



Planificación Estratégica con enfoque en los Agronegocios

Strategic Planning with an Agribusiness Focus

Fernando Soruco Cusi

RESUMEN: La Planificación Estrategia como ciencia y arte, se constituye en una herramienta guía, para lograr que una empresa u organización enfocada hacia los Agronegocios, logre la concreción de su visión en el largo plazo. En sí misma, define un futuro deseado y los medios para llegar a él; y a la vez dar los insumos necesarios para la toma de decisiones. En este sentido los Agronegocios, irán adquiriendo valores estratégicos como: conocimiento y satisfacción del cliente, conocimiento del mercado, eficiencia, innovación, sinergia, liderazgo y competitividad; que vienen a desprenderse del enfoque estratégico. La integralidad de los criterios, Agronegocios y Planificación Estratégica, son los que favorecen la adaptabilidad de ambos hacia la definición de un norte con un respaldo, que implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la empresa u organización, como las operativas, administrativas, técnicas y de control. Por otro lado, pretende mostrar lo mejor que tiene ésta, en cuanto se refiere a recursos, clientes, mano de obra, capacidad competitiva, entre otros.

PALABRAS CLAVE: Agronegocios, planificación estratégica, cadena de valor, competitividad, liderazgo, generación de ingresos, sistema integrado.

ABSTRACT: Strategy Planning as a science and art, is a guide tool, to achieve that a company or organization focused on the Agribusiness, achieve the concretion of its vision in the long term. In itself, it defines a desired future and the means to reach it; And at the same time give the necessary inputs for decision – making. In this sense the Agribusiness, will acquire strategic values such as: knowledge and customer satisfaction, market knowledge, efficiency, innovation, synergy, leadership and competitiveness; Which come to disengage from the strategic approach. The integrality of the criteria, Agribusiness and Strategic Planning, are those that favor the adaptability of both towards the definition of a north with an endorsement, which implies the participation and commitment of all the areas of the company or organization, Administrative, technical and control. On the other hand, it aims to show the best that this has, as far as resources, customers, labor, competitive capacity, among others.

KEY WORDS: Agribusiness, strategic planning, value chain, competitiveness, leadership, income generation, integrated system.

AUTOR: *Fernando Soruco Cusi:* Docente de Post Grado – Universidad Loyola. La Paz – Bolivia. fer_soruco@hotmail.com

Recibido: 30/03/2017. Aprobado 15/06/2017.

INTRODUCCION

El criterio de los agronegocios, comienza por un cabal entendimiento de éstos como procesos “verticales”, cadenas “ecosistema-producto-cliente” que crean, generan y agregan valor para un consumidor final o un mercado en específico. La claridad del criterio proporciona una visión de los procesos de agronegocios en la cadena agroalimentaria/cadena de valor.

Los agronegocios se presentan entonces como sistemas abiertos definidos verticalmente a lo largo de una cadena de creación de valor, en el que se conjuncionan factores tales como: región/ecosistema-proceso/producto/servicio-cliente/mercado.

Unos de los criterios que apoyan el desarrollo de los Agronegocios, a nuestro modo de pensar, es sin duda alguna la “Planificación Estratégica”. En términos generales, esta ciencia, que a la vez es un arte, promueve la vinculación de todas las áreas tomadoras de decisiones en una empresa, negocio o emprendimiento. Es así que el enfoque referido, implica la consideración de los lineamientos de la Planificación Estratégica como modelo de generación de patrones de fomento a la actividad empresarial.

El presente artículo, caracterizado como una nota docente, responde a la necesidad de visualizar como la Planificación Estratégica, promueve un sistema de procesos y procedimientos, que no son una receta a seguir, pero que facilitan la determinación de una

visión empresarial, una estructura organizacional óptima y eficiente, una distribución de tareas y recursos, y esencialmente las estrategias a seguir en torno a un bien o servicio que produce la empresa u organización.

MÉTODO

Para el desarrollo de la recopilación de información se efectuó el estudio exploratorio, tomando en cuenta que el objetivo del mismo, es examinar y a la vez justificar la importancia de la Planificación Estratégica en los Agronegocios, que además implica la utilización de una herramienta con una periodicidad en la planificación, de largo plazo

Como lo menciona Sampieri *et al* (2006), esta metodología es utilizada cuando la revisión de la literatura revela que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Por tanto, la presente nota docente, aborda y analiza un campo bastante importante de la administración estratégica, como es la Planificación Estratégica, que tratamos de entrelazar al desarrollo de los Agronegocios. Cabe recalcar que dicho análisis no implica una receta a seguir, simplemente se constituye en una guía de aplicación interrelacionada a los agronegocios y que necesita ser justificada y delimitada, siendo ésta última aseveración, el objeto de esta investigación o estudio exploratorio, que incluye la revisión de literatura, así como el manejo de criterios profesionales relacionados a la temática en cuestión.

Agronegocios y Planeación Estratégica

Tal como lo establece Steiner (2012), la planeación/planificación, no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como por ejemplo: la organización, dirección, motivación y el control. He aquí, la base teórica que sustenta el desarrollo del presente trabajo y que además permite relacionar los

criterios importantes de ambos sistemas, los Agronegocios y la Planificación Estratégica.

Adentrándonos en la temática propuesta, es claro que el criterio que establece Mintzberg (2004), cuando hace referencia a la Planificación Estratégica como “el proceso que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados...”, nos obliga a comprender esa aseveración como un criterio integrador de todos los componentes y actores de una empresa u organización, con un norte fijado y apoyado por el entorno que puede o no favorecer su desarrollo.

Por otra parte, los agronegocios vienen a constituirse en aquel “sistema integrado de negocios y actividades enfocados en el consumidor que incluye los aspectos de producción primaria, su procesamiento y transformación, las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como todos los servicios públicos y privados (incluyendo financiamiento) que son necesarios para que las empresas operen competitivamente y sean capaces de proveer satisfactores de calidad a la sociedad,” y que además han ido surgiendo y fortaleciéndose a pasos agigantados, en las dos últimas décadas en la región, constituyendo sistemas productivos a gran escala y del tipo empresarial.

Ambos criterios, claramente muestran la inclusión de diferentes, llámese eslabones, actores, integrantes, etc.; que integran un todo (ente), que cohesionan articulado hacia la búsqueda de una meta, para el caso de los agronegocios, tal meta es el mercado y todos los factores que implica su conceptualización.

Por otro lado, el Agronegocio puede implicar dos cosas: primero que el Agronegocio sea concebido como empresa u organización, que aglutine los

principales eslabones de la cadena de valor (producción, acopio, transformación y comercialización) o simplemente se constituya en parte de uno o más eslabones en la misma.

Una de las razones que obligan a planificar en el ámbito de los agronegocios, es planteado por Alvarado (2004), en su libro “Agronegocios, Empresa y Emprendimiento”, en el resalta que existen varias fuerzas que imponen cambios en los sistemas agroindustriales y obviamente los agronegocios; estas se traducen en:

- Globalización e internacionalización de los mercados.
- Revolución en las comunicaciones y logística.
- Innovación y cambio tecnológico.
- Nuevos actores estratégicos.
- Nuevo contexto competitivo.
- Cambios en los patrones de consumo.

Tomando en cuenta, los criterios mencionados párrafos arriba, vamos a inferir los mismos hacia la búsqueda de una interrelación entre ambos y justificar que, la Planificación Estratégica, es una herramienta que tiene la singularidad de adaptarse a ese modo de articulación de eslabones en las cadenas agroalimentarias/de valor.

Previo al análisis que pretendemos proseguir, rescatamos los criterios de Steiner (2012), quien indica que “en primer lugar, uno de los principales objetivos del análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Esto representa un paso de planeación crítico por dos razones: primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente”.

Como consecuencia de lo delimitado por Steiner (2012), cada empresa u organización debe identificar

los factores que tienen mayor importancia potencial para sus negocios en un medio ambiente que cambia y evoluciona muy rápidamente.

A continuación, vamos a relacionar los elementos constitutivos de la Planificación Estratégica, con los Agronegocios, en búsqueda de plasmar la adaptabilidad de criterios entre ambos procesos.

Declaración de la misión y establecimiento de valores

La razón de ser es simplemente, una afirmación que describe el concepto de la empresa u organización, la naturaleza del negocio, la razón para que exista, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende evolucionar en el mercado.

La misión, traduce esa fortaleza que tiene la empresa u organización, en cuanto se refiere a su recurso humano, sea el caso de un recurso humano muy calificado, la cartera de clientes o en su caso el segmento de clientes que respaldan la fidelidad hacia el bien o servicio producido; y en grandes rasgos, la valoración de valores de ética, de responsabilidad social con los stakeholders, de honestidad, respeto hacia el medio ambiente, fundamentalmente en su enfoque de Agronegocio; y en el entorno de mercado al cual se dirige o en el cual actúa.

La descripción de la misión, responde a una secuencia lógica de criterios sencillamente definidos; pero en contraposición a esa aseveración, la misión responde a una análisis minucioso, interno, que resalta los factores de éxito de la empresa u organización y que además, en su modo de actuar dentro de una cadena de valor, permita la articulación de todos los actores y que rescate, esta articulación, como un “comodín” que frecuentemente es utilizado en un mundo competitivo.

Declaración de la visión

La Visión, es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa u organización en el largo plazo,

o más concretamente, en lo que pretende convertirse. Responde básicamente a la pregunta de un futuro deseado de la empresa, ¿qué queremos ser?

En el ámbito de los agronegocios, esta declaración viene, en esencia, a representar el nivel de competitividad que busca generar la empresa u organización en un determinado mercado. Esto sin duda, tiene su respaldo en el planteamiento de la “Ventaja Competitiva” de Porter (1995); estableciendo los diferentes tipos de ventaja competitiva, desde el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque de mercado. Cada una de las cuales, tiene su propia conceptualización, pero su propia particularidad y en consecuencia, delimita ese futuro deseado a largo plazo.

Singularmente, la visión debe dar esa imagen de cómo deba ser la empresa u organización en el futuro ante los ojos de los clientes, proveedores, empleados y los mismos propietarios.

Hipóticamente, si una empresa u organización, busca el liderazgo en costos en los próximos cinco años, pues la visión deberá, además de plasmarlo literalmente, dar los lineamientos para que los objetivos y las estrategias encaminen el uso eficiente de recursos económicos, humanos, materiales, tecnológicos, etc., y que los mismos se conjuncionen hacia la búsqueda de ese liderazgo en el mercado.

Análisis externo de la empresa

Esta etapa tiene la finalidad de analizar y definir el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental, que constituyen el análisis del entorno externo, identificando las oportunidades y amenazas. Se evalúan, asimismo, aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias) o presentarse durante la implementación de la o las estrategias.

Como los agronegocios se enfrentan a efectos tan variables del medio ambiente (clima) y la versatilidad y variabilidad del mercado, es que éste aspecto juega

un papel importante, como insumo para definir posteriormente los objetivos estratégicos y finalmente la estrategia a implementar. En los agronegocios es importante plantear posibles contingencias y riesgos futuros y la dependencia de ellos en la producción agrícola y pecuaria fundamentalmente.

Adicionalmente, el análisis externo aglutina aquellos elementos (individuos y grupos) con un interés tan importante en los negocios de la empresa u organización, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planificación estratégica. Es así que, por ejemplo, en el Agronegocio de la Caña de Azúcar, el sector zafrero juega un papel muy importante cuando los ingenios azucareros planifican la producción de azúcar; y cuando las negociaciones de zafreros con cañeros e ingenios se tornan inequitativas, incluso se puede llegar a poner en riesgo el inicio de la zafra.

A la vez, Steiner (2012), asegura que para empresas muy grandes existen numerosos intereses por parte de los elementos, además de aquellos accionistas, los cuales son considerados por la alta dirección en planeación estratégica, tales como: clientela, empleados, proveedores, defensores autodesignados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en las cuales la empresa lleva a cabo negocios, gobierno y público en general.

Análisis interno de la empresa

El análisis interno, busca resaltar aspectos o situaciones que existen o puedan existir dentro de una empresa u organización, con el fin de visualizar la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Es quizás, este análisis, el que juega un rol importante al momento de definir la estrategia de largo plazo, ya que la misma responde a los soportes en recursos humanos, económicos, tecnológicos, materiales valoración del personal, innovación, entre otros; de los cuales depende la agresividad con la cual se enfrentará al mercado de bienes o servicios.

En cuanto al proceso de planeación los valores y aspiraciones del ejecutivo en jefe son de gran importancia, y cuando estos últimos expresan puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empresa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa, éstos serán premisas básicas en el proceso de la planeación estratégica (Steiner, 2012).

El análisis interno, no sólo debe enfocarse a los niveles superiores y medios de la empresa. Un actor importante, al momento de iniciar el proceso de llevar adelante la planificación estratégica, es sin duda el agente que tiene contacto directo con el cliente o el consumidor final, ya que el contacto “Face to Face”, posibilita asimilar de mejor manera las expectativas y necesidades del consumidor final en cuanto se refiere al bien o servicio que se comercializa.

Previo al establecimiento de los objetivos estratégicos, la empresa u organización debe considerar el análisis de aquellas barreras que pueden evitar llegar a concretar la visión, estas barreras son:

- Los obstáculos que se interponen entre la misión y la visión.
- elementos negativos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos.
- Pueden ser externas e internas.
- Representan desafíos o retos a la dirección de la entidad.
- Son problemas a solucionar indefectiblemente.
- Son indicadores de futuros conflictos si se dejan de resolver

Este análisis, es de vital importancia en la planificación estratégica de los agronegocios, ya que como se mencionó párrafos arriba, constituye un riesgo enorme, por ejemplo, el no considerar los factores medioambientales y su ocurrencia, al

momento de planificar y diseñar las estrategias de la empresa u organización.

Establecimiento de los objetivos estratégicos

Tal como lo menciona Drucker (1974), la dirección debe decidir “¿Qué es nuestro negocio y que debería ser?”. No solo se debe enfocar en identificar las líneas del negocio y los mercados en los que participa con el bien o servicio producido, sino que también debe determinar cómo debe operar el negocio. La base de este análisis deber ser respaldada por mucho conocimiento y experiencia; como el mismo Drucker dice, requiere de “la teoría de los negocios”.

A partir de esta etapa el enfoque estratégico en los agronegocios, debe englobar aspectos generales como:

- Ver la empresa u organización como un sistema abierto e inmenso en un escenario local, social, económico y político.
- Con énfasis en su relacionamiento con la sociedad: bienes y servicios.
- Con pensamiento estratégico: visión de futuro, solución de problemas principales, logro de objetivos estratégicos y control de funciones esenciales en sistemas y procesos, cadenas de valor.
- Ampliación de las interacciones y participación humana.
- Descentralización en la toma de decisiones: principios orientadores, ética y valores humanos.
- Pertinencia a necesidades específicas. Atención personalizada/regionalizada.
- Responsabilidad social/stakeholders.

A partir de los criterios mencionados, la empresa u organización debe plantearse la pregunta: ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Así mismo es

necesario precisar si los resultados específicos serán los que se desean alcanzar.

La aspiración que se persigue, a partir de la formulación de los objetivos estratégicos, debe propiciar el cumplimiento de los mismos en el largo plazo y además presentar los criterios de conveniencia, mensurables en el tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores, comprensibles, obligatorios, con participación de las personas, y con relación hacia propósitos básicos; tal como lo menciona Steiner, (2012).

En el contexto de los agronegocios, la definición de los objetivos estratégicos, deben ser planteados basados en el desempeño pasado, las tendencias de consumo, tendencias de las industrias similares y su participación en el mercado de bienes y servicios, la eficiencia en el uso de los recursos, la capacidad de negociación, la capacidad directiva, viabilidad y de liderazgo de sus directivos, las estrategias actuales, entre los aspectos más importantes.

Finalmente, los objetivos estratégicos se definen tomando en cuenta los recursos (humanos, financieros, etc.) o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

Diseño, evaluación y selección de estrategias

Es bien sabido que el objetivo básico que se busca al definir una estrategia, es la búsqueda de una ventaja competitiva; y tal como lo establece Porter (1995), existen 3 estrategias básicas a las cuales la empresa u organización apunta. Estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque de mercado.

En función al tipo de estrategia que se persigue, la definición de las estrategias plantearán la agresividad o pasividad que la empresa u organización llevará a ejecutar en el mercado de bienes y servicios.

Las estrategias por otra parte, deberá expresar el uso y la asignación de los recursos, con la finalidad de buscar el logro de los objetivos estratégicos de largo

alcance. A demás que debe responder a la pregunta: ¿Cómo se lo va a hacer?

Una herramienta básica de planificación y definición de las estrategias, lo constituye la matriz FODA; no como una herramienta que sólo identifique las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sino más bien como una herramienta que promueva el cruce de información para estimular la creatividad en la definición de las estrategias; un marco analítico conceptual y sistemático que facilite el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas, de la empresa u organización.

Producto de este análisis, se concretan las estrategias, que llegan a constituirse en las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas. Así mismo proporcionan la base sobre la cual se toman decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.

Una de las características esenciales que todo directivo debe poseer y obviamente transmitir al entorno, es la destreza que éste posea para direccionar el planteamiento de las estrategias en función a ciertas interrogantes que darán luces hacia el logro de esa visión de largo plazo:

- ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
- ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

Diseño e implementación de planes estratégicos o planes de acción

La acumulación de información y la definición de las estrategias, se deben concretizar en el diseño de los planes estratégicos y su posterior implementación. Es un proceso que implica la elaboración de documentos

en los cuales se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. Adicionalmente se debe considerar aspectos como:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Evaluación de la Estrategia y Retroalimentación

Una vez implementada la estrategia, es labor de los gerentes definitivamente saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución y evolución en el tiempo.

Un aspecto sin duda importante y que refleja la necesidad de mejora continua en el proceso de planificación estratégica, es la retroalimentación. Proceso que se caracteriza por generar información respecto al logro de metas de corto plazo que ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la visión a largo plazo. Muchas veces, suele suceder que cuando se lleva adelante un objetivo estratégico, éste puede ser demasiado optimista, y por tanto, el proceso de retroalimentación deberá reencausar los mismos y plantear objetivos más conservadores, en función a las limitantes que muestre empresa u organización. Básicamente esta etapa de retroalimentación, sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias existentes o para sugerir cambios durante la implementación de las mismas.

En el análisis de la importancia de la Planificación Estratégica en los Agronegocios, nos encontramos que bajo la conceptualización de “sistema integrado”, la adaptabilidad de los criterios de planificación estratégica, se ubican a cabalidad en cada uno de los aspectos que conlleva esa integralidad. La

complejidad de cada Agronegocio, en función de la aglutinación de uno, dos, o todos los eslabones de la cadena de valor, también condiciona su desarrollo complejo, pero sin dejar de lado el planteamiento de una visión futurista de largo alcance.

Es evidente que en función a los eslabones que estén integrados a una empresa u organización; tanto los objetivos, como las estrategias, y toda la complejidad que conlleva en cuanto a recursos humanos, recursos económicos, aprovisionamiento de materias primas e insumos, interacción de actores, sistemas de producción, tanto primaria como industrial, visión de doble sentido, canales de comercialización, etc.; estos permitirán generar una visión holística en búsqueda del cumplimiento de la visión a través de un correcto planteamiento e implementación de las estrategias; y que a la vez permitan responder al nivel de agresividad que se pretende mostrar en el mercado.

En términos generales, la Planificación Estratégica, enfocada a los Agronegocios, sea cual fuere la complejidad en la interacción de actores y sistemas; debe señalar:

- ¿Cuáles serán los objetivos estratégicos?
- ¿Cuáles serán los planes de acción que se van a llevar adelante y que permitan alcanzar los objetivos estratégicos?
- ¿Qué recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) serán necesarios, y cómo serán distribuidos?
- ¿Quiénes asumirán la responsabilidad de la implementación o ejecución de las estrategias?
- ¿Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados?
- ¿Cuál será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias?

RESULTADOS Y DISCUSION

La Planificación Estratégica, considerada como ciencia y arte, como tal no es una receta, sino más bien un medio a través del cual se lograrán alcanzar los objetivos de la empresa u organización; para tal efecto se considera la visión de largo plazo y un criterio de apropiación por parte de los involucrados en ella, entre otros aspectos.

Los Agronegocios, han mostrado tener esa tendencia futurista, y la Planificación Estratégica se convierte en la herramienta ideal de apoyo que, a través de la fijación de objetivos estratégicos alcanzables y realistas, la formulación e implementación de estrategias posibilitan, además, de la articulación de las diferentes áreas o direcciones de la empresa u organización, la distribución de recursos y tareas, cuya finalidad es llegar a alcanzar la visión de largo plazo que se ha propuesto.

Hace más de 25 años, Ernets Breech, en ese entonces presidente de la junta de la compañía Ford Motor Co., articuló una gran idea, “una empresa podría establecer tendencias, no seguirlas”. También mencionó, “un grupo de directivos con un personal adecuado, el cual tiene un espíritu agresivo, que acepta riesgos, y que está respaldado por una planeación sensata y analítica, no tendrá problemas demasiado problemáticos para resolver”. Riesgo, situación que lleva implícita toda actividad productiva con enfoque en agronegocios; es el justificativo más sobresaliente para implementar la Planificación Estratégica. Siempre teniendo en cuenta que para planificar, se debe hacer hincapié en un análisis histórico de la empresa u organización y una análisis actual de la misma y del entorno que la rodea (los denominados stakeholders). De igual manera, tiene gran valoración la formación especializada de los actores de la empresa, en especial de los directivos, ya que ellos son los que generan las directrices para desarrollar todo el proceso de planificación, cobrando gran importancia la capacidad analítica, intuitiva y profesional para la toma de decisiones. Decisiones, en la mayoría de los casos, cargadas de riesgo e incertidumbre.

En este entendido, queremos resaltar la necesidad de visualizar la Planificación Estratégica, como una herramienta de gran utilidad para los agronegocios, pese a la complejidad que implica el proceso en sí, en cuanto a la distribución de tareas y recursos en la empresa u organización.

Tal como se lo ha resaltado en nota docente anterior, hemos pretendido, en pocas líneas, hacer notar que los agronegocios, implican un cambio profundo en los esquemas tradicionales de producción (primaria y de generación de valor agregado) y sobre todo respecto de aquellos sistemas empresariales mercantilistas; y que los mismos están contemplados bajo el criterio de los encadenamientos/conglomerados productivos, como la cadena productiva, cadena de valor, clúster o sistema integral de producción y los complejos productivos. Y en esta lógica, la Planificación Estratégica provee los elementos más que necesarios, para promover una estructura estratégica con capacidad competitiva realista y acorde a la disponibilidad de recursos de la empresa u organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio exploratorio expuesto, no ha permitido mostrar de manera puntual, que la Planificación Estratégica, como una secuencia sistemática de pasos, se adapta perfectamente al enfoque de Agronegocios, en el entendido de la sistemática integración de eslabones de una cadena de valor, con todos los actores directos e indirectos.

Si bien la Planificación Estratégica, tal como lo hemos sostenido, se adapta al enfoque de Agronegocios, es importante considerar el efecto que esta planificación podría tener, pero desde el punto de vista de la Planificación Operativa. Esta aseveración se constituye en un trabajo de análisis mucho más riguroso, ya que contempla el trabajo de mandos operativos al interior de la empresa u organización, con una planificación de corto plazo (menor a 1 año) a través de la departamentalización de acuerdo a la

delegación de funciones y responsabilidades en su interior.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarado, M. (2004). *Agronegocios, Empresa y Emprendimiento*. Editorial El Ateneo.

Drucker, P. (1974). *Management: Taks, Responsabilities, Practices*. Harper & Row Editorial. New York - United States of America.

IICA. (2013). *Desarrollo de los Agronegocios en América Latina y el Caribe: Conceptos, Instrumentos, Proyectos de Cooperación Técnica*. San José – Costa Rica.

Martins, F., Masjuan, N. y Oliveira L. (2013). *Agronegocios en el Mercosur: transformaciones del pasado y promesas para el futuro*. Bain & Compañy. Buenos Aires – Argentina.

Mintzberg, H. (2004). *Diseños de Organizaciones Eficientes*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires - Argentina.

ONUFI. (2011). *Agronegocios: De la Granja al tenedor*. Publicación Revista “Making It: Industria para el Desarrollo” Segundo Trimestre 2011. Viena - Austria.

Porter, M. (1989). *Estrategia Competitiva*. Editorial CECSA. México – D.F.

Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva*. Editorial REI. Argentina.

Rodríguez, G. (2005). *Agronegocios: de la Comercialización al Marketing*. XI Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. Tandil – Argentina.

Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Cuarta Edición. México, D. F.

Steiner, G. (2012). *Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber*. Grupo Editorial Patria. Cuadragésima reimpresión. México, D. F.