fin es lucrativo (por ejemplo, una sociedad anónima o una sociedad de responsabilidad limitada), pero también las asociaciones sin fines de lucro, que tienen como objetivo brindar a sus asociados servicios al menor costo posible o resolver una demanda social, educativa y de salud, entre otros servicios posibles.

Asimismo, una red de empresas es otra forma de asociatividad; en este caso, cada unidad económica que la integra mantiene su independencia jurídica y de gestión. Una red se constituye para crear y consolidar actividades colectivas comunes mediante el intercambio de bienes, tecnología, servicios, información y conocimientos, con el fin de servir eficientemente al mercado que atiende. Su campo de acción no tiene límites, podría incluir desde el compartir maquinaria hasta aspectos comerciales. Se trata de cooperar para mejorar la oferta conjunta.

Por su parte, las instituciones del territorio pueden promover u obstaculizar la incorporación de innovaciones (productivas, comerciales, organizacionales, etc.) así como los procesos de vinculación o cooperación empresarial que son esenciales para el desarrollo de la competitividad. Aquí pueden intervenir intereses y rivalidades políticas, e incluso económicas, entre distintos actores locales.

Sea a través de sociedades lucrativas, asociaciones sin fines de lucro, redes empresarias o con la participación de organizaciones no empresarias, los actores con los cuales las empresas pueden interactuar y establecer relaciones son los siguientes (Albuquerque & Dini, 2008):

► Otras empresas (proveedores de insumos y servicios, entidades financieras, clientes, competidores, complementadores<sup>6</sup>).

**Foto 5.** Reunión interinstitucional organizada por la Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura (APPROCAP) en su sede central, ubicada en San Juan de Bigote, provincia de Morropón, al norte de Perú, con participación del municipio.



Fuente: Agencia de Prensa Ambiental Inforegión, Perú.

<sup>6</sup>Según Nalebuff y Brandenburger (1996), complementadores son aquellos que producen productos complementarios a los propios: "si los clientes valoran más su producto cuando tienen el producto de otra empresa al mismo tiempo que cuando sólo tienen su producto, esa empresa es su complementador". Por ejemplo, el queso parmesano, las distintas salsas con tomate y la pasta son productos complementarios, así como la mostaza y las salchichas, *frankfurters*, *hot dogs*, *shukos*, *chéveres* u otros modos de llamarla según el país de América Latina.

Las redes y alianzas permiten acceder a economías de escala o generarlas.



- ▶ Cámaras empresariales y asociaciones de productores.
- ▶ Organizaciones no empresariales de investigación, transferencia y formación como universidades y centros de investigación, entidades de extensión y asesoramiento técnico, institutos tecnológicos sectoriales, centros educativos e institutos de capacitación de recursos humanos.
- ▶ Organizaciones públicas o privadas orientadas a la promoción y el desarrollo: centros de promoción de empresas e innovación, programas de desarrollo rural o territorial y agencias de extensión o desarrollo (para la intermediación en el acceso a los servicios de apoyo a la producción y a la comercialización); entre otras.

Así, la formación y desarrollo de redes y sistemas flexibles de empresas, la interacción de estas con los actores locales y las alianzas estratégicas permiten a sus integrantes generar y acceder a economías de escala en la producción y la comercialización, investigación y desarrollo de productos y mercados; así como reducir costos de transacción (por ejemplo, aquellos relacionados con el acceso a la información o con las negociaciones). A su vez, la implementación y escalamiento de innovaciones y el intercambio de conocimiento son otros mecanismos que estimulan el aumento de la productividad y la competitividad (Vázquez, 2005).

**Recuadro 6.**  
Principios básicos de una red de empresas.

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
Orientación al mercado	Antes de producir es necesario conocer qué demanda el mercado.
Orientación al negocio	Promover mejoras tangibles en las empresas.
Disposición al cambio	Transformación de las capacidades productivas de las empresas.
Reglas claras	Establecimiento de procedimientos que regulen las relaciones de la red.
Participación permanente	Dedicación de tiempo y compromiso financiero.
Portafolio productivo	Buscar la rentabilidad y mantenerla en el tiempo.

Fuente: Elaborado con base en Rodríguez (2008).

Las condiciones positivas o negativas para el desarrollo de la asociatividad, en cualquiera de sus alternativas, es otro paso del análisis de los factores externos que se ha ido abordando hasta aquí. La lista de principios del recuadro 6 puede ser una guía para este análisis si se transforman en preguntas y se hacen en relación con el entorno y la cultura local:

- ▶ ¿Hay disposición para adaptar la producción a las demandas del mercado, o la orientación es a seguir produciendo lo que ya se conoce y del modo en que se conoce?
- ▶ ¿Hay interés en promover mejoras tangibles en las empresas, lo que implica realizar inversiones en equipamiento, infraestructura y formación del personal, o la orientación es obtener el mayor rédito posible sin reinvertir?
- ▶ ¿Existe una cultura local orientada a respetar las reglas, o la corrupción y el incumplimiento de las normativas es lo que prima?

- ▶ ¿El modo de pensar de los empresarios, políticos y técnicos se orienta al largo plazo o a obtener resultados inmediatos?
- ▶ ¿Existe tradición de participar con compromiso en las organizaciones sociales, políticas y económicas, o las experiencias asociativas no han perdurado en el tiempo y al poco tiempo la tarea siempre queda a cargo de pocas personas?

Las respuestas a estas preguntas pueden servir para un primer diagnóstico del potencial asociativo que existe en la cultura local, no para descartar esta alternativa, pero sí para tener en cuenta el ambiente cultural en el que se debe operar como punto de partida.

### 2.1.4 Evaluación de factores externos (EFE)

La información recopilada y asentada en el mapa de la cadena, sumada a la que se obtuvo de los diferentes entornos descritos en la subunidad 2.1.2, se analiza y evalúa en forma participativa. El propósito es identificar y elaborar una lista definida, no exhaustiva, de las oportunidades y de las amenazas directamente relacionadas con la empresa y el sector al que esta pertenece.

El anterior ejercicio implica el reconocimiento de las principales oportunidades y amenazas<sup>7</sup> a las cuales la empresa podría dar una respuesta práctica. Para su evaluación, las variables se registran en una matriz como la del recuadro 7, que se analizará a continuación.

#### Para aprender más

Abc+

Para profundizar en los temas de las unidades 2.1 a 2.3, además de la bibliografía citada en el texto, sugerimos al facilitador consultar las siguientes referencias:

Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas: <https://goo.gl/o4HHuL>.

Redes empresariales: <https://goo.gl/3Dr62m>.

Análisis PESTEL: <https://goo.gl/M4Xg7E>.

Territorios rurales, competitividad y territorio: <https://goo.gl/eDwJzA>.

Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas: <https://goo.gl/GrNwpm>.

ENTORNO	FACTORES EXTERNOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES					
Cadena	Prestadores de servicios de apoyo	Instituciones financieras públicas vinculadas al sector.	0.15	3	0.45
Entorno sectorial específico	Rivalidad entre competidores	Ningún competidor está bien posicionado.	0.20	2	0.40
Entorno genérico	Fuerza socio cultural	Consumo de productos nativos.	0.25	1	0.25
Entorno territorial	I+D+i	Existe coordinación para la investigación.	0.05	1	0.05

Recuadro 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

<sup>7</sup> Las oportunidades y las amenazas son condiciones existentes en el contexto externo, las primeras las podemos aprovechar como organización para cumplir los objetivos formulados y/o para aumentar nuestras posibilidades de éxito; las segundas impiden nuestro desarrollo y/o el cumplimiento de los objetivos planteados (Giraldo, 2005).

ENTORNO	FACTORES EXTERNOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
AMENAZAS					
Cadena	Actores públicos	Deficiente asistencia técnica	0.10	3	0.30
Entorno sectorial específico	Proveedores	Existen pocos proveedores, precios altos.	0.13	4	0.52
Entorno genérico	Fuerza económica	Inestabilidad cambiaria.	0.04	1	0.04
Entorno territorial	Formación RR. HH.	Mano de obra no calificada.	0.08	3	0.24
<b>Total (suma)</b>			<b>1.0</b>		<b>2.25</b>

Fuente: Adaptado de David (2003).

Obsérvese que en la columna “entorno” se registran los tipos de ambientes abordados en esta subunidad, en la columna “factores externos” se asienta la categoría general del factor identificado y en la columna “descripción del factor” se lo detalla.

En el recuadro 7 se hizo una síntesis a modo de ejemplo, por lo que no hay que copiarlo tal cual. Allí se incluyó como amenaza a “actores públicos”, enmarcando en esa categoría a organismos de asistencia técnica que no ofrecen servicios de calidad. Sin embargo, es posible que existan casos donde haya organismos públicos que brinden buenos servicios y representen oportunidades, o inclusive en un mismo caso puede haber diferentes organismos públicos, algunos que brinden buenos servicios y otros que no. Del mismo modo, a todos los proveedores se los englobó en una única línea también como amenaza, porque en este caso son pocos y tienen precios altos, pero bien podría ocurrir en otros casos que los proveedores representen oportunidades, o inclusive que haya proveedores escasos y caros en algunos rubros pero variados y con precios competitivos en otros. Esto puede variar en cada situación a analizar: es posible que algunos proveedores se presenten como amenazas, y otros como oportunidades, por lo cual es posible que haya dos o más líneas para diferenciar distintos tipos de proveedores.

Algo similar ocurre con el Estado: puede haber organismos de promoción técnica o financiera y organismos de control fiscal o bromatológico, unos brindarán oportunidades, otros pueden representar amenazas.

Inclusive un mismo actor o factor puede presentar al mismo tiempo una amenaza y una oportunidad: que existan pocos proveedores representa en la actualidad una amenaza, ya que no hay competencia entre ellos y, por lo tanto, es difícil negociar mejores precios porque actúan de manera monopólica. Esto, sin embargo, puede ser una oportunidad para consolidar una cooperativa de consumo entre los productores y comprar a granel en proveedores mayoristas, compitiendo con los proveedores actuales en el territorio.

Los criterios para las otras columnas de la matriz son los siguientes (David, 2003):

- **Valor.** El valor indica la **importancia** del factor para tener éxito en el entorno

en que compite la empresa; se califica entre 0.01 (sin importancia) a 1 (muy importante). Las oportunidades reciben puntos más altos que las amenazas, pero estas últimas pueden recibir puntaje alto si son demasiado adversas.

► **Total.** La suma de los valores arriba mencionados siempre debe ser 1.0, este valor se distribuye entre los factores identificados (sean oportunidades o amenazas), asignando valores más altos a aquellos que sean más importantes según los criterios descritos.

► **Clasificación.** Se evalúa la **capacidad de respuesta** de la empresa frente a las oportunidades o amenazas, asignando a cada factor una posición de 1 a 4, donde: 4 es excelente, 3 es por arriba del promedio, 2 es nivel promedio y 1 es deficiente.

**Valor ponderado.** Es el resultado de multiplicar el valor de cada factor por el número de su clasificación. La suma de estos es el valor ponderado total de la empresa; siempre el valor ponderado más alto posible será 4.0 y el más bajo posible será de 1.0. Un puntaje de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y a las amenazas presentes en los entornos; por el contrario, 1.0 significa que la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas externas. En el ejemplo, el resultado de 2.25 significa que la organización se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Una puntuación superior a 2.50 indica que los esfuerzos estratégicos comienzan a ser favorables.

## Resumen

► Para el análisis externo, una de las herramientas que se utiliza es el enfoque de cadena, a través del cual se estudian las interacciones y relaciones que se dan entre sus actores, los puntos críticos y la posibilidad de establecer relaciones con los actores que en ella intervienen, sea asociándose o generando alianzas o redes de colaboración. Todo ello permite tener una visión integral para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

► Otros enfoques que se utilizan para el análisis externo son los estudios de los entornos sectorial, territorial y genérico, donde se presentan factores, fuerzas y/o tendencias que impactan, positiva o negativamente, sobre el desempeño de las agroempresas. Su análisis ayuda a identificar oportunidades y/o amenazas que pueden contrarrestarse –al menos, en parte– con el diseño de estrategias que permiten mejorar la productividad, hacer más competitiva a la empresa y atender puntos críticos.

► El propósito del análisis externo es reconocer las oportunidades que podría aprovechar la empresa y las amenazas que podría enfrentar. Las oportunidades y amenazas identificadas se evalúan dando prioridad a aquellas que requieren mayor atención en términos de impacto, de urgencia y de capacidad de respuesta.

► Dos aspectos importantes se han de observar en la realización del análisis externo: debe ser participativo a fin de recoger las experiencias y propuestas de la mayor cantidad de actores posibles, ya que de esta manera el análisis será más certero; además, debe estar orientado al mercado, teniendo siempre claridad en que la finalidad es que las empresas obtengan una ventaja competitiva que se traduzca en mejores resultados económicos.

**Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.**

## Unidad 2.2 Análisis interno

### Introducción

Otro estudio previo al diagnóstico lo constituye el análisis interno de la agroempresa. Implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuáles se encuentran debilidades. Los puntos fuertes son rubros en los que el negocio tiene una superioridad frente a sus competidores; en tanto, los aspectos débiles son aquellos en los que la empresa es vulnerable frente a la competencia o las amenazas del entorno.

Para el análisis interno se propone aplicar la teoría de la organización basada en el análisis de los recursos y las capacidades. Este enfoque constituye una de las corrientes contemporáneas de la gestión estratégica con mayor aceptación, tanto en el nivel académico como en el ámbito empresarial. Esta teoría define a las organizaciones como conjuntos heterogéneos de recursos y capacidades, en los que descansan las fortalezas y las debilidades internas de las organizaciones<sup>8</sup> y sobre estos los procesos estratégicos que orientan su accionar hacia el logro de su visión y sus objetivos.

Las ventajas competitivas son las fortalezas máspreciadas en una empresa, se generan cuando la agroempresa es capaz de crear valor para el consumidor, ya sea porque permita diferenciar el producto de otros similares o sustitutos o porque permita ofrecerlo a precios más bajos que la competencia. Existen cuatro formadores de ventajas competitivas: innovación, eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al consumidor. A ellos se suman otros factores especializados, propios del territorio.



Por lo tanto, el análisis interno consistirá en analizar cómo se encuentra la agroempresa con relación a cada uno de estos cuatro elementos formadores de ventaja competitiva. Para esto hay que revisar las capacidades y los recursos que representan sus competencias centrales, las características de sus productos y/o servicios y los procesos o métodos de comercialización y organización.



Para valorar la situación actual interna de una agroempresa, puede utilizar la matriz de evaluación de factores internos (EFI); en esta se registran las fortalezas y debilidades, evaluando y ponderando su impacto en el desempeño de la organización. Esta matriz, junto con la de los factores externos, son los insumos del diagnóstico situacional. La forma de construir y aplicar la matriz EFI se explica en la subunidad 2.2.4.

### 2.2.1 Enfoque basado en recursos y capacidades

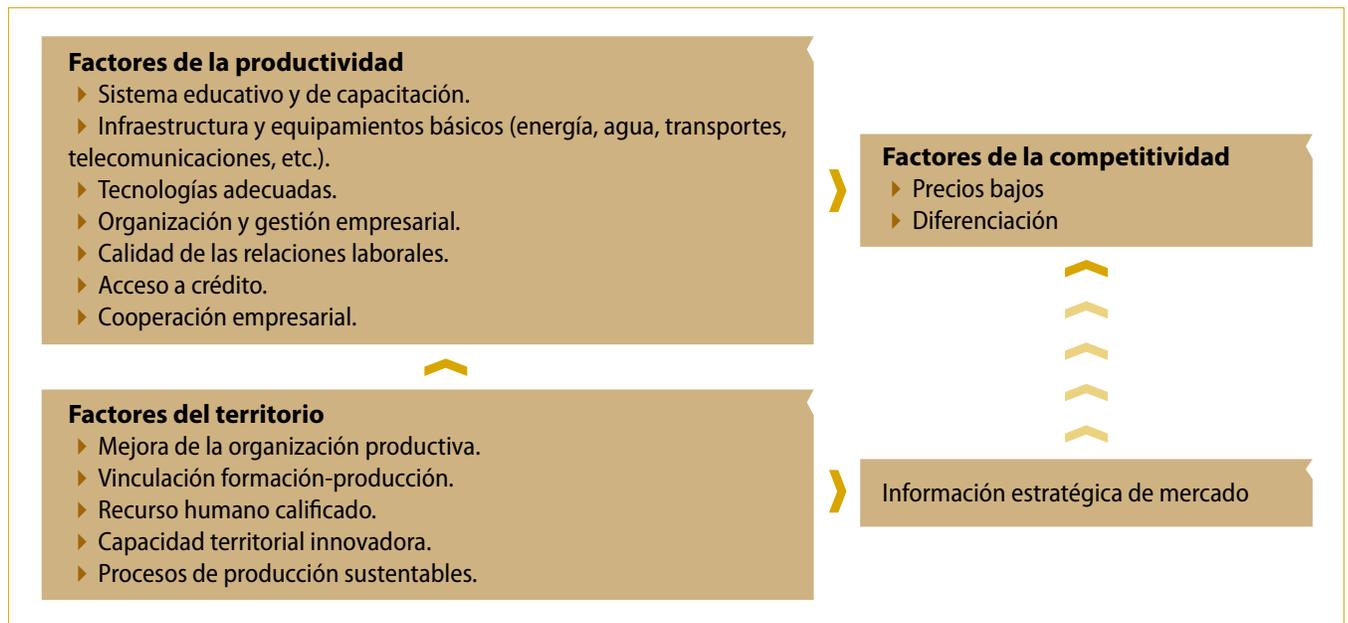
En la unidad 2.1 se ha mencionado que el entorno externo influye en el desempeño de los negocios; esto es una realidad, pero también es cierto que hay empresas más exitosas que otras a pesar de operar en el mismo entorno y contar con recursos y capitales similares.

<sup>8</sup>En este caso, el término "organizaciones" alude a empresas y organizaciones de empresas, explotaciones agropecuarias y organizaciones de productores, etc.

¿Cómo se explican estas diferencias? La principal explicación surge de analizar el tipo de gestión que se lleva adelante. En una buena gestión, los recursos y las capacidades de una organización se desarrollan para responder a las oportunidades y amenazas del contexto previamente identificadas, con **eficiencia**, mediante el desarrollo de productos y/o servicios **innovadores** y de **calidad** que **satisfacen al consumidor**, creando valor para el cliente (ventaja competitiva) a través de estrategias de diferenciación o de reducción de costos.

Siguiendo este razonamiento, los recursos y las capacidades son la causa o fuente de la ventaja competitiva. Los recursos son los componentes que se utilizan en los procesos de una empresa y las capacidades son las aptitudes que se tienen para integrar los recursos, como se podrá ver en detalle en la figura 12.

Figura 12. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.

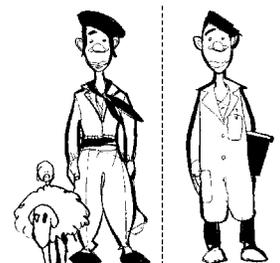


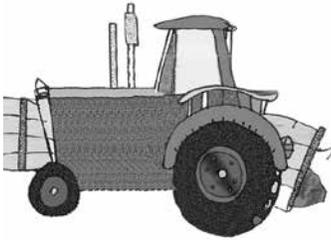
Es importante destacar que, de todas estas capacidades, hay algunas (**competencias centrales**) que generan productos y/o procesos que son **valorados** en el mercado, **escasos, difícil de imitar e insustituibles**, cuatro atributos que son considerados como factores de éxito para el logro de una ventaja competitiva sostenible.

### a. Recursos

Desde una mirada económica, los recursos son aquellos activos tangibles e intangibles que permiten producir de forma eficiente productos y/o servicios que proporcionan valor a uno o varios segmentos del mercado (Wernerfelt, 1984). En definitiva, los recursos son medios que pueden ser financieros, físicos, humanos, organizacionales, naturales y sociales, ligados en forma semipermanente a las organizaciones y sobre los cuales estas gestionan la implementación de diferentes procesos, como a continuación se explica:

▶ **Capital humano.** Está integrado por las personas que emplean y conforman las organizaciones, agroempresas y asociaciones (empleados, empresarios, etc.). Desde una perspectiva intangible, comprende sus conocimientos, habilidades, capacidades





y experiencia, así como también su salud. El capital humano es un factor fundamental para poder hacer uso de cualquiera de los otros tipos de recursos y puede ser desarrollado mediante la educación y capacitación (educación formal) o a través de la experiencia (educación informal).

► **Capital natural.** Se refiere al conjunto y calidad de los recursos naturales (agua, aire, suelo, energía y biodiversidad) y a los servicios ambientales, que son utilizados o que podrían ser aprovechados en las actividades económicas de las agroempresas y los eslabones de las cadenas (Gottret V., 2011). Este recurso es primordial para quienes se dedican a actividades primarias como la ganadería, la agricultura, la pesca, y la recolección de madera, entre otros.

► **Capital financiero.** Lo constituye la disponibilidad y calidad de recursos financieros propios (ahorros, utilidades y aportes de socios) o ajenos (créditos públicos o privados, subsidios, etc.).

► **Capital físico.** Se relaciona con el conjunto y calidad de los recursos tangibles que son necesarios para el desarrollo de las actividades económicas, tales como infraestructura básica (caminos, telecomunicaciones, energía y canales de riego, etc.) y bienes de producción (instalaciones, maquinaria, ganado, insumos y materias primas, etc.).

► **Capital organizacional.** Involucra a los recursos intangibles disponibles en las organizaciones y en las cadenas (por ejemplo, patentes, propiedad intelectual, marcas, reputación, *know how* productivo y *know how* comercial).

► **Capital social.** Se refiere a redes y conexiones (verticales y horizontales), más o menos institucionalizadas y con cierta permanencia en el tiempo, así como espacios y relaciones de confianza mutua, reciprocidad e intercambios que facilitan la colaboración, la cooperación, la articulación y el consenso entre las organizaciones y los actores de las cadenas. Desde el punto de vista económico, estos recursos contribuyen a la reducción de los costos de transacción, haciendo más eficiente el uso de otros tipos de recursos.

Contar con una buena red de apoyo es fundamental para hacer sustentable una organización agroempresarial. Para eso, es necesario construir relaciones recíprocas y de confianza con proveedores, clientes, agencias públicas, fuentes de financiamiento, centros de investigación, complementadores, etc. La fuerza de la red puede evaluarse en el momento en que la organización debe enfrentar amenazas.

## b. Capacidades

Las capacidades, por su parte, tienen que ver con la gestión de los recursos de la organización. Son las habilidades de la organización para organizar, integrar, complementar y coordinar recursos y destinarlos al uso productivo. Son rutinas organizativas que indican cómo se toman las decisiones y se manejan los procesos internos para lograr objetivos. Las capacidades son intangibles e implican un patrón de coordinación entre personas y entre estas con los otros tipos de recursos.

CAPACIDADES	DESCRIPCIÓN
Tecnológicas	Capacidades para adquirir, diseñar, producir, fabricar, distribuir y vender productos y servicios; por ejemplo, la cantidad, tipo y calidad de tecnologías que se aplican, considerando, entre otros aspectos, su nivel de modernidad, precisión y eficiencia.
Organizativas	Aptitudes para gestionar recursos y capacidades y para adecuarse a las condiciones del entorno. Comprenden las estructuras que se da la organización para definir e implementar estrategias y operaciones, los procesos y sistemas de gestión empresarial (estratégica, operativa y administrativa), los canales y flujos de información interna formales e informales, el modo en que la organización gestiona el conocimiento, controla procesos y resultados, evalúa y aprende, entre otros aspectos.
Humanas	Habilidades para integrar en equipos técnicos a los recursos humanos y sus diferentes habilidades individuales. Están estrechamente ligadas al capital humano.

Recuadro 8.  
Tipología de capacidades.

## c. Competencias centrales

A aquellos recursos o capacidades esenciales, distintivas o estratégicas se les conoce como **competencias centrales**. Como ya se ha dicho, son la causa o fuente de ventaja competitiva. Estas surgen del **aprendizaje colectivo** de la organización al interactuar personas con experiencias y conocimientos diversos, y de la **creación de rutinas organizativas** que se desarrollan por intercambio de información entre esas mismas personas. Su desarrollo depende de cómo se **incentive e integre el personal** (Cuervo 1993, citado por Ibarra y Suárez, 2002).

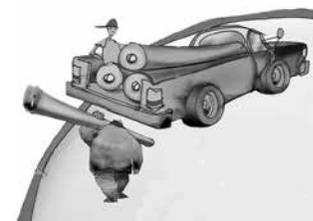
Para identificar dichas competencias, una agroempresa debe evaluar sus recursos y capacidades en relación con los siguientes atributos (Gray et al., 2010):

► **Lo que es valorado en el mercado.** La capacidad o el recurso crea valor para el cliente si resuelve un problema, satisface una necesidad o responde a sus convicciones. Por ejemplo, tener un horario flexible y una camioneta que entregue el producto agrícola en el lugar y hora que satisfaga las necesidades del comprador.

► **Escaso.** Una pregunta que se debe plantear en el proceso de identificar competencias centrales es “¿cuántas otras agroempresas tienen este recurso y/o capacidad que se está analizando?”, si pocas lo poseen califica como “escaso”.

► **Difícil de imitar.** Son recursos o capacidades para las que se precisa requerir de tiempo o dinero para ser imitadas. Por ejemplo, un producto con denominación de origen o el conocimiento que se transmite de generación en generación sobre cómo hacer o producir.

► **Insustituible.** Un ejemplo de este atributo es la relación de trabajo basada en la



confianza que algunos agroempresarios establecen con sus empleados, con compradores o con proveedores. Estas relaciones toman tiempo para desarrollarse, son difíciles de reconocer por los competidores y tienen muy pocos sustitutos o directamente son insustituibles.



Figura 13. Matriz para analizar recursos y capacidades (ejemplos de escenarios posibles).

A partir de estos criterios, cada capacidad y/o recurso que interviene en los procesos o productos de una agroempresa serán analizados cualitativamente con la herramienta que se muestra en la figura 13. En esta también se ilustran los escenarios posibles, como resultado de la evaluación.

EL RECURSO O LA CAPACIDAD ES...								CONSECUENCIA COMPETITIVA	IMPLICACIONES EN RENDIMIENTO
¿VALORADO EN EL MERCADO?		¿ESCASO?		¿DIFÍCIL DE IMITAR?		¿INSUSTITUIBLE?			
NO	+	NO	+	NO	+	NO	=	Desventaja competitiva	Abajo del promedio
SÍ	+	NO	+	NO	+	SÍ/NO	=	Paridad competitiva	Promedio
SÍ	+	SÍ	+	NO	+	SÍ/NO	=	Ventaja competitiva temporal	Arriba del promedio
SÍ	+	SÍ	+	SÍ	+	SÍ	=	Ventaja competitiva sostenible	Arriba del promedio

Fuente: Adaptado de Hoskisson et al. (2013).

### Tome nota...



Si un recurso y/o una capacidad de una agroempresa participa en el desarrollo de productos o servicios que son valorados en el mercado, escasos, difíciles de imitar e insustituibles se le considera una competencia central, ya que representa una ventaja competitiva porque en forma eficiente genera productos o servicios innovadores, de calidad o más económicos para satisfacer a los consumidores.

La valoración es parte del análisis interno. Si un recurso o capacidad es calificado con un “no” en los cuatro criterios, representa una debilidad que coloca en desventaja a la organización frente a sus competidores. En el otro extremo, si al aplicar los cuatro criterios todos se evalúan con “sí”, esto quiere decir que el recurso o capacidad es una fortaleza, y adquiere carácter de competencia central, ya que otorga una ventaja competitiva sostenible que, posiblemente, permitirá obtener mayores ganancias o asegurar la permanencia en el mercado.

En cualquiera de los escenarios, se deben pensar y desarrollar acciones para superar debilidades y potenciar fortalezas. Para identificar aquellas fortalezas que son competencias centrales hay que empezar por reconocer lo que ya hace la organización, o lo que sería capaz de hacer mejor que la competencia. Para ello, se revisan los recursos y capacidades que intervienen en los procesos de producción, poniendo atención en aquellos que sean únicos o especiales, que impliquen alguna innovación, que permitan producir con mayor eficiencia o por algún motivo aumenten la calidad y, por tanto, satisfagan al cliente. Luego, se evalúan con los cuatro criterios.

Juan Pérez, productor de maíz en Sinaloa, México, se asoció con otros dos agricultores para comprar un silo que tenía 10 años fuera de servicio. Con la producción de los tres podrían utilizar el 100% de la capacidad del depósito que era de 25,000 toneladas. Una vez que tuvieron almacenada esa cantidad de maíz acudieron a ofertarlo a un avicultor de huevo, ubicado a cinco kilómetros de sus cultivos. No dudó en cerrar trato con ellos: era raro que tan cerca de su negocio hubiera productores que tuvieran disponible 25,000 toneladas. Los términos del acuerdo fueron una prima adicional sobre el precio en el mercado del maíz, puesto a la puerta de la empresa del

avicultor. Juan Pérez menciona que “Probablemente, el viejo silo no es comercialmente viable, pero cumple con nuestras necesidades. Además, una vez que reunamos 25,000 toneladas, tenemos la posibilidad de negociar. No sé si esto va a durar, pero al momento tenemos una ventaja sobre otros productores de la región” (Adaptado de Gray et al., 2010).

En este caso ¿cuál o cuáles fueron los atributos que valoró el cliente?, ¿cuáles fueron las competencias centrales que potenciaron los socios?

De acuerdo con la figura 13, ¿qué tipo de ventaja fue la que lograron Juan y sus socios?

### 2.2.2 Elementos formadores de ventaja competitiva

Porter (2015) afirma que la ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear para el consumidor, es decir, lo que él está dispuesto a pagar. Hay dos formas en que la organización puede lograr un valor superior para el consumidor:

- ▶ ofreciendo productos y/o servicios a un precio menor que la competencia, o
- ▶ brindando productos/o servicios diferenciados y que esa diferencia sea percibida por el cliente de forma tal que compense con creces un mayor precio.

Obviamente, el valor que se genere debe ser superior al costo que la organización invirtió para crearlo, ya que de otro modo la empresa iría a la quiebra.

Para ofertar productos y/o servicios a un precio menor, o diferenciados, es de vital importancia tomar en cuenta cuatro factores: la **innovación**, la **eficiencia**, la **calidad** y la capacidad de **satisfacer al cliente**. A su vez, estos factores se ven influenciados por factores especializados<sup>9</sup> del territorio. Los cuatro factores mencionados se consideran los principales formadores de las ventajas competitivas que crea la empresa, sea combinando sus recursos y sus capacidades y/o aprovechando las oportunidades y condiciones propicias de su entorno. Cuanto mayor cantidad de variables se tomen en cuenta, será más factible diferenciar los productos.

<sup>9</sup> Los factores especializados surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo, del “saber cómo” (“*know-how*”) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros (Rojas & Sepúlveda, 1999).

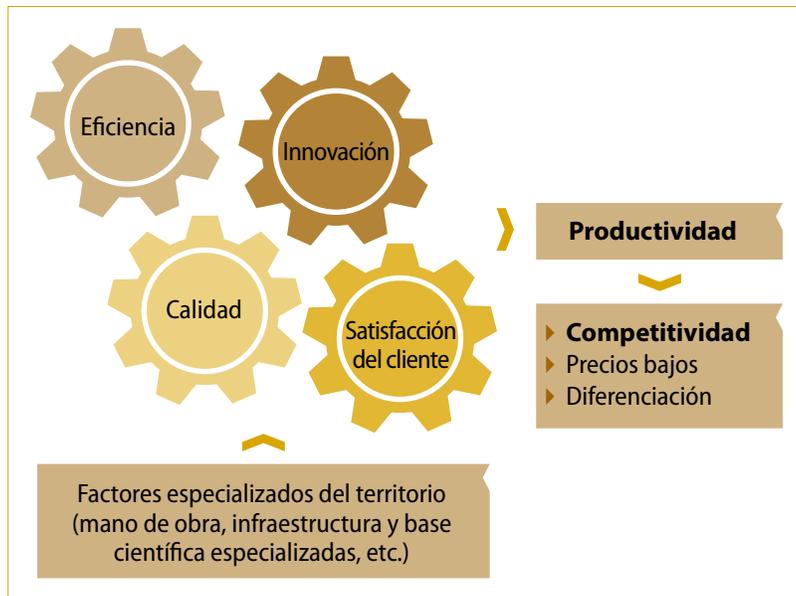


Figura 14. Impulsores de la competitividad.

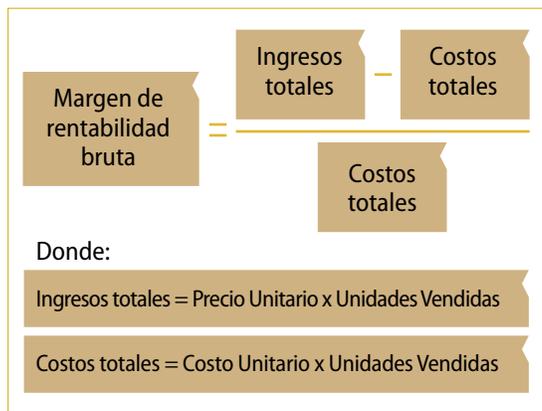


Figura 15. Margen de rentabilidad bruta (fórmula).



Si reducir los costos hace bajar la calidad y esto es percibido por el consumidor, habrá que bajar el precio o es posible que bajen las ventas.

Una agroempresa estará en condiciones de ofrecer productos a precios menores si eleva su **productividad**<sup>10</sup>. Para aprovechar los insumos empleados, y con ellos producir mayor cantidad, deberá implementar procesos eficientes, innovadores y de calidad.

En el caso de que se proponga elaborar productos diferenciados orientados a resolver problemas y/o satisfacer deseos, necesidades o convicciones de los consumidores, es posible que no se pueda elevar la productividad, pero sí la calidad, al utilizar mejores insumos, procesos más artesanales, personalizados o complejos. En algunos casos es

posible conjugar productividad y mayor calidad, como se verá más adelante.

Estas mejoras internas que aplica la organización, y algunas variables del entorno externo, permiten a las agroempresas una mejor posición en el mercado, que es lo que se conoce como **competitividad**<sup>11</sup> (figura 14).

Generalmente, cuando una organización mejora en competitividad, su rentabilidad aumenta, y si esta es superior a la rentabilidad promedio de las empresas que componen su sector, dicha agroempresa podrá proyectar nuevas ventajas competitivas. Una medida básica de la renta es el margen de rentabilidad bruta (MRB), cuya fórmula se muestra en la figura 15. Los incrementos en la rentabilidad pueden provenir de:

► **Mayores ingresos.** Se generan por la disposición de los consumidores a pagar precios superiores porque el producto posee valor agregado o a demandar mayor cantidad de producto.

► **Menores costos.** Se relaciona con la productividad; es decir, se produce mayor cantidad de producto con la misma cantidad de insumos o se genera la misma cantidad de producto con menor utilización de insumos. Esta última alternativa no debe incidir en la calidad percibida por el cliente, ya que en ese caso no estará dispuesto a pagar el

<sup>10</sup> Productividad: Proporción entre la producción que se obtiene y los insumos empleados (tierra, trabajo, capital y otros) en el proceso productivo (IICA, 2015).

<sup>11</sup> Competitividad: Capacidad de una empresa (o una cadena) de producir y comercializar sostenidamente productos y servicios que satisfagan exigencias y estándares de los mercados (Arias, 2016).

mismo precio: si se reducen los costos, pero se deben reducir los precios en la misma proporción, no hay ningún cambio en la rentabilidad.

Le proponemos volver a los cuatro factores enumerados: eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente. Aunque estos factores se plantean en forma separada, se debe tener en cuenta que todos se encuentran muy interrelacionados:

- ▶ La eficiencia, la calidad y la innovación en su conjunto hacen parte del logro de una mayor capacidad de satisfacción de los consumidores.
- ▶ La calidad en procesos puede llevar a niveles de eficiencia superior, mientras que la calidad en productos impacta positivamente en la capacidad de satisfacción del consumidor.
- ▶ Los distintos tipos de innovación contribuyen a incrementar la eficiencia, la calidad y la capacidad de satisfacción al cliente.

A continuación, revisaremos en detalle cada uno de estos factores.

### a. Innovación

La innovación es fundamental en la formación de ventajas competitivas. Su desarrollo, implementación y escalonamiento en una organización puede provenir de un esfuerzo interno o de un sistema implementado por un actor externo que involucre y beneficie a diferentes actores.

Las innovaciones pueden ser ideas, prácticas u objetos que se perciben como nuevos (Rogers, 1983) y que generan valor; IICA et al. (2004) las define como las capacidades de los países, los sectores, las cadenas y/o las empresas de disponer de conocimientos, aplicarlos a los procesos de producción y llevarlos al mercado.

La innovación también tiene un doble impacto: en la competitividad y en la rentabilidad. Por un lado, la innovación en productos o servicios puede lograr que se obtengan mayores precios al introducir nuevos productos o servicios al mercado, sea por su diferenciación y/o exclusividad. Cuando se trata de innovaciones en procesos, sistemas o estructuras, las organizaciones pueden lograr mayor productividad y menores costos relativos.

El Manual de Oslo (OCDE-CE, 2005) identifica cuatro tipos de innovaciones (recuadro 9). El requisito para que se les considere como tal es que el producto, proceso, método comercial o método organizativo sea nuevo o que presente una mejora significativa para la empresa; ya sea que esta los desarrolle o que les sean transferidos por otra entidad privada o pública.

INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
De producto	Bienes o servicios nuevos o con mejoras en sus características funcionales o de uso. Por ejemplo, producto sin sal o nutracéutico, servicio por internet, certificado de calidad, etc.

Recuadro 9. Tipos de innovación.

INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
De proceso	Método de producción nuevo o significativamente mejorado. Por ejemplo, envasado automático, código de barras, maquinaria, equipo de control de calidad, <i>software</i> para mejorar los flujos de aprovisionamiento, etc.
De mercadeo	Nuevo o mejorado método de comercialización (en producto, promoción, canal de distribución o precio). Por ejemplo, diseño de empaque o marca del producto, distribución del producto por internet, nuevo método para fijar el precio, gestiones para lograr que líderes de opinión promocionen el producto, etc.
Organizativa	Nuevo o mejorado método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Por ejemplo, sistema de gestión, organización de los equipos de trabajo, nuevos sistemas logísticos, alianzas con otras empresas, etc.

Fuente: Elaborado con base en OCDE-CE (2005).

Las innovaciones tecnológicas pueden ser de producto, de proceso y, en algunos casos, de mercadeo. En tanto, las de gestión pueden ser de mercadeo y organizativas. Es importante distinguir entre innovaciones radicales e incrementales, las primeras son cambios sustantivos en productos o procesos y las segundas son pequeños cambios aplicados a productos, procesos o métodos existentes y que, en su conjunto, resultan en una mejora significativa. Según el IICA (2011), hay dos fuentes principales en las que se pueden identificar oportunidades para innovar:

- El mercado: Mediante investigaciones sobre nuevos gustos y exigencias de los consumidores, la segmentación de las demandas de los distintos grupos de la sociedad y el surgimiento a nivel mundial de nuevos sectores con mayor poder adquisitivo, entre otros. Asimismo, se pueden imaginar nuevos productos, procesos o métodos a través de las relaciones con los consumidores o clientes y monitoreando a los productos de los competidores.

- Tecnología: Las nuevas formas de hacer las cosas que ofrecen los avances tecnológicos impulsados por las revoluciones de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la biotecnología y la nanotecnología, entre otras ciencias emergentes.

Vale aclarar que la incorporación de una innovación tecnológica debe hacerse teniendo en cuenta si la escala la justifica y estudiando los diversos impactos que puede tener en las unidades productivas: las inversiones y cambios en las instalaciones que deben acompañar la incorporación, los cambios en las rutinas y en las relaciones internas o la mayor dependencia a recursos e insumos externos (como repuestos o partes descartables), que muchas veces no son fáciles de conseguir, pueden hacer no recomendable incorporar determinada innovación.

- Foto 6. Nuevos equipos para fertilización.
- Foto 7. Drones para controlar ganado.
- Foto 8. Un nuevo modelo de trilladora para quinua. Todos ejemplos de innovaciones tecnológicas que pueden mejorar la productividad.

Fuente: Depositphotos.



Las pequeñas y medianas empresas deben incrementar la eficiencia en sus interacciones con otras instituciones privadas y públicas de investigación para incorporar innovaciones que requieren investigación y desarrollo (I+D), para el intercambio de conocimiento e, incluso, para las actividades de comercialización. Esto es posible mediante la conformación de una red de organizaciones enfocada a la innovación o un sistema de innovación agrícola (SIA).

Un SIA se integra por instituciones y/u organizaciones públicas y privadas de agroempresarios, de investigación, de soporte, de demanda e intermediarios que se conectan de diversas maneras y reúnen las competencias técnicas, comerciales y financieras y los insumos necesarios para la innovación (IICA, 2014).

### Tome nota...



Una agroempresa puede introducir innovaciones en sus productos y procesos, así como en el mercadeo y en sus formas organizativas, esas innovaciones pueden ser tecnológicas o de gestión. En la mayoría de las ocasiones, los agronegocios pequeños y medianos requieren crear alianzas para hacerse de innovaciones.

## ESTUDIO DE CASO

### 3 Innovación: Caso cadena-producto

En el marco del proyecto “Estrategia de Innovación Tecnológica para Mejorar la Productividad de Cadenas-Producto en Centroamérica y República Dominicana” (PRESICA), se llevó a cabo un proceso colectivo entre distintos actores quienes, a partir de la demanda de los productores, empezaron a utilizar sistemas para almacenamiento de granos básicos (silos metálicos).

Estos sistemas utilizan equipos para el desgranado de las mazorcas de maíz y para el almacenamiento que contribuyen a prolongar la vida útil del grano y, por lo tanto, a resolver sus problemas tecnológicos, mejorar el acceso de los productores a los mercados y a un mayor ingreso potencial.

Esta innovación tecnológica, impulsada por el

Instituto Dominicano de Investigaciones Agrícolas y Forestales (IDIAF) en la región de San Juan de la Maguana, República Dominicana, buscó el fortalecimiento del sistema local de producción de semilla mediante la dotación del equipo y capacitaciones para su uso; con ello, se logró reducir las pérdidas de poscosecha que tenían los miembros del consorcio local, quienes no contaban con ninguna tecnología de este tipo.

Fuente: Con información del IICA (2014) La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible.

#### b. Eficiencia

La eficiencia se obtiene a través de la búsqueda de la combinación óptima entre insumos y factores de producción, lo que da lugar a la minimización de costos. La eficiencia se mide por el costo necesario para generar un producto determinado. Cuanto más eficiente es una organización, menor será el costo para elaborar determinado producto. Una organización que mejora su eficiencia obtiene mayor productividad y, por lo tanto, menores costos.

Se logra al aplicar estrategias orientadas a: aumentar la escala productiva (por ejemplo, asociándose con otros productores), promover economías de localización (como es la instalación en una



Fuente: Depositphotos.

Foto 9. Industrias agroalimentarias instaladas en la misma zona rural donde se producen los insumos reducen los costos de logística, conformando economías de localización.

misma zona de distintos eslabones de una cadena para reducir costos de transporte), reducir los costos de aprovisionamiento y mejorar la logística de abastecimiento y distribución, lograr una mejor gestión de *stocks*, mejorar la curva de aprendizaje/experiencia, desarrollar tecnologías más eficientes, reducir las pérdidas poscosecha y aplicar economías de alcance (es decir, producir varios productos de forma conjunta para optimizar los recursos).

### c. Calidad

Se dice que un producto tiene calidad cuando los consumidores perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que otros de su mismo género que son comercializados por la competencia (Hill & Jones, 2009). Las mejoras en calidad generan un doble impacto, como ocurría también con la innovación: se mejora la competitividad y la rentabilidad al mismo tiempo. Por un lado, la confiabilidad y reputación incrementada por mayores niveles de calidad permite a las agroempresas fijar precios superiores por su producto. A su vez, la eliminación de imperfecciones, fallas y demoras en los procesos de producción da lugar a aumentos de eficiencia y productividad y, por lo tanto, a una disminución de los costos. Al poder fijar mayores precios y también reducir costos, se incrementa la rentabilidad por dos vías.

Como parte de los atributos de la calidad, adquiere especial relevancia la inocuidad de los alimentos, entendida esta como el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento, distribución y preparación de alimentos que aseguran que, una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud.

Figura 16. Atributos de la calidad.

ATRIBUTOS RELACIONADOS CON LA SALUD Y SEGURIDAD	ATRIBUTOS RELACIONADOS CON LO SENSORIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aspectos higiénicos y sanitarios.</li> <li>▶ Procesos de aseguramiento y control de la calidad y la inocuidad (BPA, BPM, BPH, HACCP y sistemas de trazabilidad, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sabor, olor, textura, forma, apariencia, etc.</li> <li>▶ Calidad de la materia prima y diseño, estética, funcionalidad y servicio asociado al producto.</li> </ul>

### d. Capacidad de satisfacción al consumidor

Las organizaciones deben identificar y satisfacer las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia. Para ello, se requiere información estratégica sobre mercados: cómo cambian las necesidades de los consumidores, cuáles son los nuevos hábitos y expectativas, cuáles son las tendencias. Esto implica desarrollar una competencia central: la búsqueda de información a través de la investigación de mercados o actividades de inteligencia mediante el análisis de los cambios que genera la competencia. Esas pesquisas pueden ser eventualmente aportadas por entidades públicas y/o privadas.

Si la organización logra entender a los consumidores y se adapta a sus requerimientos, esto hará que vean mayor utilidad y atributos en sus productos. Se puede responder a lo que demanda el consumidor mejorando la calidad de los productos, y desarrollando nuevos con características que no tienen los actuales (innovación), todo ello a partir del conocimiento que se tenga del producto.

La satisfacción del cliente puede abarcar diversos atributos de los productos y ser-

vicios. Si los productos son funcionales, confiables, tienen cierta reputación, son personalizados, incluyen un buen diseño e imagen, si se ofrecen servicios posventa, si se envasan en diversas medidas o tamaños, si se consiguen en cantidad, se entregan en tiempo y con continuidad, habrá más posibilidades de lograr su satisfacción.



Fuente: Depositphotos.



Fotos 10 y 11. Un mismo producto, distintos envases: funcionalidad, innovación, diseño y variedad de tamaños son atributos que pueden verse en estos envases de miel.

### 2.2.3 Creación de valor

En la subunidad anterior se ha mencionado que la ventaja competitiva surge del valor que la organización es capaz de crear para el consumidor. También se ha planteado que esto puede lograrse de dos maneras: diferenciando sus productos o fijando un precio menor que la competencia (lo que implica producir a costos bajos). Por último, se planteó que para poder entregar productos con valor a los clientes, la agroempresa debe conocer qué es lo que el cliente valora mediante acciones de inteligencia y estudios o investigaciones de mercado.

#### a. Diferenciación

Específicamente, en el sector agroalimentario, un producto diferenciado es el que se distingue de otros de su mismo género por atributos que van más allá de la calidad sanitaria o la inocuidad que exige la reglamentación nacional (Oyarzún et al., 2002). La diferenciación consiste en desarrollar un producto o servicio que se posicione en el mercado como poseedor de atributos únicos, y que, justamente por eso, sea reconocido por los consumidores.

La cualidad de ser diferente se comunica al consumidor mediante sellos de calidad, marcas, logos, publicidad y promoción, entre otros. Para diferenciar un producto, existen diversos mecanismos (recuadro 10) que agregan valor a los productos con el fin de motivar al consumidor a que se disponga a pagar un sobreprecio por ellos y/o a una mayor fidelidad al producto.

MECANISMO DE DIFERENCIACIÓN	DESCRIPCIÓN
Por gestión de la calidad	La gestión de la calidad da lugar a productos con atributos tales como mayor confiabilidad, mayor funcionalidad, sabor distintivo o desempeños superiores en cuanto a las necesidades que buscan satisfacer. Puede incluir certificaciones que avalan que la empresa cumple con sistemas de calidad e inocuidad; buenas prácticas agrícolas, pecuarias y/o de manufactura; y/o un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control.

Recuadro 10. Mecanismos de diferenciación para agregar valor a los productos.

MECANISMO DE DIFERENCIACIÓN	DESCRIPCIÓN
Por atributos vinculados al origen	Algunos productos tienen una reputación que le es conferida por su lugar de origen; motivo por el cual pueden obtener una Denominación de Origen, una Indicación Geográfica o una marca colectiva.
Por atributos relacionados con la imagen y el diseño	Ciertos productos buscan diferenciarse a partir de atributos relacionados con cuestiones de imagen y diseño, tales como el posicionamiento de marca, etiquetas, envases, empaques, presentación, etc.
Por servicios de apoyo a la diferenciación	Este mecanismo se basa en la diferenciación sustentada en algo que acompaña al producto. Apunta al valor que otorgan los consumidores a la atención que reciben, sea antes, durante y después de la venta. Este apoyo puede referirse tanto a las ventas (facilidades de crédito, rapidez de entrega, etc.), como a los servicios (por ejemplo, aquellos brindados en la posventa), o al ofrecimiento de un producto o servicio relacionado o complementario al de la venta (por ejemplo, un cuadernillo de recetas acompañando a un alimento determinado).
Por otros atributos	Certificaciones que se obtienen porque en los procesos de la agroempresa se protege el medio ambiente, los derechos laborales, la seguridad y la salud en el trabajo, la equidad social y/o el bienestar de las comunidades.

En algunos casos, estos mecanismos de diferenciación demandan que las agroempresas se sometan a auditorías voluntarias a fin de obtener una certificación que se traduce en un sello. Este distintivo –con excepción de los que se logran por gestión de la calidad– se exhibe en el empaque de los productos. Como ejemplos, se presentan a continuación sellos de certificaciones orgánicas de diferentes países o bloques económicos.



Otras formas de diferenciar los productos son las siguientes:

- ▶ Diferenciación por innovaciones en el producto: las características del producto, de su envase o empaque, tamaño, sabor distintivo y marca.
- ▶ Diferenciación por innovaciones en la logística: entregar justo a tiempo el producto.
- ▶ Diferenciación por innovaciones en servicios: hay consumidores que valoran la atención que reciben antes, durante y después de la venta.

## b. Costos

Existen consumidores que deciden su compra tomando como criterio principal que el precio sea el más bajo posible. Si estos clientes constituyen el mercado meta<sup>12</sup> de una agroempresa, los costos de procesar y vender un producto y/o servicio deberán ser más bajos que los de los competidores, para poder ofertarlo a un precio menor que ellos. Los procesos y actividades deberán organizarse con ese fin. Algunas fuentes de eficiencia de costos son las siguientes:

► **Economías de escala:** Se trata de reducir los costos unitarios (en particular, los costos fijos por unidad) lo que se logra al incrementar los volúmenes de producción. Pero las economías de escala pueden abarcar no sólo el aumento de la producción. También se reducen los costos si se aumenta la escala en aspectos como la distribución, o se gestionan fondos más importantes para lograr financiación barata para nuevas inversiones, entre otros. En muchos casos, esto se logra al asociarse varios productores que distribuyen juntos o gestionan fondos de créditos rotatorios.

► **Economías de alcance:** Se trata de la disminución de costos que surge cuando una empresa produce dos o más productos o servicios utilizando los mismos factores de producción y/u organizativos. Por ejemplo, la empresa procesa el producto A, y con el mismo equipo, investigación de desarrollo, redes de distribución, talento administrativo y/o reconocimiento de marca tiene capacidad de elaborar un producto B.

► **Diseño del producto y/o de los procesos de desarrollo del producto:** La innovación en el diseño del producto puede dar lugar a reducciones de costos en la fase de la cadena de valor vinculada a la comercialización y al servicio posventa. Por su parte, la innovación en el diseño de los procesos de desarrollo del producto (pasar de una producción artesanal a una mecanizada; colocar las distintas máquinas en ubicaciones adecuadas, ensamblarlas; capacitar a algunos trabajadores como equipo para que puedan ayudar en aquellas actividades que suelen actuar como “embudo” en el proceso productivo, etc.) mejora la eficiencia y los costos de producción.

► **Experiencia:** Se suele definir como “economías de escala dinámicas” a aquellas en las que los costos caen al acopiar producción a lo largo del tiempo gracias a la acumulación de conocimiento que se produce. La empresa mejora sus productos o técnicas de producción a través del aprendizaje que le otorga la experiencia. Este tipo de relación a menudo se expresa por una curva de aprendizaje, que relaciona el costo unitario con la producción acumulada.

► **Costos de aprovisionamiento:** En este caso, la eficiencia en costos surge cuando es posible acceder a la materia prima, componentes, energía y otros artículos a menores costos que las otras empresas. Por ejemplo, si varias agroempresas realizan compras consolidadas, disminuyen los costos por los descuentos que obtienen al comprar mayores volúmenes.

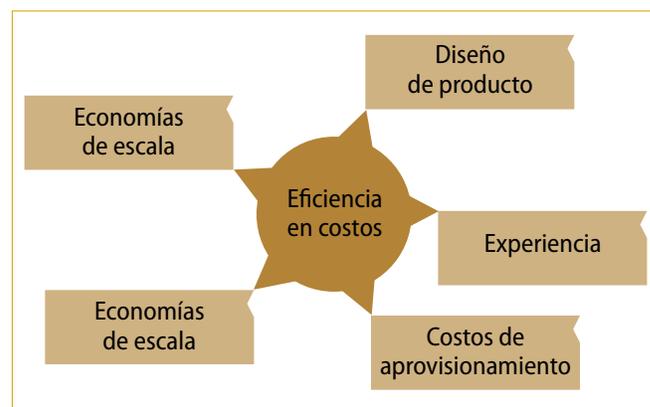


Figura 17. Fuentes de eficiencia en costos.

<sup>12</sup> Mercado meta es el grupo de consumidores potenciales (un segmento de mercado) que comparte ciertas características y al cual la agroempresa pretende atender.



Hay actividades que es mejor contratarlas fuera por incompatibles.



En el contexto de su experiencia: ¿cuál mecanismo de diferenciación podría aplicar para los productores que usted acompaña?, ¿cuál fuente de eficiencia de costos sería más factible?

Asimismo, tercerizar actividades no centrales (por ejemplo, los sistemas informáticos, la búsqueda de información, el almacenamiento de documentos, etc.) puede generar ahorros. Hay que analizar cada tipo de actividad para evaluar si es conveniente asumirla o contratarla fuera. Hay actividades que son incompatibles o que implican un gado de especialización tal que no justifica el proceso de aprendizaje que habría que iniciar para poder absorberlas.

Sobre la base de lo planteado en los apartados anteriores, la figura 18 expresa las relaciones de causalidad entre los diferentes determinantes y elementos de competitividad endógenos a una agroempresa.

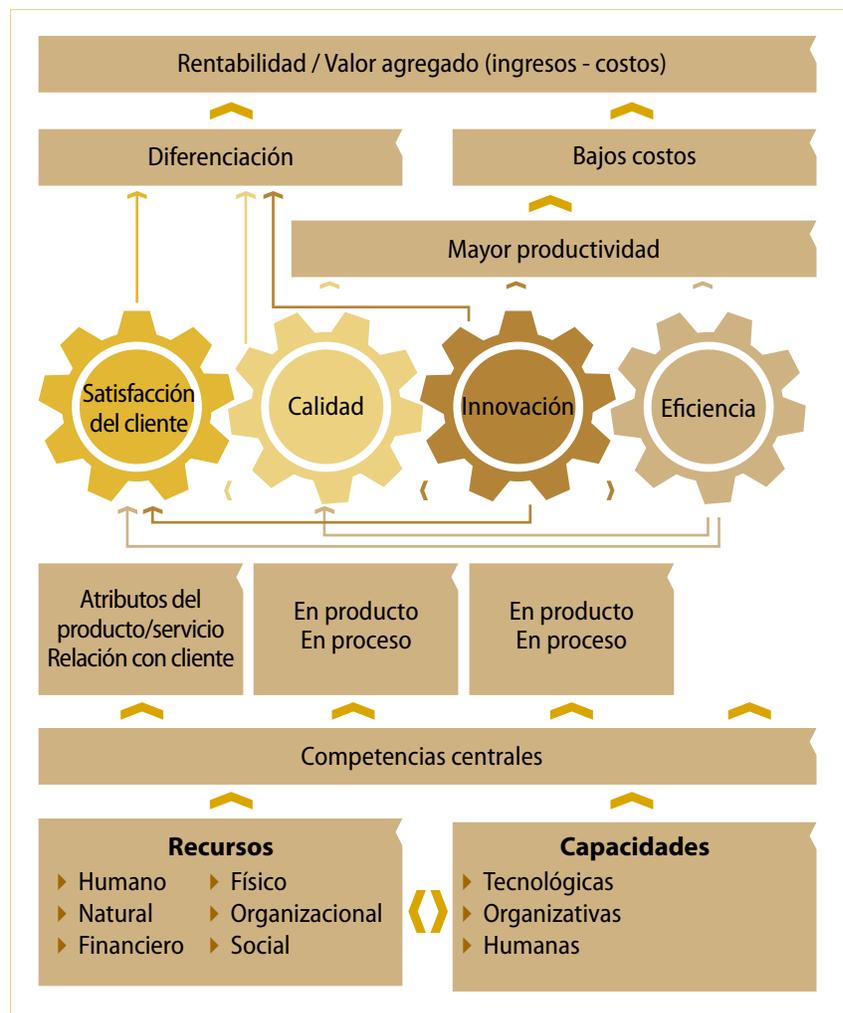


Figura 18. Causa-efecto de los componentes de la competitividad.

## 2.2.4 Evaluación de factores internos (EFI)

En esta unidad se han presentado hasta aquí los factores internos de una agroempresa: recursos, capacidades y competencias centrales. Estos –a diferencia de los externos– sí pueden ser controlados por la agroempresa. Si estos factores son bien gestionados, se traducen en fortalezas que ayudan a diferenciarse de la competencia y bajar los costos, haciendo más competitiva y sustentable a la empresa; en caso contrario, son debilidades que limitan o impiden alcanzar estos objetivos.

Conceptualmente, estos factores son definidos a continuación (Andler, 2016):

- ▶ Las **fortalezas** son aquellos factores que hacen que una organización sea más competitiva, son recursos y capacidades que la empresa tiene y usa efectivamente para alcanzar sus objetivos.
- ▶ Las **debilidades** son limitaciones, fallas o defectos que presenta una empresa y que constituyen una barrera para alcanzar sus objetivos; por lo general, esto se registra porque la unidad económica tiene un desempeño pobre o porque sus capacidades y sus recursos son inferiores que los de la competencia

También se ha mostrado un método para identificar las fortalezas y debilidades de la agroempresa a partir de analizar su producto, sus servicios y sus competencias centrales, teniendo como punto de referencia las necesidades del mercado y a los competidores. Esto es importante porque para que una fortaleza sea considerada como tal debe servir para satisfacer el mercado que se atiende, para estar en mejor posición que los competidores o, si fuera posible, para alcanzar ambos objetivos al mismo tiempo.

Para que una agroempresa pueda competir en un mercado, como mínimo debe tener algunas fortalezas, pero es posible que no alcance con ellas. Las ventajas competitivas son un tipo de fortalezas particulares: aquellas valoradas por el mercado, escasas, difíciles de imitar e insustituibles. Por ejemplo, puede ser que el producto cuente con una certificación orgánica, pero si el distintivo lo poseen la mayoría de los competidores, dicha certificación será un punto fuerte, pero no llega a ser una ventaja competitiva.



— AGROMÁS HACE DULCES ORGÁNICOS, AGROSUMA TIENE SABORES ÚNICOS...  
¿USTEDES EN QUÉ SE DIFERENCIAN?

De no tener algún diferencial valorado por el mercado, escaso, difícil de imitar o insustituible, la agroempresa tendrá dificultades para sostenerse en el mercado.

### EJEMPLOS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

**Fortalezas:** 'Buenas capacidades técnicas de los asociados para el cultivo bajo invernadero', 'el producto cuenta con una denominación de origen valorada por el mercado', 'los asociados han desarrollado lazos de confianza', 'se ha diseñado un sistema logístico eficiente que reduce los costos en un 30%', etc.

**Debilidades:** 'Deficientes canales de comunicación entre los líderes de la organización y los asociados', 'hay plantaciones que necesitan ser renovadas', 'poca experiencia en la venta formal de productos', 'se cuenta con un único proveedor de los principales insumos', 'los envases no son seguros y no cumplen con normas sanitarias', etc.

Para facilitar el proceso del análisis interno, los integrantes de la agroempresa deben realizar una lista y valorar cada una de las principales fortalezas y debilidades que se tienen, considerando los recursos y las capacidades de cada una de las áreas funcionales, esto incluye las habilidades emprendedoras y gerenciales, así como aspectos generales de gestión agroempresarial y socio-organizativa. En el recuadro 11 se muestra un ejemplo posible de esta lista, donde cada variable podría calificarse positivamente de 1 a 5, se le asignaría 5 cuando se cumple plenamente (por ejemplo, imagen ante los consumidores excelente, reconocible y recordada), y 1 cuando la afirmación no se cumple en absoluto (en el mismo ejemplo, se calificaría con 1 si la imagen es mala, los clientes no reconocen la marca y, menos aún, la recuerdan).

#### Recuadro 11.

Ejemplo de variables de áreas funcionales para la evaluación de factores internos.

ÁREA	VARIABLES A EVALUAR
Administración y recursos humanos	Estructura organizacional y descripción de funciones definidas, personal capacitado y motivado; trabajo en equipo, nivel de ausentismo bajo, personal comprometido e identificado con la organización y capacidad para establecer alianzas.
Mercado y comercialización	Imagen ante los consumidores excelente, reconocible y recordada; estrategias de promoción, ventas y distribución eficaces; producto con buen diseño y diferenciado; investigación y monitoreo de mercado constante y buen servicio de atención al cliente.
Producción y operación	Materia prima de calidad, proveedores competentes, control de inventarios eficaz (nunca se detiene la producción por falta de suministros), máquinas y equipos adecuados y bien mantenidos, ubicación de instalaciones con un <i>layout</i> eficiente para evitar desplazamientos innecesarios y reducir el desperdicio, facilidad para incrementar capacidad productiva y planificación de la producción según demanda.
Logística de abastecimiento y de distribución	Planificación, implementación y control eficiente del flujo de materias primas, productos en curso, productos terminados e información relacionada con ellos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente.
Contabilidad y finanzas	Capital de trabajo suficiente, nivel de endeudamiento bajo, fácil acceso a financiamiento, buena rentabilidad y personal capacitado y con experiencia en el ramo.
Gestión agroempresarial	Existencia de planes (estratégico, de negocios y operativo) con objetivos claros y mensurables, estrategias pertinentes y medidas de monitoreo y evaluación adecuadas.
Gestión organizativa	Mecanismos de participación consolidados; liderazgos rotativos y situacionales (no se depende de un único líder); buena comunicación interna entre socios, entre socios y gerentes, y entre gerentes y personal; alto compromiso y confianza.

Las variables que se indican en el cuadro anterior son solo ilustrativas, otras pueden retomarse recorriendo las capacidades enumeradas en el módulo 1. En todas ellas, es importante que se reconozcan las capacidades y recursos que son competencias centrales, así como los elementos formadores de ventaja competitiva (innovación, calidad, eficiencia y capacidades de satisfacer al cliente).

Es relevante tener en cuenta que los activos más importantes en una agroempresa son su gente (socios y trabajadores). Así, la presencia (o ausencia) de conocimientos, habilidades y talentos de las personas involucradas representan fortalezas (o debilidades); por ejemplo, si los socios son capaces de crear redes de contactos y de trabajo, ese es un talento que se debe aprovechar. Por el contrario, si el mantenimiento de los

libros contables es deficiente, lo que se debe hacer es capacitarse o contratar a alguien que lo haga correctamente para superar esta limitación (Hofstrand, 2016).

Las variables que se reconocen como fortalezas y debilidades, se relacionan en una matriz de evaluación de factores internos (EFI) (recuadro 12); el formato y los criterios son los mismos que se utilizan en la matriz EFE que se presentó en la subunidad 2.1.4 de este manual.

FACTORES INTERNOS	DESCRIPCIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	COMENTARIO
FORTALEZAS					
Producto	Producto con denominación de origen	0.30	4	1.20	
Socio-organizativa	Liderazgo	0.15	4	0.60	
Desarrollo de alianzas	Se trabaja en alianzas con la empresa X	0.05	3	0.15	
DEBILIDADES					
Comercialización	Venta a intermediario	0.40	2	0.80	
Finanzas	No hay controles contables	0.05	1	0.05	
...	...	0.05	1	0.05	
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.85</b>	

Recuadro 12. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Fuente: Adaptado de David (2003).

A fin de elaborar la matriz EFI en forma pertinente, observe los siguientes criterios (David, 2003):

- ▶ En las columnas “**Factores internos**” y “**Descripción**” se identifican y asientan de 10 a 20 factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.

- ▶ En columna “**Valor**”, indique un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa para que este sea exitoso en la actividad de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

- ▶ En columna “**Clasificación**”, asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor considerando los siguientes criterios: a una debilidad mayor corresponderá 1 y a una debilidad menor se evaluará con 2; en tanto, una fortaleza menor recibe una clasificación 3 y una fortaleza mayor se categoriza con 4.

- ▶ En columna “**Valor ponderado**”, se asienta el resultado de multiplicar el valor de cada factor por su clasificación. Al final de dicha columna se suma lo que resulte de esas multiplicaciones. El valor ponderado total puede variar de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas

que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

## Resumen

► El enfoque de recursos y capacidades se utiliza para analizar internamente a una organización. Se basa en la idea de que distintos factores del entorno externo e interno impactan en la agroempresa, haciendo que esta sea más o menos competitiva según las ventajas competitivas que tenga.

► Estas ventajas competitivas surgen de una relación de causa-efecto. Los recursos y las capacidades considerados competencias centrales (causa) generan procesos de innovación, calidad, eficiencia y capacidad de satisfacer al cliente (formadores de ventaja competitiva) en las áreas funcionales de la agroempresa, que mediante la diferenciación o menores costos de productos y/o servicios crean, por una parte, valor para los consumidores meta y, por otra, aumentan la rentabilidad de la organización (efecto), lo cual constituye una ventaja competitiva para la organización o cadena.

► Las fortalezas (o debilidades) de la agroempresa deben identificarse mediante el análisis de los recursos y capacidades y de su situación en materia de innovación, calidad, eficiencia y capacidad de satisfacer al cliente. Una vez identificadas pueden ser auditadas utilizando una matriz de evaluación de factores internos (EFI). El objetivo del proceso es ubicar las ventajas competitivas; así como los puntos críticos que requieren ser fortalecidos.

**Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.**

# Referencias bibliográficas

- Abrams, R. 2003. *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. Palo Alto, Estados Unidos de América, PlanningShop.
- Albuquerque, F; Dini, M. 2008. Empresas, entorno empresarial y territorio: introducción a conceptos de redes, innovación y competitividad. *In* Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Módulo 1. Sevilla, España, FOMIN. p. 1-62.
- Almanzar, F; Ramírez, J. 2011. Gestión estratégica. *In* Diplomado en Alta Gerencia- Dirección Estratégica (en línea). Santo Domingo, República Dominicana, Fundación Jóvenes por el Progreso. Disponible en <http://bit.ly/2rYbdbv>.
- Amézaga, C; Rodríguez, D; Núñez, M; Herrera, D. 2013. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San José, Costa Rica, IICA.
- Arias, J. 2016. Taller Metodología de análisis del desempeño de cadenas agrícolas. Santiago, Chile, IICA.
- Battú, E. 2003. La dirección de la empresa asociativa: fundamentos y metodología para una gestión eficiente en las M.A.R. Módulo 8. Asunción, Paraguay, IICA.
- Billorou, N; Pacheco, M; Vargas, F. 2011. Guía para la evaluación de impacto de la formación. Ginebra, Suiza, OIT.
- Birkinshaw, J; Ansari, S. 2015. Understanding management models: Going beyond “what and why” to “how” work gets done in organizations. *In* Foss, N; Saebi, T (eds.). *Business model innovation. The organizational dimension*. Oxford, Reino Unido, University of Oxford Press. p. 85-100.
- Boehlje, M; Dobbins, C; Miller, A. 2001. Are your farm business management skills ready for the 21st century? Self-assessment checklists to help you tell. Indiana, Estados Unidos de América, Purdue University.
- Braunerhjelm, P. 2010. Entrepreneurship, innovation and economic growth. Past experiences, current knowledge and policy implications. Suecia, Swedish Entrepreneurship Forum.
- Burin, D. 2017. 12. Coopetencia (Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial). Buenos Aires, Argentina, IICA.
- Chavarría, H; Rojas, P; Sepúlveda, S. 2002. Competitividad, cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales. San José, Costa Rica, IICA.

## Referencias bibliográficas

- Cordero-Salas, P; Chavarría, H; Echeverri, R; Sepúlveda, S. 2003. Territorios rurales, competitividad y desarrollo. San José, Costa Rica, IICA. (Serie Cuadernos Técnicos No. 23).
- Cuesta, A. 2010. Gestión de talento humano y del conocimiento. Bogotá, Colombia, Eco Ediciones.
- David, F. 2003. Conceptos de administración estratégica. México, Pearson Educación.
- Díaz, LF. 2005. Análisis y planeamiento. San José, Costa Rica, EUNED.
- Dubrin, A. 2000. La planeación supone fijar metas y encontrar formas para alcanzarlas. México, Thomson.
- Echeverri, R. 2016. Impactos territoriales de política pública: el caso del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales-PROSAP. Un sistema de seguimiento y evaluación. Buenos Aires, Argentina, IICA.
- EuropaAid. 2011. Análisis y desarrollo de las cadenas de valor inclusivas para ayudar a los pequeños productores a acceder a los mercados agrícolas. s.l., Comisión Europea.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Italia). 2005. Informatización de cooperativas agrícolas: guía práctica. Roma, Italia.
- Ferrell, OC; Hartline, M. 2014. Marketing strategy, text and cases. Ohio, Estados Unidos de América, Cengage Learning.
- Garcés Rivas, G. s.f. Fundamentos de planeación (en línea). s.l. Consultado 29 dic. 2016. Disponible en <http://es.calameo.com/read/001046344db30e397dd76>.
- García, AM; García, MM. 2008. Reconocimiento de la oportunidad y emprenduría de base tecnológica: un modelo dinámico. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 14(2):109-125.
- Garzozzi, R; Messina, M; Moncada, C; Ochoa, J; Ilabell, G; Zambrano, R. 2014. Planes de negocios para emprendedores. s.l., Proyecto LATIn.
- Gottret, MV. 2011. El enfoque de medios de vida sostenibles. Turrialba, Costa Rica, CATIE.
- Gottret, MV; Ilabaca, C. 2011. Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. Turrialba, Costa Rica, CATIE.
- Gray, A; Boehlje, M; Dobbins, C; Ehmke, C. 2010. The internal analysis of your farm business: What is your farm's competitive advantage? Indiana, Estados Unidos de América, Purdue University.
- Gutiérrez, R; Gottret, MV. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Turrialba, Costa Rica, CATIE.
- Heyden, Dv; Camacho, P. 2004. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Lima, Perú, RURALTER.
- Higgins, J. 1994. The Management Challenge. Nueva York, Estados Unidos de América, MacMillan.
- Hill, C; Jones, G. 2009. Administración estratégica. 8 ed. México, McGraw-Hill.
- Hofstrand, D. 2016. Strategic planning for farm businesses (en línea). s.l., Iowa State University. Consultado 16 oct. 2017. Disponible en <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c6-41.html>.

- Hoskisson, R; Hitt, M; Ireland, D; Harrison, J. 2013. *Competing for Advantage*. Ohio, Estados Unidos de América, Cengage Learning.
- Ibarra, S; Suarez, J. 2002. La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*. 15:63-89.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2011. *La innovación para el logro de una agricultura competitiva, sostenible e inclusiva* (documento de la Trigésima primera reunión ordinaria del Comité Ejecutivo). San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2014. *La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible*. San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2014. *Manual de capacitación: Agregación de valor a productos de origen agropecuario. Elementos para la formulación e implementación de políticas públicas*. San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2015. *Documento Técnico "Una productividad competitiva, incluyente y sustentable: oportunidad para el continente americano"*. San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2015. *Manual de capacitación: Formulación de planes de negocio para el desarrollo de productos agropecuarios con valor agregado*. San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica), CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Chile), IFPRI (Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias, Estados Unidos de América), CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, Costa Rica), OPS (Organización Panamericana de la Salud, Estados Unidos de América). 2004. *Situación y perspectivas de la agricultura y de la vida rural en las Américas*. San José, Costa Rica.
- Kotler, P; Armstrong, G. 2012. *Principles of marketing*. Nueva Jersey, Estados Unidos de América, Pearson.
- Longenecker, JG. 2012. *Administración de pequeñas empresas*. México DF, México, Cengage Learning.
- Luna, A. 2015. *Proceso administrativo*. México DF, México, IPN.
- Martín, VM; Molina, V; Ruiz, I. 2010. *Emprendedurismo desde las entidades sin ánimo de lucro de la economía social financiera* (en línea). In Sevilla, M, Torregrosa, T. (eds.). *Anales de economía aplicada*. XXIV Congreso ASEPELT. Alicante, España, ASEPELT y DELTA. Disponible en <http://bit.ly/2E7s8gM>.
- Martínez, E. 2013. *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa*. Málaga, España, IC.
- Marulanda, F; Montoya, I; Vélez, J. 2014. *Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. Cuadernos de Administración*. 30(51):89-99.
- Mefalopulos, P; Kamlongera, C. 2008. *Diseño participativo para una estrategia de comunicación*. Roma, Italia, FAO.

## Referencias bibliográficas

- Miller, A; Boehlje, M; Dobbins, C. 1998. Positioning the farm business. Indiana, Estados Unidos de América, Purdue University.
- MONDRAGON. 2012. Modelo de gestión corporativo. Gipúzkoa, España.
- Navarro, E; Muñoz, R. 2015. Gestión comercial de productos y servicios financieros y los canales complementarios. España, Paraninfo.
- OCDE-CE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Oficina de estadísticas de las Comunidades Europeas). 2005. Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3 ed. s.l.
- OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Uruguay). 2005. Guía metodológica de planificación estratégica. Montevideo, Uruguay.
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011. Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona, España, Deusto.
- Oxbridge Academy. 2016. Business administration & management courses (en línea). Consultado 29 dic. 2016. Disponible en <http://bit.ly/2nz-qOsC>.
- Oyarzún, MT; Tartanac, F; Riveros, H. 2002. Propuesta de un sello de calidad para promover productos de la pequeña agroindustria rural en América Latina. Santiago, Chile, FAO.
- Porter, ME. 2009. Ser competitivo. Barcelona, España, Deusto.
- Porter, M. 2015. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México, Grupo Editorial Patria.
- Riveros, H. 2016. La gestión de cadenas basadas en la agricultura. Seminario Fortalecimiento de Capacidades de Liderazgo y Extensión. Cadena Frutihortícola del Cinturón Verde de la Ciudad de Corrientes. Corrientes, Argentina, s.e.
- Riveros, H; Santacoloma, P; Tartanac, F. 2006. Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Lima, Perú, IICA.
- Rodríguez, C. 2008. Redes empresariales. Alianzas productivas colaborar para competir. Bogotá, Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá.
- Rodríguez, D. 2010. Plan de agronegocios. Ecuador, IICA.
- Rogers, EM. 1983. Diffusion of innovations. Nueva York, Estados Unidos de América, The American Center Library.
- Rojas, P; Sepúlveda, S. 1999. ¿Qué es la competitividad? San José, Costa Rica, s.e.
- Rubio, P. 2008. Introducción a la gestión empresarial. Madrid, España, Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Santacoloma, P; Cuevas, R. 2007. Manual de capacitación - Herramientas gerenciales costo-efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos. Roma, Italia, FAO.
- Sutevski, D. 2009. Managerial skills - 3 types of skills each manager will need (en línea). Consultado 12 dic. 2016. Disponible en <http://www.entrepreneurshipinbox.com/202/managerial-skills/>.
- Universidad de Cádiz. s.f. Programa Gades – Proyecto Fin de Master, Hito 2, Ejercicio 2. El

- Mapa de procesos y análisis de procesos clave (en línea). Consultado 16 dic. 2016. Disponible en [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf).
- Vargas Hernández, JG. 2007. La culturocracia organizacional en México (en línea). Consultado 16 oct. 2017. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/indice.htm>.
- Vázquez, A. 2005. Las nuevas fuerzas del desarrollo. Barcelona, España, Antoni Bosch.
- Versace, CJ; Hawkins, L. 2016. Cocktail investing: Distilling everyday noise into clear investment signals for better returns. Nueva Jersey, Estados Unidos de América, Wiley & Son.
- Equipo Vértice. 2007. Plan de marketing. Madrid, España.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5:171-180.
- Wheelen, T; Hunger, D. 2007. Administración estratégica y políticas de negocios: Conceptos y casos. Naucalpan de Juárez, México, Pearson Educación.
- Zabala, H. 2005. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Medellín, Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia.



# Anexo 1

## Actividades para aplicar con las organizaciones



En este anexo encontrará las actividades propuestas para que aplique en su trabajo como facilitador de procesos de fortalecimiento organizacional con las organizaciones de productores, y que están referenciadas en el manual 3. Se han organizado en el mismo orden en que aparecen en el manual.

## Actividades de la Unidad 1.1 y 1.2

**A1**

Actividad 1

### Marco conceptual y autoevaluación sobre capacidades empresariales y gerenciales y gestión agroempresarial



**Objetivo:** comprender que existen una serie de capacidades empresariales que es conveniente desarrollar para lograr que la agroempresa sea sustentable y amplíe sus márgenes de ganancia, conocerlas e identificar cuáles de ellas es necesario fortalecer, en particular la toma de decisiones y de riesgos y el liderazgo compartido, y profundizar sobre los objetivos y los conceptos clave de la gestión agroempresarial.

**Consigna:** Proyectar una presentación Power Point o Prezi como soporte para dar una explicación del objetivo de la sesión “Capacidades empresariales y gerenciales” y “Marco conceptual de la gestión agroempresarial” y de los conceptos clave: capacidades emprendedoras y capacidades gerenciales (con enumeraciones de cada una), funciones de la gestión agroempresarial, gestión estratégica, gestión táctica, gestión operativa, plan de negocios y planificación. Se puede partir del contenido de este manual para preparar dichas presentaciones. Se sugiere que tengan fuerte carga visual, con poco texto.

Al iniciar la sesión se deberá entregar a cada participante una planilla con el listado de capacidades y, a medida que usted explique cada una, solicitará que cada uno haga una cruz en la columna que mejor represente el grado de desarrollo de esa capacidad en su caso.

CAPACIDADES EMPRENDEDORAS	😊	😞	😐
Se adapta a las nuevas situaciones y es flexible para adoptar los cambios.			
Es autónomo, busca ser independiente y actúa sintiéndose con libertad de acción.			
Tiene la capacidad de asumir riesgos, está dispuesto a aceptarlos y asumir las responsabilidades.			
Tiene confianza en sí mismo, se siente seguro, valora sus capacidades.			
Todo el tiempo se fija objetivos a cumplir, tiene la capacidad de establecer metas claras que son desafiantes y alcanzables.			
Es innovador, se siente cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.			
Percibe que el éxito depende de usted más que de circunstancias externas.			
Es perseverante, tiene gran capacidad de sacrificio, empeño y determinación.			
Tiene poder de persuasión, es capaz de influir en los demás para obtener los objetivos que se proponen.			
Actúa anticipándose a los problemas y necesidades futuras o a los cambios.			
Tiene gran tolerancia a la incertidumbre, soporta tensiones y hasta le gusta vivir con cierta inseguridad o incertidumbre.			

## CAPACIDADES GERENCIALES



Capacidades técnicas productivas (manejo de tecnología, procesos de producción, uso de equipamiento, mantenimiento de equipos, etc.).

Capacidades técnicas administrativas y financieras (control contable, de *stocks*, gestión de créditos y subsidios, etc.).

Capacidades técnicas en comercialización (gestión de ventas, toma de decisiones sobre precios, publicidad, estrategias de promoción y posicionamiento, diseño de marca y envases, etc.).

Capacidades humanas de comunicación interpersonal: se relaciona con pares, jefes y subordinados de forma eficiente y colaborativa, tiene buen carácter, acepta sus errores, etc.

Capacidades humanas de liderazgo: sabe motivar a quienes trabajan con usted, detecta y contiene las situaciones conflictivas del personal.

Capacidades conceptuales: observa el negocio como un todo, analiza y diagnostica tomando en cuenta las relaciones entre diversos factores (pensamiento sistémico).

Puede encontrar otros modelos de autoevaluación y un programa completo de desarrollo de capacidades empresariales en <https://goo.gl/c7xF7d>.

## A2

### Actividad 2

## Evaluación de la gestión de la agroempresa asociativa



**Objetivo:** Elaborar una propuesta de guía de evaluación de la gestión de la agroempresa asociativa integrada por pequeños o medianos productores agropecuarios, y luego aplicarla haciendo participar a los integrantes de la organización.

**Consigna:** Si la actividad 1 se enfocaba en evaluar las capacidades individuales de los integrantes de la organización asociativa, en este caso se trata de evaluar las capacidades que se tienen como organización en diferentes áreas.

Elabore una propuesta de guía de evaluación de la gestión agroempresarial para productores agropecuarios, que incluya las áreas principales y las secundarias sujetas a ser valoradas. Se pueden analizar las áreas de gestión de la producción, mercadeo y ventas, gestión financiera, gestión de personal, gestión de relaciones con otras instituciones, empresas y organismos estatales. A estas áreas funcionales se pueden agregar la evaluación de cómo se está realizando la gestión de riesgos, el posicionamiento estratégico y el liderazgo, que pueden no caer en ninguna de las áreas funcionales anteriores, sino que tienen que ver con la organización como un todo.

Para tal efecto, consulte las referencias bibliográficas siguientes seleccionando las variables que considere pertinentes: Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales (Gottret e Ilabaca, 2011); Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa (Amézaga et al., 2013); y Are your farm business management skills ready for the 21st Century? (Boehlje et al., 2001).

Luego intente responder a la pregunta: ¿Por qué son importantes las áreas principales a valorar que usted incluyó en su propuesta de guía de evaluación?

Una vez que tenga el instrumento preparado, convoque al grupo que gestiona la organización y, si es numeroso, divídalo en equipos más pequeños, de no más de 6 personas, de acuerdo con el número de áreas o funciones a evaluar, para valorar la situación en que se encuentra la organización en cuanto a la gestión empresarial. Puede dividir la guía por temas y decidir si entrega una copia completa a cada grupo o un tema diferente a cada uno de ellos.

El criterio de evaluación de cada variable puede ser cuantitativo<sup>13</sup> o cualitativo<sup>14</sup>. Los grupos presentan en plenaria los resultados y se decide, según prioridad, qué capacidades se deben fortalecer.

Luego de esta serie de actividades, se recomienda realizar una evaluación y refuerzo de conceptos. Para esto es posible abrir un diálogo con los participantes para confirmar la apropiación de conceptos e intercambio de opiniones sobre el proceso desarrollado.

## Actividades de la Unidad 2.1. Análisis externo

A3

Actividad 3

### El análisis externo

**Objetivo:** Profundizar sobre los objetivos y los conceptos clave del análisis externo necesarios para realizar un diagnóstico de las oportunidades que puede aprovechar la agroempresa y de las amenazas que debe enfrentar, focalizando en métodos como el enfoque de cadena y territorial y el análisis de los entornos sectorial, nacional e internacional. Se incluyen los componentes de cada una de estas herramientas.

**Consigna:** Proyectar una presentación Power Point o Prezi como soporte para dar una explicación del objetivo de la sesión “El análisis externo”.

A4

Actividad 4

### Ver las Ks y las Hs

**Objetivo:** Demostrar la influencia que tienen los eventos recientes en la forma que percibimos el mundo.

**Consigna:** Aplicar el ejercicio “52: Ver las Ks y las Hs”. Consultar la dinámica en Pretty, J., Guijt, I., Scoones, I., y Thompson, J. 1997. Guía del capacitador para el aprendizaje y acción participativa. Bolivia: Universidad Nú. (página 192). Disponible en [http://programaimpactos.org/toolkit/otros\\_documentos/Guia\\_capacitador\\_participativo.pdf](http://programaimpactos.org/toolkit/otros_documentos/Guia_capacitador_participativo.pdf).

<sup>13</sup> El documento Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales (Gottret & Ilabaca, 2011) propone una evaluación cuantitativa de variables. Disponible en [www.renida.net.ni/renida/funica/REC10-II25.pdf](http://www.renida.net.ni/renida/funica/REC10-II25.pdf).

<sup>14</sup> El documento Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa (Amézaga et al., 2013) propone una evaluación cualitativa. Disponible en [www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3246e.pdf](http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3246e.pdf).

## A5

Actividad 5

### Enfoque de cadena y territorial

**Objetivo:** Practicar la aplicación del enfoque de cadena y territorial como métodos de análisis externo.

**Consigna:** Proponga a los integrantes de la agroempresa elaborar un esquema de la cadena sobre un producto agroalimenticio relevante de su territorio o que ellos mismos produzcan en el que se indiquen los principales eslabones productivos, sus funciones y sus actores; para completar el análisis externo, incorpore aquellos agentes y/o factores significativos de los cuatro entornos que se abordan en la unidad (por ejemplo: prestadores de servicios y entidades reguladoras). Intenten completar la información con datos del mercado y económicos. Como facilitador lance preguntas orientadoras sobre cada componente, los participantes son quienes deben aportar la información.

En un segundo momento, usted como facilitador compartirá datos concretos del estudio que debe haber realizado con antelación sobre el territorio y los entornos sectorial específico y genérico.

Luego promueva la reflexión para que los participantes identifiquen oportunidades y amenazas de acuerdo con su experiencia.



## A6

Actividad 6

### Construir redes en el territorio

**Objetivo:** Ejercitar el pensamiento estratégico a partir de la idea de redes territoriales.

**Consigna:** Proponga al grupo de productores pensar en su territorio y en otros productores, instituciones, organizaciones de este:

- ▶ ¿con cuáles instituciones y organizaciones se podrían construir una o más redes?;
- ▶ ¿cuál sería el propósito?, y
- ▶ ¿considera viable la coo-petencia?, ¿por qué?



## A7

Actividad 7

### Construir una matriz EFE

**Objetivo:** Poner en práctica el análisis de oportunidades y amenazas.

**Consigna:** En forma colectiva se construye una matriz EFE, enlistando y evaluando los factores más relevantes de la cadena seleccionada (potencialidades y puntos críticos) y de los entornos (oportunidades y amenazas).

Para ampliar las perspectivas del análisis se recomienda proyectar el video "Mundos de Cacao". Producido en Perú por PDRS. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Re2n3ExCGyg>.



Luego de esta serie de actividades se recomienda realizar una evaluación y refuerzo de conceptos. Para esto es posible abrir un diálogo con los participantes para confirmar la apropiación de conceptos e intercambio de opiniones sobre el proceso desarrollado.

## Actividades de la Unidad 2.2. Análisis interno

**A8**

Actividad 8

### El análisis interno

**Objetivo:** Profundizar sobre los objetivos y los conceptos clave del análisis interno necesario para realizar un diagnóstico de las fortalezas que puede aprovechar la agroempresa y de las debilidades que debe contrarrestar: recursos, capacidades, competencias centrales, ventaja competitiva, diferenciación, costos/precios bajos, productividad, competitividad, innovación, calidad, eficiencia, capacidad de satisfacer el cliente, factores especializados, tipos de innovación y sistema de innovación agrícola.

**Consigna:** Proyectar una presentación Power Point o Prezi como soporte para dar una explicación del objetivo de la sesión “El análisis interno”.

**A9**

Actividad 9

### Construir una matriz EFI

**Objetivo:** Poner en práctica el análisis de fortalezas y debilidades de la empresa/ organización.

**Consignas:** Como facilitador, lance preguntas orientadoras sobre qué capacidades y recursos relacionados con la innovación, calidad, eficiencia y capacidades de satisfacer al cliente posee la organización. De este modo, se revisan los procesos y/o productos de la organización o de la cadena (según el grupo al que esté acompañando). Siempre es conveniente primero trabajar en grupos pequeños y luego en plenario para favorecer una mayor participación. Este proceso se puede realizar por pasos, es decir, trabajar en grupo y luego en plenario con la primera pregunta, luego volver al grupo pequeño y al plenario para trabajar la segunda pregunta y así sucesivamente. Se puede realizar este ejercicio a lo largo de dos encuentros si no da el tiempo.

Sugerimos utilizar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales recursos y capacidades con los que cuenta la agroempresa?, ¿en cuáles de ellos se presentan fortalezas y en cuáles debilidades?, ¿en qué consisten dichas fortalezas y debilidades?
2. ¿Qué competencias centrales relacionadas con la innovación, eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al cliente podrían ser fuente de ventaja competitiva?, ¿cuáles considera son las desventajas competitivas y que podría hacer para superarlas?

3. ¿Cuál mecanismo de diferenciación y cuál fuente de eficiencia de costos serían más factibles?

4. ¿Los factores especializados de su territorio contribuyen a la productividad y competitividad?, ¿cuál sería su propuesta para su fortalecimiento?

5. En una matriz EFI, enliste y evalúe las fortalezas y las debilidades de su empresa o la de los productores que usted acompaña. Para esto se dan los siguientes pasos:

En un afiche se arma una tabla de cinco columnas y se anota cada capacidad y recurso que nombren los participantes en la primera columna, para luego evaluarlos con cuatro criterios: valorado por el mercado, difícil de imitar, escaso e insustituible. Ponemos sólo dos líneas como ejemplo, pero el listado puede incluir muchas capacidades y recursos: cuanto más detallado el listado, mejor.

CAPACIDAD O RECURSO	VALORADO POR EL MERCADO	DIFÍCIL DE IMITAR	ESCASO	INSUSTITUIBLE
20 ha de hortalizas				
Marca propia registrada y conocida				
Etcétera				

Luego se genera la matriz EFI: se registran los factores antes evaluados, ubicando como debilidades aquellos recursos y capacidades que constituyen una desventaja competitiva y como fortalezas los que se consideran “paridad competitiva”, “ventaja competitiva” y “ventaja competitiva sostenible”.

Las variables que se registran en la matriz EFI se evalúan de acuerdo con los criterios de esta matriz.

Si no fueron identificados en el análisis externo, en el mapa de la cadena se asientan aquellos factores especializados que el territorio aporta a la agroempresa para mejorar su productividad y competitividad.

Para motivar a este ejercicio es posible proyectar el video “El éxito de la papa nativa en Perú”, elaborado por el Proyecto Papa Andina/INCOPA del CIP. Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=rq-lkfnr\\_98](https://www.youtube.com/watch?v=rq-lkfnr_98).

GESTIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

# EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apdo. Postal 55-2200

San José, Vázquez de Coronado, San Isidro

11101, Costa Rica.

Tel.: (506) 2216-0222

Dirección electrónica: [iicahq@iica.int](mailto:iicahq@iica.int)

Sitio web: [www.iica.int](http://www.iica.int)