

4



GESTIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

## FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS





# 4

GESTIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

---

## FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



## 4. FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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



Manual 4: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia 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**

Mariela Vilarin

### **Ilustraciones**

Gustavo Damiani

### **Fotos**

Depositphotos, APPROCAP

Manual 4: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia /  
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –  
San José, C.R.: IICA, 2018.

37 p.; 21,6 cm X 27,9 cm. – (Programa de Fortalecimiento de  
Capacidades Agroempresariales y Asociativas; no 4)

ISBN: 978-92-9248-771-3

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.  
Diagnóstico 11. Técnicas de mercadeo I. IICA II. Título

AGRIS  
C30

DEWEY  
371.3

San José, Costa Rica  
2018

# Índice

|                                                         |          |                                                              |           |
|---------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Presentación.....</b>                                | <b>1</b> | <b>Módulo 2.</b>                                             |           |
|                                                         |          | <b>Ejecución y evaluación de la estrategia.....</b>          | <b>15</b> |
| <b>Módulo 1.</b>                                        |          | Introducción.....                                            | 15        |
| <b>Diagnóstico y formulación de la estrategia .....</b> | <b>4</b> | 2.1 Ejecución de la estrategia .....                         | 16        |
| Introducción.....                                       | 5        | 2.2 Evaluación de la estrategia .....                        | 19        |
| 1.1 Diagnóstico.....                                    | 5        | Resumen .....                                                | 27        |
| 1.2 Formulación de la estrategia.....                   | 7        | <b>Referencias bibliográficas .....</b>                      | <b>28</b> |
| Resumen .....                                           | 14       |                                                              |           |
|                                                         |          | <b>Anexo 1.</b>                                              |           |
|                                                         |          | <b>Actividades para aplicar con las organizaciones .....</b> | <b>30</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: el fortalecimiento empresarial y asociativo, la gestión empresarial estratégica, la gestión empresarial 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<br>#4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia                                                                                         |
| Gestión empresarial táctica y operativa  | #5 El mercado y la comercialización<br>#6 El plan de negocios y la gestión operativa                                                                                                |
| Gestión asociativa                       | #7 Asociativismo, modelos posibles y dificultades de relacionamiento<br>#8 Bases de la organización asociativa<br>#9 Fortalecimiento socio organizacional y desarrollo de servicios |

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 cuarto manual desarrolla el tema de la **Gestión empresarial estratégica** como culminación de un proceso iniciado en el manual 3, donde se presentó una introducción sobre la gestión agroempresarial –en particular, las capacidades emprendedoras y gerenciales que se necesita fortalecer–, un marco conceptual y una metodología para analizar los contextos externo e interno de la agroempresa y/o de la organización de productores. A partir de los resultados de dicho análisis, en este manual se presentan, en el primer módulo, métodos y herramientas para diagnosticar y formular la estrategia de la organización agroempresarial y, en el segundo, criterios para ejecutar y evaluar la estrategia elegida. Cada módulo incluye dos unidades didácticas.

En estos módulos 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. Al finalizar el manual encontrará actividades para aplicar con las agroempresas asociativas y organizaciones de productores con las cuales trabaje.



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.

# Módulo 1

## Diagnóstico y formulación de la estrategia

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el módulo, se espera que los participantes sean capaces de:  
Diagnosticar la situación actual de la agroempresa y formular la estrategia que permitirá a la organización llegar al futuro deseado.

Este módulo tiene como **objetivo** que los participantes conozcan metodologías y herramientas para diagnosticar la situación actual de una agroempresa y para formular decisiones que fortalezcan la gestión agroempresarial.

En función del objetivo del módulo y de las capacidades que se espera que adquieran los participantes, las unidades de aprendizaje se han estructurado de acuerdo con las dos primeras etapas del proceso de planificación estratégica (figura 1). En este sentido, los **contenidos** se centran en el abordaje de la matriz FODA como herramienta para diagnosticar la situación actual de la agroempresa, para luego estudiar la metodología factible de utilizar para formular la estrategia de la organización.

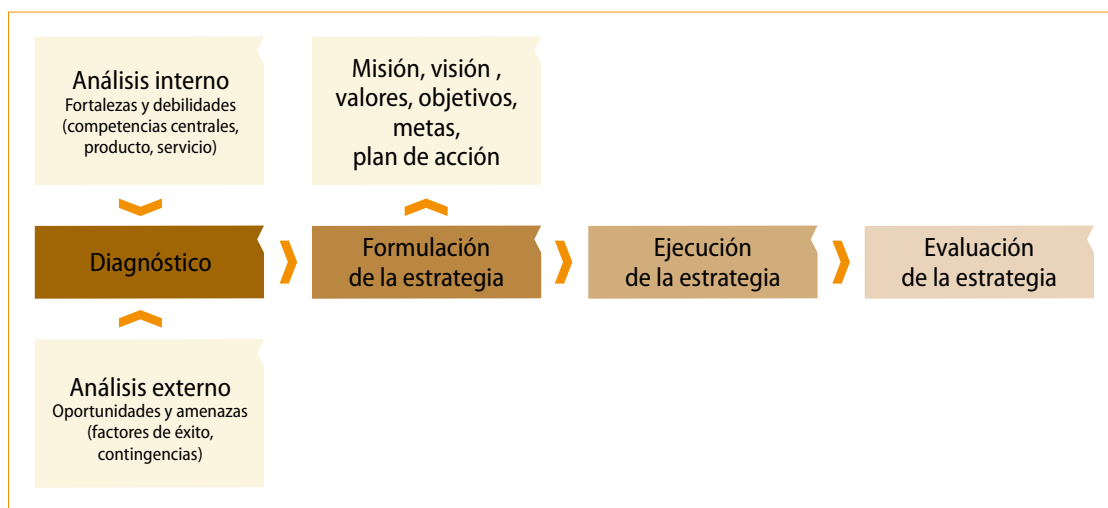


Figura 1. Proceso de la gestión estratégica.

## Introducción

La gestión estratégica implica tomar decisiones en el presente para alcanzar un futuro deseado en un largo plazo. Toda decisión debe fundamentarse en un diagnóstico actual de la agroempresa para proceder a la formulación de su estrategia. Este diagnóstico debe partir de información actualizada asentada en las matrices EFE y EFI, como se propuso en el manual 3.

El diagnóstico se realiza para evaluar la situación actual de la agroempresa. Para su desarrollo proponemos como herramienta la matriz FODA, que es útil para establecer las alternativas estratégicas más pertinentes para ese momento de la agroempresa. Este instrumento correlaciona las oportunidades y amenazas que se identificaron y evaluaron en la matriz EFE con las fortalezas y debilidades detectadas y valoradas en la matriz EFI.

Con los resultados de este diagnóstico se tiene un panorama claro sobre las ventajas competitivas y los limitantes más importantes de la organización. La agroempresa debe tomar en consideración esta información clave para decidir cuál será su posicionamiento estratégico en el mercado, sea: a) diferenciar sus productos; b) venderlos a un precio menor, o c) proponer una oferta con una mejor relación calidad-precio que la competencia, ya sea en mercados amplios o en segmentos específicos.

El FODA aporta información para la formulación de la **estrategia**, la cual consiste en precisar los valores, la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de largo plazo de la agroempresa. Estas definiciones deben surgir de un proceso participativo de reflexión que responda a la pregunta:

Asimismo, también forma parte de la formulación de la estrategia el desarrollo de un plan de acción que detalla líneas de acción prioritarias, metas, indicadores, presupuestos y responsables de la ejecución de la estrategia. En conclusión, la estrategia integra los componentes que explican cómo la empresa logrará llegar al futuro deseado.

¿En dónde estamos y adónde deseamos llegar?



### 1.1 Diagnóstico

Como se adelantó en la introducción, las matrices EFE y EFI, que se abordan en el manual 3, son la base para elaborar una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el fin de generar alternativas de estrategias que planteen la forma en la cual la agroempresa afrontará su entorno (oportunidades y amenazas) a partir de sus recursos y capacidades (fortalezas y debilidades).

Pero no todas las variables tienen el mismo peso. Se recomienda entonces seleccionar las variables que hayan registrado un mayor puntaje en las matrices EFE y EFI, las que se registran en una nueva matriz (figura 2).

El paso siguiente es realizar un ajuste mediante una correlación entre fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas (DA).

|               | FORTALEZAS                                                                                        | DEBILIDADES                                                                                      |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | 1.<br>2.<br>...<br>10.<br>(lista de fortalezas)                                                   | 1.<br>2.<br>...<br>10.<br>(lista de debilidades)                                                 |
| OPORTUNIDADES | <b>Alternativas de estrategias (FO)</b><br>Potenciar fortalezas para aprovechar oportunidades.    | <b>Alternativas de estrategias (DO)</b><br>Superar debilidades para aprovechar oportunidades.    |
| AMENAZAS      | <b>Alternativas de estrategias (FA)</b><br>Potenciar fortalezas para reducir impacto de amenazas. | <b>Alternativas de estrategias (DA)</b><br>Superar debilidades para reducir impacto de amenazas. |

Figura 2.  
Matriz FODA

El ajuste de los factores críticos de éxito externos e internos (correlación entre fortalezas y oportunidades) es la clave para crear estrategias alternativas que permitirán posicionar a la organización en el mercado. Por ejemplo, si la agroempresa posee capital de trabajo en exceso –lo cual es una fortaleza– y el sector al que pertenece está creciendo a una tasa del 20% anual –lo que implica una oportunidad– la organización podría invertir el capital de trabajo excedente para producir más y, de ese modo, también ampliar su participación en el mercado.

El ejemplo anterior es un ajuste simple uno a uno. En la mayoría de las veces, las relaciones externas e internas son más complejas y el ajuste requiere enlaces múltiples para establecer estrategias alternativas; es decir, dos o más fortalezas pueden ser utilizadas para aprovechar una oportunidad o viceversa (David, 2003). Esto hace que en el proceso del diagnóstico participativo sea necesario determinar, por ejemplo, si la fortaleza 1 es de utilidad para aprovechar la oportunidad 1, 2, 3, y así sucesivamente. El mismo procedimiento se sigue para la correlación entre fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, y debilidades y amenazas.

El ejercicio podría generar un número amplio de **alternativas de estrategias**; pero, si se revisan, algunas de estas opciones podrían estar repetidas o tener una relación muy estrecha. En algunos casos es posible agrupar las alternativas de acuerdo con su temática; lo que resulte de cada una de las agrupaciones es el insumo final del FODA y la base de los **objetivos estratégicos** (Zabala, 2005).

EL GRANIZO ES UNA AMENAZA, PERO GRACIAS A LA COOPERATIVA  
 PUDIMOS INSTALAR SISTEMAS BAJO CUBIERTA Y COBERTIZOS  
 PARA LOS ANIMALES: ESA ES NUESTRA FORTALEZA.  
 VAN A QUEDAR MUCHOS PRODUCTORES AFECTADOS,  
 VA A FALTAR OFERTA Y VAN A SUBIR LOS PRECIOS: ESO ES UNA OPORTUNIDAD



Si se elige la estrategia adecuada a partir del análisis FODA, una amenaza puede transformarse en una oportunidad.

De manera complementaria, también es necesario observar el comportamiento de las debilidades y amenazas, ya que pueden tener distintos tipos de impactos, desde afectar la rentabilidad y competitividad de la agroempresa, hasta poner en riesgo su propia existencia. Estos puntos críticos necesitarán ser atendidos mediante planes específicos.

#### Tome nota...



Es importante poner atención a las alternativas estratégicas que resulten del cruce entre fortalezas y oportunidades, porque son la fuente de **ventaja competitiva** de la agroempresa.

## 1.2 Formulación de la estrategia

Luego de definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la agroempresa asociativa y de analizar las interrelaciones entre ellas, formular la estrategia implica tomar decisiones sobre las actividades de largo plazo para atender de manera eficaz las oportunidades y amenazas tomando como base las fortalezas y debilidades actuales. Incluye definir la misión y la visión, los objetivos estratégicos y las líneas de acción prioritarias de la organización (Wheelen & Hunger, 2007). A continuación, se irán presentando cada uno de estos componentes.

### a. Misión, visión y valores

La misión y la visión tienen como fundamento los valores de la organización. Los valores<sup>1</sup> son aquellas concepciones compartidas sobre lo que es importante para los socios y que, al ser aceptados por ellos, influyen en su comportamiento y orientan sus

<sup>1</sup> Andrade (1995), citado por Vargas (2007).

## EJEMPLOS DE VISIÓN Y MISIÓN

**Visión:** En 2025, somos reconocidos como una empresa innovadora de productos orgánicos de calidad porque sus asociados estamos comprometidos con el desarrollo sostenible.

**Misión:** Promovemos una agricultura orgánica, un comercio sostenible y relaciones duraderas con nuestros clientes, operando en concordancia con nuestros valores de innovación, crecimiento sostenible y un servicio superior al cliente, para hacer llegar nuestras frutas y verduras orgánicas de primera calidad al consumidor final.

## CARACTERÍSTICAS DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Tiene amplio alcance.  
No incluye montos monetarios, cifras, porcentajes u objetivos.  
Su extensión es menor a 250 palabras.  
Es inspiradora.  
Identifica la utilidad de los productos de una empresa.  
Revela la responsabilidad social y ambiental de la empresa.  
Toma en cuenta, entre otros aspectos, a los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía corporativa, el autoconcepto y a los empleados.  
Es conciliatoria.  
Es perdurable.  
Fuente: Con base en David (2003).

decisiones. Algunos ejemplos son la confianza, el compromiso, la innovación, la rentabilidad y el respeto, entre otros. Estos son el sostén de la gestión socio-organizativa, en el caso de una empresa asociativa.

La visión es una declaración concreta y práctica que expresa un conjunto de aspiraciones que se desean alcanzar en el futuro. Su construcción se realiza tomando como base los valores (aspecto socio-organizativo) y las oportunidades observadas en el entorno externo (aspecto empresarial). Está orientada hacia el interior de la organización (socios y trabajadores) y debe responder a preguntas como:

¿Dónde queremos estar en el futuro?  
¿Qué queremos ser o hacer en el futuro?  
¿Cómo seremos en el futuro?  
¿Cómo queremos ser vistos en el futuro?

Por su parte, la misión es una declaración que muestra la identidad organizacional actual; por ese motivo su propósito central es definir el carácter distintivo de sus productos o servicios, sus clientes y sus valores.

Su mensaje se dirige al exterior (clientes, comunidad y grupos de interés) y responde a las preguntas:

¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué existimos?, ¿quién es el cliente?, ¿qué buscamos?, ¿qué necesidades satisfacemos?, ¿qué nos hace diferentes?

La visión y misión, por lo general, se abordan después del FODA en caso de que no estén ya declaradas por la organización; sin embargo, aun cuando existieran, es pertinente revisarlas una vez concluido dicho instrumento. En el manual 9, al profundizar en los aspectos socio-organizacionales, se proponen nuevos ejemplos de visión y misión formulados por organizaciones de productores y actividades específicas para ayudar a su formulación.

## b. Objetivos estratégicos, metas e indicadores

Los **objetivos estratégicos** de una agroempresa responden a la misión, a la visión y al FODA. Indican lo que se desea **modificar o cambiar** de lo actual para lograr algo en el mediano y/o largo plazo. Se enfocan en aspectos externos e internos de la organización. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2012), algunas de las áreas o temas en los que una empresa podría establecer sus objetivos son los siguientes:

- Rentabilidad (incrementar las utilidades netas).
- Eficiencia (reducir los costos, mejorar la productividad).
- Crecimiento (aumento de los activos totales, ventas, etcétera).
- Riqueza y contribuciones a los socios (ampliar los dividendos, la seguridad, o la



cantidad de puestos de trabajo).

- ▶ Reputación (ser considerada una de las mejores empresas).
- ▶ Contribuciones a la sociedad (pago de impuestos, participaciones en organizaciones de beneficencia, provisión de una necesidad, producto o servicio).
- ▶ Liderazgo de mercado (participación en el mercado).
- ▶ Liderazgo tecnológico (innovaciones, creatividad).
- ▶ Supervivencia (evitar la quiebra).
- ▶ Necesidades personales de la organización (proporcionar empleos a familiares).
- ▶ Aprovechar oportunidades (desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados).

De igual manera, se pueden plantear objetivos estratégicos que se propongan reducir las debilidades de la organización o asuntos que son de interés para los asociados (por ejemplo, fortalecimiento de las capacidades agroempresariales o socio-organizativas; así como otros relacionados con el desarrollo humano y social).

Para ejercitarse puede realizar la actividad 4 del anexo de actividades.

#### EJEMPLOS DE OBJETIVO ESTRATÉGICO, META E INDICADOR

**Objetivo estratégico:** Incrementar utilidades.

**Meta:** En un plazo de 3 años, incrementar utilidades en 15%.

**Indicador:** Porcentaje de incremento en utilidades.

Cada objetivo estratégico debe ir acompañado de una **meta** e **indicador** (además de líneas de acción prioritarias que se explican más adelante); la primera es una descripción numérica o valor de lo que se desea lograr (el producto esperado); en tanto, el segundo es un estándar que permite medir si se está logrando el cambio propuesto en el objetivo estratégico, se expresa mediante un porcentaje, un número o un índice.

Por ejemplo, si la meta señala la realización de talleres de capacitación para, al menos, el 80% de los agricultores, un indicador es el porcentaje de productores capacitados. Consiguiendo datos estadísticos sobre la población de agricultores y contando el número de participantes que atendieron los talleres, será fácil conocer si se está logrando el resultado planeado (Mefalopulos & Kamlongera, 2008).



Hay que tener en cuenta que para establecer indicadores hay una serie de pasos que se deben seguir, que se explican en el módulo 2 de este manual.

### c. Tipologías de estrategias

Los factores externos e internos determinan cuál o cuáles estrategias pueden ser adoptadas por una empresa para sostener su ventaja competitiva a través del tiempo. Existen diferentes tipologías de estrategias que una organización puede aplicar, entre ellas, se encuentran las genéricas, las intensivas, la de integración y las de diversificación.

#### i. Estrategias genéricas (posicionamiento estratégico)

Especialistas en estrategia y competitividad<sup>2</sup> establecen que la estrategia general de una empresa es el conjunto de acciones (o una amplia fórmula) que esta desarrolla

<sup>2</sup> Porter (1980) y Stoner et al., (1996).



para alcanzar sus objetivos estratégicos; es como una especie de respuesta de la organización a su entorno (Cuesta, 2010).

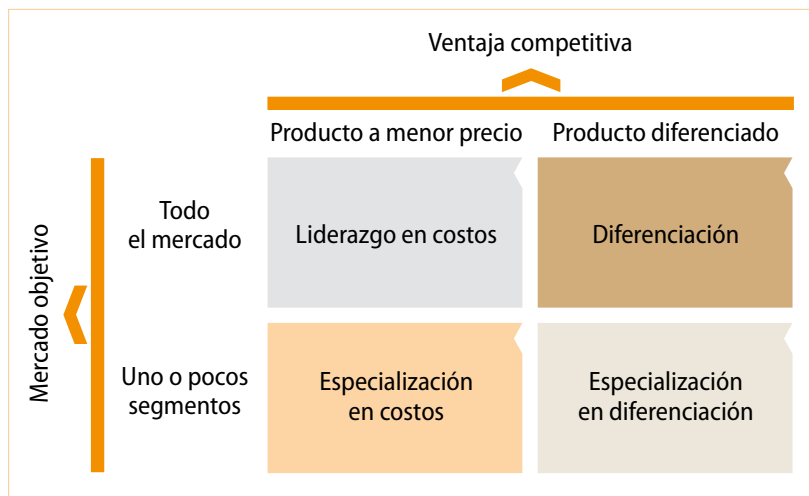


Figura 3. Estrategias genéricas.

son cuatro las estrategias genéricas que una agroempresa puede adoptar (figura 3).

La estrategia general se refiere al posicionamiento estratégico que una agroempresa asumirá en el sector al que pertenece; está relacionada con la forma en la que entregará valor a sus clientes y en cómo enfrentará a sus competidores: puede ofrecer productos diferenciados o vender productos a un menor precio que la competencia. Esto último implica tener costos más bajos que los competidores. Cabe destacar que la entrega de valor mediante precios bajos o diferenciación puede utilizarse para todo el mercado o para uno o pocos segmentos de este; es decir,

## En busca de la ventaja competitiva

Midamar Corporation es una empresa familiar ubicada en Iowa, EE. UU., que atiende un nicho peculiar de la industria alimentaria mundial: el suministro de alimentos preparados con estrictos estándares religiosos.

La empresa se especializa en alimentos halal para consumidores musulmanes, que se producen y procesan de acuerdo con la ley islámica. A pesar de que este tipo de alimentos no son tan conocidos como los alimentos *kosher* (procesados según la ley judaica), su mercado crece a la par que la religión islámica, que a su vez registra un rápido crecimiento en el mundo.

El propietario de Midamar, Bill Aossey, es un musulmán practicante; señala que muchos pen-

saron que el consumo de este producto sería una moda pasajera. Sin embargo, la compañía ha crecido hasta el punto de exportar carne certificada halal de vacuno, cordero y aves a hoteles, restaurantes y distribuidores de 30 países.

Midamar tiene éxito porque su propietario formuló una estrategia diseñada para darle una ventaja en una industria muy competitiva. Es un ejemplo de una **estrategia genérica de especialización en diferenciación**, en el que una empresa se centra en un determinado segmento de mercado para proporcionar un producto y/o servicio diferenciado.

Fuente: Adaptado de Wheelen y Hunger (2012).

En la decisión sobre cuál posicionamiento conviene a los pequeños o medianos productores de la agroempresa que asesoramos, se deben tomar en cuenta las ventajas competitivas analizadas en el FODA. Algunas destrezas, recursos y características propias de la agroempresa para cada posicionamiento se muestran en el recuadro 1.

| POSICIONAMIENTO                   | DESTREZAS Y RECURSOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo en costos               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inversión de capital sostenible.</li> <li>▶ Acceso al capital.</li> <li>▶ Destrezas en ingeniería de procesos.</li> <li>▶ Supervisión intensa de la mano de obra.</li> <li>▶ Productos de fácil transformación.</li> <li>▶ Sistema de distribución de bajo costo.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Control estricto de costos.</li> <li>▶ Reportes de control frecuentes y detallados.</li> <li>▶ Organización/responsabilidad estructurada.</li> <li>▶ Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| Diferenciación                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ingeniería de productos.</li> <li>▶ Talento creativo.</li> <li>▶ Capacidades en investigación básica.</li> <li>▶ Reputación en calidad.</li> <li>▶ Tradición en la industria o combinación de destrezas únicas.</li> <li>▶ Capacidades de <i>marketing</i>.</li> <li>▶ Cooperación de los canales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fuerte coordinación entre funciones de IyD, desarrollo de productos y <i>marketing</i>.</li> <li>▶ Medición e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.</li> <li>▶ Compensaciones para atraer mano de obra capacitada, científicos o personas creativas.</li> <li>▶ Capacidad de hacerse de ayuda externa para complementar sus destrezas, conocimientos y habilidades.</li> </ul> |
| Especialización en costos         | Igual que liderazgo en costos, pero dirigido a uno o pocos segmentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Especialización en diferenciación | Igual que liderazgo en diferenciación, pero dirigido a uno o pocos segmentos.                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fuente: Elaborado con base en Wheelen y Hunger (2012).



**Recuadro 1.**  
Requisitos de los posicionamientos estratégicos.

Para elegir la estrategia adecuada hay que tomar en cuenta las ventajas competitivas.

Cabe mencionar que el posicionamiento estratégico elegido debe ser observado en el desarrollo de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas de la agroempresa.

## ii. Estrategias intensivas

Se les denomina estrategias intensivas porque exigen esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes (David, 2003). Algunas de estas son las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de

productos y desarrollo de mercados.

### EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS INTENSIVAS

**Estrategias de penetración en el mercado:** Lanzar una campaña publicitaria incógnita en dos fases: la primera, centrada en una pregunta enigmática que tenga en la segunda fase al producto como respuesta o solución, a través de afiches de vía pública, radio y TV; y apoyar la segunda fase con promotores que ofrezcan muestras del producto en los principales puntos de consumo o zonas comerciales.

**Estrategias de desarrollo de productos:** Realizar un relanzamiento de un producto existente basado en una modificación en la estética o funcionalidad de los envases.

**Estrategias de desarrollo de mercados:** Establecer un acuerdo con dos nuevos distribuidores que atienden regiones donde aún no llegan los productos de la agroempresa.

► **Penetración en el mercado.** Intenta aumentar las ventas de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia, sea mediante la inversión en mayores gastos publicitarios, el desarrollo de promociones de ventas y ofertas, la implementación de programas de fidelización de clientes, el desarrollo de fuerza de ventas u otros mecanismos de impulsión de estas.

► **Desarrollo de productos.** Se propone aumentar las ventas en los mercados actuales al mejorar o modificar los productos o servicios que hoy se producen.

► **Desarrollo de mercados.** Implica introducir los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas o en nuevos canales de venta.

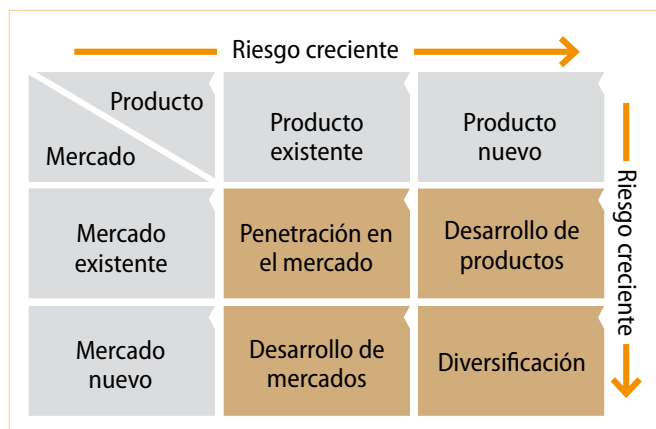


Figura 4. Matriz de Ansoff (estrategias de crecimiento).

### EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

**Estrategias de diversificación concéntrica:** la incorporación de una línea de producción de cacao en polvo en una empresa productora de chocolates.

**Estrategias de diversificación horizontal:** la incorporación de un servicio de cafetería en una librería, o la venta de golosinas especialmente producidas para su venta exclusiva en una cadena de farmacias.

**Estrategias de diversificación de conglomerados:** la incorporación de una línea de producción de golosinas para celíacos, para su venta en comercios especializados orientados a este segmento de consumidores.

Las estrategias intensivas tienen relación con la matriz de Ansoff (figura 4), herramienta que se utiliza para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa y el nivel de riesgo que esto implica. Es útil para las organizaciones cuyo objetivo es crecer. Esta matriz, además de las estrategias intensivas, integra algunas estrategias de diversificación.

## iii. Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación suponen un crecimiento en la actividad económica de la agroempresa al participar en negocios nuevos o similares. Es posible ver, a continuación, tres estrategias de diversificación diferentes:

► **Diversificación concéntrica.** La estrategia consiste en la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, para consumidores actuales o nuevos.

► **Diversificación horizontal.** La estrategia implica la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales.

► **Diversificación de conglomerados.** La estrategia hace referencia a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para nuevos consumidores.

#### iv. Estrategias de integración

Las estrategias de integración tienen como finalidad disminuir amenazas y aprovechar oportunidades de los entornos externos; aumentan su poder de negociación ante proveedores, distribuidores y competidores. Dentro de esta tipología se encuentran las estrategias de integración vertical y horizontal; así como las de coordinación contractual.

► Las **estrategias de integración vertical** se orientan a lograr que la empresa obtenga la propiedad o aumente el control sobre acopiadores, distribuidores o intermediarios que venden los productos a minoristas (integración hacia adelante) o sobre proveedores de insumos (integración hacia atrás).

► Las **estrategias de integración horizontal** se formulan para controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo rubro y que apunta al mismo mercado, con el fin de aumentar el poder de mercado.

► Las **estrategias de coordinación contractual** consisten en contratos de compra y venta entre dos o más empresas, sobre la base de ciertas condiciones relacionadas con el abastecimiento y características del producto, por ejemplo.

#### EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

##### Estrategias de integración vertical:

Abrir una propia tienda para distribuir lo que se produce (integración hacia adelante) o producción de bioinsumos por parte de una cooperativa de productores agropecuarios (integración hacia atrás).

##### Estrategias de integración horizontal:

Adquirir una empresa del mismo giro.

##### Estrategias de coordinación

**contractual:** Se establece un contrato de compra y venta a fin de que otra empresa nos abastezca de cierto producto.

En el manual 7 se profundizará sobre este tipo de estrategias de integración horizontal y vertical posibles de desarrollar a través del asociativismo.

#### d. Plan de acción

El **plan de acción** es la última fase de la formulación de la estrategia; se integra por **líneas de acción prioritarias** que deben realizarse, como parte de la gestión estratégica, para cumplir los objetivos estratégicos y alcanzar las metas trazadas; responden a la pregunta ¿cómo se logrará el cambio o resultado esperado? Para determinar las líneas de acción a definir, se recomienda que los objetivos estratégicos sean vistos como los “efectos” deseados y las líneas de acción como las “causas” que podrían generarlos.

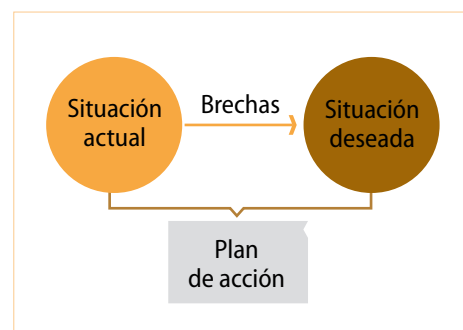


Figura 5. Plan de acción para el cierre de brechas.

Las líneas de acción prioritarias del plan de acción deben estar planteadas de tal modo que achiquen las brechas que existen entre la situación actual y la que se desea cambiar (expresada en los objetivos estratégicos y metas). Por lo cual, cada decisión que se tome en este sentido debe ser analizada en profundidad y consensuada entre los socios de la agroempresa. En este proceso se recomienda verificar los resultados del FODA, a fin de corroborar que se están atendiendo las variables ahí expresadas.

En el plan de acción (recuadro 2), se plantea una o más líneas de acción prioritaria por cada objetivo estratégico; en este documento, estas líneas deben ir acompañadas por indicadores, metas, responsables, presupuesto asignado y plazos de ejecución.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: INCREMENTAR LAS UTILIDADES****META: 15% EN 3 AÑOS****INDICADOR: PORCENTAJE DE INCREMENTO EN UTILIDADES**

| LÍNEAS DE ACCIÓN            | INDICADOR                         | META | FECHA DE INICIO | FECHA DE TÉRMINO | PRESUPUESTO | RESPONSABLE             |
|-----------------------------|-----------------------------------|------|-----------------|------------------|-------------|-------------------------|
| Aumentar número de clientes | Número de clientes                | 20   | 2017            | 2020             | \$20.000    | Laura Gómez (comercial) |
| Reducir costos              | Porcentaje de reducción en costos | 12%  | 2017            | 2019             | \$5.000     | Luis Soto (operaciones) |

**Recuadro 2.**  
Ejemplo de formato  
de plan de acción  
general.

Para fines ilustrativos, en el recuadro 2 se ha incluido un ejemplo de plan de acción con dos líneas estratégicas para un objetivo estratégico, el mismo procedimiento se debe hacer con los otros. Cabe mencionar que los resultados que se muestran en dicho cuadro son la base para elaborar un plan de negocios y un plan operativo anual, en estos dos últimos se presenta una planificación más detallada sobre la gestión agroempresarial en el mediano y corto plazo para lograr los objetivos estratégicos.

En el manual 9, las unidades 2.1 a 2.5 retoman el concepto de misión y visión, los objetivos estratégicos y el desarrollo de un plan de acción de forma más detallada, hasta llegar a la formulación de proyectos específicos para implementar las líneas estratégicas definidas.

## Resumen

► En el marco de la gestión estratégica, la herramienta FODA es la comúnmente utilizada para realizar un diagnóstico de la situación actual de la agroempresa. En su elaboración se hace uso de la información generada en las matrices EFE y EFI, que son la base para identificar diferentes alternativas de estrategia que se enfocan en las ventajas competitivas de la agroempresa.

► Una decisión relevante, sustentada en la matriz FODA, es la posición estratégica que adoptará la organización para competir en el sector al que pertenece, lo cual está relacionado con la forma en que entregará valor a sus clientes; en este sentido, y de acuerdo con sus ventajas competitivas, la agroempresa puede optar por participar en todo el mercado o competir en uno o pocos segmentos, y en ambos casos puede hacerlo mediante el liderazgo en costo o diferenciación.

► La formulación de la estrategia es una fase de decisiones en la que una agroempresa establece y/o revisa la misión, la visión, los objetivos estratégicos (con metas e indicadores) y las líneas de acción prioritarias de un plan de acción de largo plazo, este último debe especificar indicadores, metas, responsables, presupuesto asignado y plazos de ejecución.

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

# Módulo 2

## Ejecución y evaluación de la estrategia

Este módulo tiene como **objetivo** que los participantes conozcan metodologías y herramientas, tanto para diseñar un plan de acción que permita concretar en la práctica la estrategia formulada a partir del diagnóstico del contexto externo e interno, así como para evaluarlo.

En función del objetivo del módulo y de las capacidades que se espera que adquieran los participantes, las unidades de aprendizaje se han estructurado de acuerdo con los dos últimos pasos del proceso de planificación estratégica (figura 1). En este sentido, los **contenidos** se desarrollan en dos unidades. La primera se centra en presentar la necesidad de definir cuál es la forma jurídica más coherente para ejecutar la estrategia y la metodología para elaborar un modelo de gestión agroempresarial que ejecute la estrategia. La segunda propone el modo de diseñar un sistema de evaluación de la estrategia.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el módulo, se espera que los participantes sean capaces de:  
Diseñar un plan de acción para su ejecución y evaluación correspondientes.

## Introducción

El éxito de los agronegocios comienza cuando se generan ideas innovadoras y competitivas al formular la estrategia, pero, sobre todo, cuando estas ideas se transforman en resultados. Estos resultados dependen de la eficiencia con que se ejecuta la estrategia y los sistemas de evaluación que se establezcan.

Para lograr esta eficiencia, es importante revisar la actual estructura legal y organizacional de la agroempresa y evaluar si responden a la estrategia formulada; en caso contrario, se deben realizar los ajustes necesarios, sea adoptar una forma legal pertinente, crear, adaptar y/o eliminar áreas funcionales y contratar y/o capacitar recursos humanos, entre otras acciones.



Otro aspecto relevante al ejecutar la estrategia es diseñar y/o ajustar el modelo de gestión de la organización. Esto demanda establecer con precisión cómo trabajará el negocio en su quehacer diario: quién o quiénes tomarán las decisiones, cómo se coordinarán las actividades, se definirán los objetivos y se motivará el esfuerzo. El modelo no debe ser rígido para que la gestión sea ágil, facilitando la creatividad y participación de los asociados y trabajadores.

Para comparar los resultados de la ejecución de la estrategia frente a las metas de los objetivos estratégicos y las líneas de acción prioritarias establecidos al formular la estrategia, es importante que la agroempresa defina criterios de evaluación que permitan conocer si se está logrando lo deseado y, de ser necesario, aplicar medidas correctivas.

Los indicadores son el principal componente del sistema de evaluación. Son estándares de medición que se diseñan de acuerdo con lo que se pretende medir, por ejemplo, la eficiencia y eficacia de alguna actividad de la organización. Su aplicación debe ser fácil y útil y deben ser coherentes con la estrategia definida.

| FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA                 | EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA                      |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Pensamiento estratégico.                     | Acción estratégica.                             |
| Se centra en la eficacia.                    | Se centra en la eficiencia.                     |
| Es un proceso analítico.                     | Es un proceso operativo.                        |
| Requiere intuición y habilidades analíticas. | Requiere motivación y habilidades de liderazgo. |
| Coordinación entre un grupo de personas.     | Coordinación entre muchas personas.             |

Fuente: Elaborado con base en David (2003).

**Recuadro 3.**  
Contrastes entre la formulación y ejecución de la estrategia.

En el plan de acción se asigna un responsable por cada línea de acción prioritaria; es deseable que uno de ellos funcione como coordinador, y quizás también podría ser el responsable de la gestión empresarial en la práctica, ya que, de ese modo, la estrategia será comunicada correctamente por alguien que participó en su formulación.

## 2.1 Ejecución de la estrategia

La formulación de la estrategia puede ser excelente, pero esta puede fracasar si no es ejecutada correctamente; por tal motivo, su ejecución debe ser gestionada con la misma orientación estratégica por quienes conducen la agroempresa. Se debe pasar del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica de una manera entendible.

Lo anterior implica determinar el modelo de gestión agroempresarial y la estructura organizacional y legal de la agroempresa. Ambos aspectos podrían estar ya establecidos, pero hay que verificar si se ajustan a cada uno de los componentes planteados en la estrategia.

### a. Estructura legal y organizacional de la agroempresa

La estructura legal es la figura jurídica mediante la cual la iniciativa agroempresarial formaliza sus actividades ante el gobierno. Si la agroempresa opera en la informalidad, es conveniente regularizarla, ya que esto permite un mejor acceso a los mercados y da confiabilidad a la hora de conseguir financiamiento. En caso de que el negocio esté legalmente constituido, solo se verifica que la figura legal sea la pertinente para ejecutar la estrategia formulada. Por lo general, una organización puede funcionar como persona natural o persona jurídica:



## Para aprender más

El tema de la forma jurídica de la agroempresa asociativa se desarrolla extensamente en las unidades 1.4 del manual 7 y en las unidades 1 a 5 del manual 8. A su vez, en la unidad 2.1 del manual 7 (Modelos de asociatividad en las cadenas agrícolas) se presentan formas jurídicas posibles de utilizar en el caso de que la agroempresa quiera establecer acuerdos o asociaciones con otras empresas u organizaciones en procesos de integración horizontal o vertical.

► **Persona natural.** Un solo propietario tiene derechos sobre todos los activos y está sujeto a todas las demandas de parte de los acreedores. Recibe todas las utilidades, pero también asume todas las pérdidas (Longenecker, 2012). Se le conoce, además, como persona física, individual o unipersonal.

► **Persona jurídica o moral:** Surge cuando dos o más personas deciden aportar recursos y desarrollar en común una actividad empresarial repartiéndose los beneficios (y pérdidas) obtenidos (Martínez, 2013). Algunos ejemplos de esta forma legal son la Sociedad Anónima (SA), la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) y la Sociedad Cooperativa (SC), entre otras.

En cuanto a la estructura organizacional, se debe analizar si las actuales áreas a las que se les adjudicaron funciones específicas y el personal con el que cuenta la agroempresa son los necesarios para ejecutar la estrategia. Puede ser que se requiera abrir nuevos departamentos (por ejemplo, uno de desarrollo de nuevos productos, de comercialización o de logística) o eliminar algunos. También es posible que se necesite contratar personal con determinado perfil y/o capacitar a los actuales operarios, administrativos o gerentes en ciertas áreas.

Una estructura organizacional adecuada es fundamental para implementar la estrategia, ya que a través de ella se asignan las funciones y la autoridad para la toma de decisiones, se divide la organización en sectores y dependencias, se distribuye la autoridad entre los niveles jerárquicos, y se establecen los mecanismos de comunicación que facilitarán la interacción y coordinación entre las distintas áreas y actividades.

## b. Modelo de gestión empresarial

Tener un modelo de gestión empresarial implica definir **cómo trabajará** el negocio en el día a día en cuatro dimensiones: toma de decisiones y coordinación de actividades (los medios de la gestión) y definición de objetivos y motivación del esfuerzo (los fines de la gestión). Hay dos enfoques principales que se muestran en el recuadro 4.



| DIMENSIONES |                             | ENFOQUE TRADICIONAL                                                                   | ENFOQUE ALTERNATIVO                                                                     |
|-------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Medios      | Toma de decisiones          | <b>Jerárquica</b><br>El administrador y/o propietario es quien decide.                | <b>Sabiduría colectiva</b><br>Participan propietario y colaboradores.                   |
|             | Coordinación de actividades | <b>Burocrática</b><br>Mediante procedimientos y normas se indica la forma de trabajo. | <b>Emergente</b><br>La propuesta de cómo trabajar emerge de quien ejecuta la actividad. |

**Recuadro 4.** Dimensiones de la gestión desde los enfoques tradicional y alternativo.

| DIMENSIONES |                         | ENFOQUE TRADICIONAL                                                                                   | ENFOQUE ALTERNATIVO                                                                                                                                                       |
|-------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fines       | Motivación de esfuerzos | <b>Extrínseco</b><br>El personal se motiva si recibe premios económicos (o castigos).                 | <b>Intrínseco</b><br>El personal se motiva a sí mismo si realiza lo que le gusta.                                                                                         |
|             | Definición de objetivos | <b>Línea recta</b><br>Se diseñan estrategias alineadas para llegar a la meta del beneficio económico. | <b>Oblicuidad</b><br>El objetivo se logra en forma indirecta; por ejemplo, este no debe plantearse en términos de maximizar beneficios, sino en ofertar un buen producto. |

Fuente: Elaborado con base en Birkinshaw y Ansari (2015).

### Tome nota...

La agroempresa debe analizar si su actual estructura organizacional y jurídica es pertinente para ejecutar la estrategia (incluyendo el plan de acción) o si es necesaria una reestructura. El modelo de gestión empresarial es una decisión estratégica que parte de la visión, misión y objetivos de la organización e indica cómo se trabajará en el día a día.

En relación con los enfoques, el tradicional es más rígido y el alternativo es más “suelto”. Uno no es mejor que otro; más bien, su aplicación dependerá de la forma jurídica de la empresa, su tamaño, los niveles de automatización y el grado de especialización de los distintos roles, la cultura organizacional, los entornos externos y otros factores. Cabe destacar que, en ocasiones, se gestiona combinando ambos, dando paso a cuatro modelos básicos de gestión empresarial: Tradicional en fines-Tradicional en medios; Tradicional en fines-Alternativo en medios; Alternativo en fines-Alternativo en medios; y Alternativo en fines-Tradicional en medios.

Conforme las empresas se consolidan, tienden a adoptar el modelo Tradicional en fines-Tradicional en medios, orientado más a la planificación y al control; pero centralizar todas las operaciones no siempre es lo mejor. Hay autores que proponen descentralizar la coordinación de actividades y las decisiones, creando “capitales de ideas” con la participación de los trabajadores (componente del enfoque alternativo); este tipo de cambios podría ser significativo y resultar en innovaciones.

### Para aprender más

Para profundizar en este tema puede también leer las unidades 6 a 17 del manual 8, y en particular la unidad 16 sobre los distintos ámbitos de participación y toma de decisiones.

Abc<sup>+</sup>

Así, para crear el modelo de gestión empresarial (cómo se va a trabajar) se debe determinar qué enfoque se aplicará y en qué grado (por ejemplo, ¿las decisiones serán jerárquicas o colectivas?), si se opta por las colectivas ¿todas las decisiones serán colectivas o algunas no?, ¿cuáles sí y cuáles no?; estas reflexiones se deben realizar en el proceso de gestión estratégica, toda vez que el modelo y su aplicación deben responder a la filosofía empresarial (visión, misión y valores) para generar un resultado (objetivos estratégicos) y posicionarse en el mercado.

Un buen modelo permite que la organización tenga un estilo distintivo de gestionar, le da identidad, genera sentido de pertenencia, facilita la cooperación y optimiza las sinergias internas. Cabe destacar que una forma innovadora de gestionar puede ser fuente de ventaja competitiva.

En la figura 6 se muestra un ejemplo de un **modelo de gestión empresarial** a través de un esquema, tomando como referencia los siguientes criterios: decisiones colectivas en su totalidad, coordinación de actividades y motivación de esfuerzos en forma combinada y definición de objetivos en línea recta.

## 2.2 Evaluación de la estrategia

### Fases del proceso de evaluación

La **evaluación** es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite. El proceso (figura 7) incluye las siguientes fases (Wheelen & Hunger, 2012):

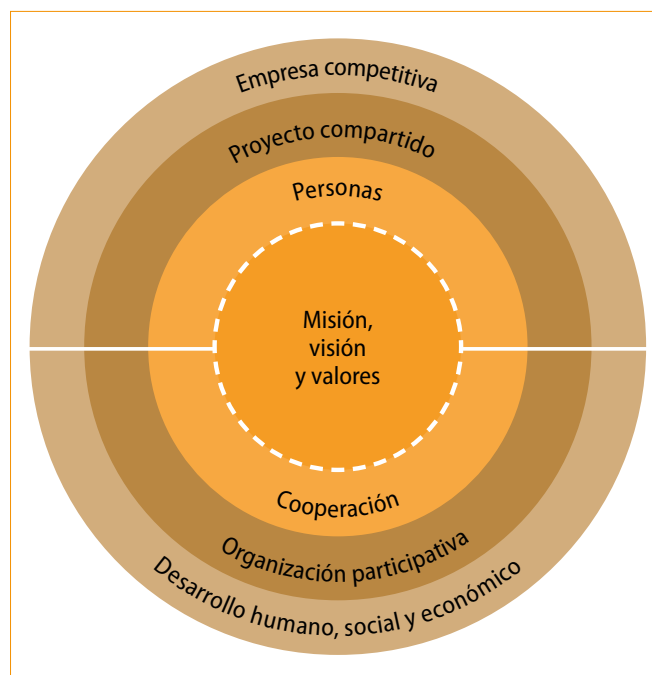


Figura 6. Ejemplo de modelo de gestión empresarial.

Fuente: Elaborada con base en MONDRAGON (2012).

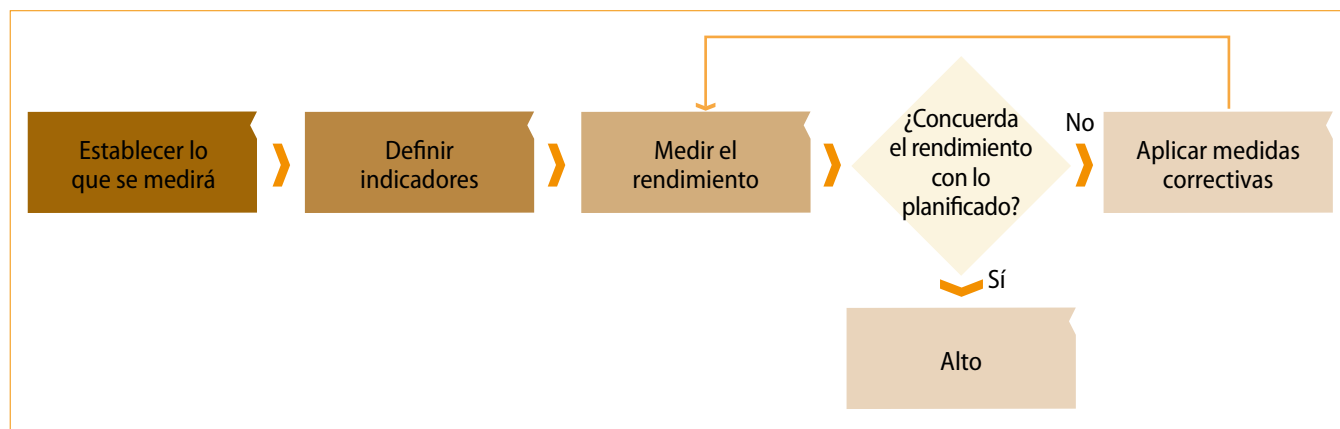


Figura 7. Proceso de evaluación.

Fuente: Adaptado de Wheelen y Hunger (2007).

► **Determinar lo que se medirá.** Una vez que se definen objetivos estratégicos, líneas estratégicas y sus metas, se analiza qué procesos y qué resultados se verificarán y evaluarán. Por ejemplo, si una línea de acción prioritaria específica que se reducirán costos en un 12%, uno de los procesos a verificar sería el de producción y el de compras, y el resultado a comprobar sería si efectivamente se gastó un 12% menos para realizar la misma cantidad de producto.

► **Establecer indicadores y metas.** Como se comentó anteriormente, el indicador es un estándar de medición (índice, porcentaje y número, etc.); las metas son expresiones numéricas, lo que se desea alcanzar.

► **Medir el rendimiento.** Se especifica cuándo se realizarán las mediciones. En el caso del ejemplo, la medición podría realizarse a los seis meses o al año de definida la estrategia.

► **Comparar el rendimiento real con lo planificado.** Una vez implementada la estrategia, se compara el resultado real con lo que se planificó.

► **Tomar medidas correctivas.** El sistema de medición debe considerar un margen de tolerancia de cumplimiento. Si los resultados quedan fuera de dicho margen, se deben tomar medidas correctivas y responder preguntas que variarán según cuál sea la meta propuesta en cada eje estratégico. En el caso del ejemplo se podría preguntar: ¿se buscaron y consiguieron nuevos proveedores?, ¿se ajustaron los procesos para reducir el tiempo de producción?, ¿se modificaron los envases o componentes para reducir la cantidad de piezas en función de reducir el costo?, ¿es la desviación sólo una fluctuación ocasional?, ¿se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?, ¿son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados?, y ¿quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas?

### Cuándo evaluar

La evaluación se puede hacer en tres diferentes momentos (figura 8): durante el proceso del diagnóstico –que es cuando se planifican las estrategias de acuerdo con la situación de la agroempresa, dando así fundamento a su elección–, cuando se ejecutan las líneas de acción prioritarias y al término de un cierto periodo.

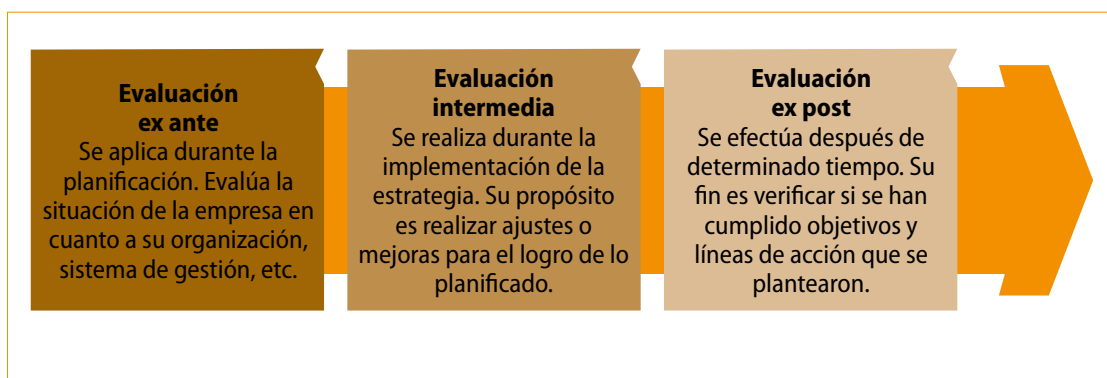


Figura 8. Tipos de evaluación

Fuente: Adaptada de Billorou (2011).

### Los indicadores de la evaluación

Para evaluar se requiere elaborar un sistema de evaluación, cuyo principal componente son **los indicadores**.

Las tipologías de indicadores son diversas:

- de *inputs* y *outputs* (cantidad de insumos que se utilizan y cantidad de productos que se entregan, por ejemplo);
- presupuestarios y contables;
- de organización y sociales (participación en las asambleas o uso de servicios sociales que brinda la cooperativa, por ejemplo), y
- de economía, eficiencia y eficacia (reducción de desperdicios, reducción del tiempo de procesamiento o de cosecha, etc.), entre otros.

Más allá de su clasificación, lo importante es que sean de fácil aplicación y de utilidad para los fines de la empresa.



En este sentido, para la construcción de cada estándar se sugiere un formato como el que presentamos en el recuadro 5.

| INFORMACIÓN GENERAL                         |                   |                        |
|---------------------------------------------|-------------------|------------------------|
| Nombre del indicador:                       | Responsable:      | Presupuesto:           |
| Objetivo estratégico:                       | Meta:             |                        |
| Línea de acción prioritaria:                |                   |                        |
| Descripción:                                |                   |                        |
| CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR               |                   |                        |
| Frecuencia:                                 | Unidad de medida: | Sentido del indicador: |
| CÁLCULOS Y ESPECIFICACIONES DE DATOS        |                   |                        |
| Fórmula:                                    |                   |                        |
| Fuente de información y forma de obtención: |                   |                        |
| INFORMACIONES SOBRE LA ACTIVIDAD            |                   |                        |
| Línea base:                                 | Desvío admitido:  |                        |
| Comentarios:                                |                   |                        |

Recuadro 5.  
Ejemplo de ficha de indicadores.

Fuente: Adaptado de OPP (2005).

## La aplicación de la evaluación: registro del proceso, definiciones y glosario

Para una gestión estratégica eficiente y eficaz, debe quedar asentado por escrito el proceso de evaluación (por ejemplo, la figura 7 con su explicación); las definiciones

que se toman (por ejemplo, qué es un indicador); y un glosario con los elementos de la ficha y su contenido, como a continuación se detalla (OPP, 2005):

- ▶ Nombre del indicador: cómo se identifica cada indicador. El nombre debe ser corto y claro (p. ej.: Porcentaje de reducción de costos).
- ▶ Responsable: persona encargada de obtener los datos (p. ej.: Luis Soto).
- ▶ Presupuesto: si la evaluación generará un gasto, deberá especificarse (p. ej.: gastos para realizar una encuesta); hay otros casos en los que esto no implica erogaciones.
- ▶ Objetivo estratégico: se especifica a qué objetivo estratégico de los definidos en el proceso de planificación estratégica sirve el indicador (p. ej.: incrementar las utilidades).
- ▶ Línea de acción prioritaria: se especifica también a qué línea de acción prioritaria definida en el proceso de planificación estratégica sirve el indicador (p. ej.: reducir costos).
- ▶ Meta: es la descripción numérica y conceptual de la meta (asociada a los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias), cuyo logro se mide a través del indicador (p. ej.: 12%).
- ▶ Descripción del indicador: breve texto con características cualitativas del indicador (p. ej.: el indicador muestra el porcentaje de reducción en gastos y costos fijos).
- ▶ Frecuencia: fecha de relevamiento del indicador (p. ej.: semestral o anual).
- ▶ Unidad de medida: define cómo se expresará el indicador (p. ej.: porcentaje, toneladas, monto de dinero, horas, etc.).
- ▶ Sentido del indicador: se refiere a la dirección o rumbo del resultado del indicador (p. ej.: si el indicador hace mención a reducción, el sentido será “descendente”; si es una mejora o aumento, será “ascendente”).
- ▶ Fórmula: describe las variables del indicador y cuál es el cálculo que deberá realizarse (p. ej.:  $[\text{costos de producción 2016} \div \text{costos de producción 2017}] - 1$ ).
- ▶ Fuente de información: indica cómo se obtendrán los datos (p. ej.: encuesta, planillas de control de *stocks*, resultados contables, control de tiempos, etc.).
- ▶ Línea de base: es el dato que se tomará como referencia de inicio para poder establecer qué diferencia habrá con los valores futuros a alcanzar por el indicador. La línea de base permite comparar y evaluar; podría ser que no haya diferencia, en cuyo caso se coloca 0.
- ▶ Desvíos: pueden definirse niveles de desvíos que se tolerarán (p. ej.: 1% +-).

## El análisis de los datos cuantitativos

Una vez que se miden los indicadores definidos es necesario analizar los datos generados. Como se enunció al presentar las fases, se suelen comparar estos datos cuantitativos con las metas planificadas al inicio para analizar los desvíos, sean estos favorables (reducción del uso de insumo y aumento de la producción, reducción de costos, aumento de ventas, mayor participación en las asambleas, etc.) o negativos.

Los datos que se generen de la evaluación pueden ser concentrados en formatos como el del recuadro 6, un formulario similar puede utilizarse para evaluar el progreso de los objetivos estratégicos.



| OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: INCREMENTAR LAS UTILIDADES |                                         |      |               |                 |       |       |            |                            |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|---------------|-----------------|-------|-------|------------|----------------------------|
| META: 15% EN 3 AÑOS                                |                                         |      |               |                 |       |       |            |                            |
| INDICADOR: PORCENTAJE DE INCREMENTO EN UTILIDADES  |                                         |      |               |                 |       |       |            |                            |
| LÍNEAS DE ACCIÓN<br>PRIORITARIAS                   | INDICADOR                               | META | LÍNEA<br>BASE | AVANCE DE METAS |       |       | COMENTARIO | RESPONSABLE                |
|                                                    |                                         |      |               | AÑO 1           | AÑO 2 | AÑO 3 |            |                            |
| Aumentar número de<br>clientes.                    | Número de<br>clientes                   | 20   | -             | 10              | 5     |       |            | Laura Gómez<br>(comercial) |
| Reducir costos                                     | Porcentaje de<br>reducción en<br>costos | 12%  | -             | 4%              | 4%    |       |            | Luis Soto<br>(operaciones) |

En caso de desvíos negativos, el siguiente paso será analizar la reformulación de las estrategias e implementar acciones correctivas.

**Recuadro 6.**  
Ejemplo de formato para el seguimiento de líneas de acción prioritarias (año 2).

## La evaluación cualitativa

Más allá de este encuadre general de la evaluación, centrado en indicadores cuantitativos, también es recomendable prestar atención a otro tipo de factores cualitativos al evaluar estrategias, que son más difíciles de ponderar y medir al ser intangibles. En este apartado se incluyen algunas preguntas que expresan estos criterios de evaluación cualitativos, enunciadas por Kluyver (2001):

### ► ¿Existe una visión clara y bien enunciada para el futuro?

Esta pregunta tiene que ver con la claridad con que se expresa el propósito estratégico, que debe ser bien definido, en forma concreta, y que tiene que ser factible de ser alcanzado. Se refiere al encuadre de la estrategia dentro de la visión. Una visión utópica se limita a un sueño y no a una realidad factible. Además, es de vital importancia que la visión sea comunicada y explicada de manera coherente a todos los miembros de la empresa por los responsables de cada una de sus áreas. Una comunicación eficiente vence las resistencias a su implementación.

### ► ¿Están alineados todos los sectores, responsables y trabajadores de la agroempresa con nuestra estrategia?

Para lograr esta alineación interna hacia la estrategia formulada entran en juego la comunicación y otros factores culturales como un liderazgo participativo, favorable a la motivación y a un buen clima de trabajo. Es importante poner de relieve qué es lo que se espera lograr con la opción estratégica elegida y cómo se hará para conseguirlo. Tiene que ver con una determinación de objetivos claros, precisos y realistas.

### ► ¿La estrategia es compatible con lo que está sucediendo en el entorno?

Difícilmente pueda ponerse en práctica una estrategia que no esté relacionada con las características del mercado o mercados en los que la empresa desarrolla su actividad. Implica una muy buena investigación de mercado, análisis de estrategias de competidores, público a la que va dirigida y un conocimiento acabado de las dimensiones del entorno, que pueden ser restrictivas para su implementación. Nos referimos a los condicionamientos económicos, políticos, legales, tecnológicos, culturales y sociales del entorno que pueden limitar su alcance.

► **¿La estrategia es sustentable? Es decir, ¿puede ser mantenida en el tiempo?**

Es importante la respuesta a esta pregunta, sobre todo cuando la empresa se mueve en un entorno de cambio continuo, inestable y sumamente incierto. Es útil, en este caso, aplicar algunas técnicas utilizadas para decidir cuál es la mejor alternativa entre varias posibles al tener que tomar decisiones, basándose en distintas valoraciones: criterios de Wald o Maximin, Maximax, Hurwicz, Laplace y Savage<sup>3</sup>; análisis de escenarios futuros, el método Delfos, etc.

► **¿Podemos implementar la alternativa estratégica elegida con efectividad a un nivel de riesgo razonable?**

Implica estimar la gravedad de los problemas que puedan producirse, cuál podría ser la causa y la probabilidad de su ocurrencia, estableciendo acciones preventivas que puedan afrontar y contrarrestar la situación.

### Principios de Rumelt para evaluar estrategias

Se han mencionado en el apartado anterior distintos métodos para elegir cuál es la mejor decisión estratégica a tomar, a partir de las valoraciones que los distintos integrantes hagan de las diferentes alternativas que se presenten. Es importante, en todo caso, que esas valoraciones no sean caprichosas o se basen en la tendencia a evitar que las cosas cambien, muy común en general en la sociedad, pero más aún en el sector de los productores rurales. Es decir, a mantener los modos y tradiciones ya establecidas aunque sea evidente que estos ya no sirven para sostener a la agroempresa en los nuevos contextos cambiantes. Por lo tanto, es importante, al valorar las distintas alternativas estratégicas, considerar los siguientes principios elaborados por Rumelt complementarios con los anteriores:

► **¿La estrategia se basa en metas y políticas consistentes, congruentes entre sí?**

Las inconsistencias generan conflictos organizacionales. Hay tres modos de determinar si los problemas de la organización se deben a inconsistencias de la estrategia:

- a) si los conflictos persisten a pesar de los cambios de personal y si tienden a referirse a cuestiones, en lugar de a personas, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes;
- b) si el éxito de una división o área de la organización significa o se interpreta como un fracaso para otra división o área, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes;
- c) si los problemas y asuntos relacionados con las políticas y programas se siguen presentando a pesar de haberse implementado ya soluciones, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.

► **¿La estrategia es armónica con los cambios del entorno?**

La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a sus cambios relevantes. La forma en que un negocio y sus estrategias se relacionan con el ambiente externo presenta dos aspectos: la adaptación a dicho entorno

<sup>3</sup> Para ampliar el conocimiento de estos distintos métodos de evaluación puede consultar <http://bit.ly/2BYmfh1>.

(aspecto genérico de la estrategia) y, al mismo tiempo, la competencia con otras organizaciones que, a su vez, se esfuerzan por adaptarse a aquel (aspecto competitivo de la estrategia). El primer aspecto está relacionado con la misión, específicamente con la definición del negocio, que puede no ser coherente con lo que está sucediendo en la sociedad. El segundo aspecto está relacionado con las diferencias entre las distintas empresas que compiten entre sí en un momento dado del tiempo.

► **¿Es viable la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros que tiene la empresa?**

Los recursos financieros de una empresa suelen ser vistos, por lo general, como la primera limitación contra la que se evalúa la estrategia: “no tenemos recursos para implementar esta estrategia”; sin embargo, se olvida en ocasiones que es posible usar métodos innovadores para el financiamiento. Los recursos como las franquicias, los acuerdos de venta y renta posterior, la posibilidad de incorporar socios que aporten capital semilla, y otros muchos mecanismos se han empleado con eficacia para ayudar a obtener posiciones clave en agroempresas en expansión repentina, si bien es cierto que la desconfianza y la tendencia a no asumir riesgos excesivos puede jugar en contra en el sector de los pequeños productores. Una limitante menos cuantificable, pero en realidad más rígida, de la selección estratégica es la impuesta por las capacidades de los individuos y las empresas. Hay que considerar, por lo tanto, si la organización posee: a) habilidades para resolver problemas; b) conocimientos y competencias técnicas que requiere la estrategia; c) habilidades que se requieren para coordinar de manera integradora los recursos de la empresa para emprender la estrategia, y d) motivación del personal clave (para ello, la estrategia debe representar un desafío) y aceptación por quienes deberán brindar su apoyo a la estrategia. Al evaluar una estrategia, es importante examinar si una empresa ha demostrado en el pasado que posee las capacidades, la experiencia y los talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia en particular.

► **Superioridad (ventaja):** cualquier estrategia que se elija debe apuntar a crear o conservar una ventaja competitiva dentro de un mercado determinado. La agroempresa puede ser superior a sus competidores en recursos, capacidades (habilidades distintivas) y/o posición en el mercado. En la unidad 2.2 del manual 3 de esta serie se ha presentado una metodología para analizar un análisis interno de la agroempresa, que permite evaluar cuáles son sus ventajas o cómo se podrían generar. Esto es fundamental, ya que la posición desempeña un papel vital en la estrategia de una empresa. Una vez obtenida, una buena posición es defendible, como saben los estrategas militares o los ajedrecistas; esto significa que para los rivales es tan costosa de capturar que se convencen de no realizar ataques a gran escala. La ventaja relacionada con la posición se sostiene por sí misma siempre que los factores ambientales e internos clave que la apoyan permanezcan estables. Este es el motivo por el que las empresas bien afianzadas son casi imposibles de derribar, incluso si sus habilidades primarias son de un nivel promedio. Aunque no todas las ventajas relacionadas con la posición tienen que ver con el tamaño, es cierto que las empresas más grandes operan en mercados y emplean procedimientos que convierten su tamaño en una ventaja. En el manual 3 se ha mostrado que las empresas más pequeñas deben buscar posiciones relacionadas con los productos o mercados que exploten otros tipos de ventajas, como el conocimiento de los hábitos y culturas de consumo locales, la diferenciación de los productos, la elabo-

ración de productos específicos y difíciles de imitar, propios de una región, explotando aquellos recursos y capacidades valorados por el mercado, raros, difíciles de imitar o insustituibles.

### Revisión de las bases de la estrategia

Como muestra la figura 9, la revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa se podría llevar a cabo revisando las matrices EFE y EFI que se propuso elaborar en el manual 3. Una matriz EFI revisada debe centrarse en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia. Una matriz EFE revisada debe indicar qué tan eficaces han sido las estrategias de una empresa en respuesta a oportunidades y amenazas clave.

| UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA                                           |                                                                                     |                                                                                                 |                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| ¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA DE LA EMPRESA? | ¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA DE LA EMPRESA? | ¿HA PROGRESADO LA EMPRESA DE MANERA SATISFACTORIA HACIA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS? | RESULTADO                                 |
| No                                                                                  | No                                                                                  | No                                                                                              | Tomar medidas correctivas                 |
| Sí                                                                                  | Sí                                                                                  | Sí                                                                                              | Tomar medidas correctivas                 |
| Sí                                                                                  | Sí                                                                                  | No                                                                                              | Tomar medidas correctivas                 |
| Sí                                                                                  | No                                                                                  | Sí                                                                                              | Tomar medidas correctivas                 |
| Sí                                                                                  | No                                                                                  | No                                                                                              | Tomar medidas correctivas                 |
| No                                                                                  | Sí                                                                                  | Sí                                                                                              | Tomar medidas correctivas                 |
| No                                                                                  | Sí                                                                                  | No                                                                                              | Tomar medidas correctivas                 |
| No                                                                                  | No                                                                                  | Sí                                                                                              | Continuar con el curso estratégico actual |

Figura 9. Matriz de evaluación de la estrategia.

Fuente: Adaptado por David, F. de Rumelt, R. "The evaluation of Business Strategy", en Glueck, W. F., editor. 1980. Business Policy and Strategic Management. Nueva York, USA: mCgRAW-Hill. Pp. 359-367.

Este análisis podría abordar también preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores hacia nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y las debilidades de nuestros competidores principales?
4. ¿Por qué realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué las estrategias de algunos competidores son más exitosas que las de otros?
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones en el mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Qué tanto pueden ser presionados nuestros competidores principales antes de contraatacar?
8. ¿Cómo podríamos cooperar en forma más eficaz con nuestros competidores?

## Resumen

- ▶ La ejecución de la estrategia es la forma como esta será implementada por los responsables de la gerencia, esto incluye la modificación y/o elección de una estructura organizacional y legal; así como la revisión y/o diseño de un modelo de gestión agroempresarial.
- ▶ La estructura legal de la agroempresa puede estar basada en una personería natural (un solo dueño) o en una personería jurídica (dos o más propietarios). En cualquiera de ambos casos, la figura legal debe responder a la formulación de la estrategia.
- ▶ Un modelo de gestión representa la forma como trabajará el negocio cotidianamente; establece los “cómo” en cuanto a la toma de decisiones, coordinación de actividades, definición de objetivos y motivación del esfuerzo; su diseño debe estar alineado a la formulación de la estrategia.
- ▶ La evaluación de la estrategia es de suma relevancia para verificar que la agroempresa está desarrollando correctamente las líneas de acción prioritarias, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar las metas fijadas.
- ▶ La evaluación es un proceso que consiste en el establecimiento de indicadores, medición de resultados en un momento dado, comparación de rendimientos reales con lo planificado y con la situación inicial e implementación de medidas correctivas, si es el caso. Un componente clave en este proceso es el indicador, entendido este como un estándar de medición que se expresa en porcentaje, número o índice, que debe ser de fácil aplicación y de utilidad para los fines que se persiguen.
- ▶ Además de la evaluación cuantitativa, se deben considerar factores cualitativos, como la claridad en el modo en que está enunciada la visión, el grado en que toda la organización se alinea con los objetivos estratégicos propuestos que, además, deben ser claros y posibles de alcanzar; la compatibilidad de la estrategia con los cambios del entorno; la sustentabilidad de la estrategia en el tiempo; la viabilidad de la estrategia con los recursos que existen o se pueden conseguir y el modo en que la estrategia generará o mantendrá las ventajas que la agroempresa tiene, en particular, aquellas que le permitan fortalecer su posición en el mercado.

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

# Referencias bibliográficas

- Almanzar, F; Ramírez, J. 2011. Gestión estratégica. Diplomado en Alta Gerencia- Dirección Estratégica. Santo Domingo, Fundación Jóvenes por el Progreso, Inc.
- 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.
- 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, EUNED.
- Dubrin, A. 2000. La planeación supone fijar metas y encontrar formas para alcanzarlas. México, Thomson Editores.
- Gilli, JJ; Tartabini, A. 2008. Dirección estratégica: carpeta de trabajo. Quilmes, Argentina, Universidad Nacional de Quilmes.
- Hill, C; Jones, G. 2009. Administración estratégica (octava ed.). México, Mc Graw Hill.
- Hofstrand, D. 2016. Strategic planning for farm businesses (en línea). Consultado 29 dic. 2016, de Iowa State University . Disponible en [www.extension.iastate.edu/agdm](http://www.extension.iastate.edu/agdm).
- Hoskisson, R; Hitt, M; Ireland, D; Harrison, J. 2013. Competing for Advantage. Mason, 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 (en línea). Anales de estudios económicos y empresariales (15), 63-89. Consultado 19 dic. 2016. Disponible en <https://goo.gl/a8nDHH>.
- 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. Una productividad competitiva, incluyente y sustentable: oportunidad para el continente americano. Documento técnico.
- Kluyver, CA. 2001. Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aires, Argentina, Pearson Educación.
- Longenecker, JG. 2012. Administración de pequeñas empresas. México DF, México, Cengage Learning.
- Martínez, E. 2013. Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa. Málaga, España, IC.
- Mefalopulos, P; Kamlongera, C. 2008. Diseño participativo para una estrategia de comunicación. Roma, Italia, FAO.



- 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.
- 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. s.f. Business administration & management courses (en línea). Consultado 29 dic. 2016, de Oxbridge Academy. Disponible en: <https://goo.gl/XsPtR6>.
- Porter, ME. 2009. Ser competitivo. Barcelona, Deusto.
- Porter, ME. 2015. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México, Grupo Editorial Patria.
- Riveros, H; Santacoloma, P; Tartanac, F. 2006. Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Lima, IICA, PRODAR y FAO.
- Rojas, P; Sepúlveda, S. 1999. ¿Qué es la competitividad? San José, Costa Rica.
- Rubio, P. 2008. Introducción a la gestión empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sutevski, D. 27 jul. 2009. Managerial skills - 3 types of skills each manager will need (en línea). Entrepreneurship in a box. Consultado 12 dic. 2016. Disponible en: <https://goo.gl/URCCV2>.
- Vargas Hernández, JG. 2007. La culturocracia organizacional en México (en línea). Consultado 16 oct. 2017. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007b/>.
- Wheelen, T; Hunger, D. 2012. 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 4. Se han organizado en el mismo orden en que aparecen en el manual.

## Actividades del módulo 1

### Diagnóstico y formulación de la estrategia

#### A1

##### Actividad 1

### Marco conceptual: el proceso de definición de estrategias y plan de acción

**Objetivo:** Dar un marco conceptual y presentar el proceso de definición de los objetivos estratégicos y del plan de acción.

**Consigna:** Proyecte una presentación Power Point o Prezi como soporte para dar una explicación del objetivo de la sesión “Diagnóstico y formulación de la estrategia” y de los conceptos clave (FODA, posicionamiento estratégico, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas, indicadores, plan de acción y líneas de acción prioritarias).



#### A2

##### Actividad 2

### Dinámica “toma de decisiones y de riesgos”<sup>4</sup>

**Objetivo:** que los participantes exploren, a través del ejercicio, su propia conducta en una situación donde debe tomar decisiones y ponderar los riesgos, como etapa de sensibilización previa a la definición de estrategias y planes de acción.

#### Consignas:

**1.** Se explica que se realizará un juego que consiste en meter una pelota en un cesto; y que habrá tres rondas: en la primera tendrán oportunidad de hacer 3 tiros, en la segunda 1 y en la tercera 1. Se coloca el cesto en la sala y se dibujan tres marcas con tiza/gis a una distancia de 1, 2 y 3 metros del cesto.

**2.** Para la primera ronda se coloca un rotafolio en la sala como el que se muestra a continuación (ya preparado con anterioridad), este no debe estar visible. Ponemos sólo dos nombres como ejemplo, pero debe haber una línea por cada participante del grupo.

Salen todos los participantes de la sala y entra el primer tirador. Se le explica que si hace el tiro a 1 metro y emboca la pelota gana 1 punto; si el tiro es a 2 metros y emboca la pelota, gana 2; y si tira a 3 metros y emboca, gana 3. Concluye la ronda cuando todos los participantes hacen sus respectivos tiros. A continuación, se incluye un ejemplo a partir de tomar los resultados de dos participantes:

| PARTICIPANTE | DISTANCIA ESCOGIDA<br>(1, 2 O 3 METROS) |           |           | PUNTAJE<br>(1 PUNTO POR CADA METRO) |           |           |
|--------------|-----------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------|-----------|-----------|
|              | INTENTO 1                               | INTENTO 2 | INTENTO 3 | INTENTO 1                           | INTENTO 2 | INTENTO 3 |
| José         | 3                                       | 2         | 3         | 0                                   | 2         | 3         |
| Laura        | 2                                       | 2         | 1         | 2                                   | 0         | 1         |

<sup>4</sup> Adaptado de Smith y Shankar (2015).

En el ejemplo, José no embocó la pelota en el primer tiro, tirándola desde una distancia de tres metros, sí embocó en el segundo y tercer intento tirándola desde dos y tres metros respectivamente. En cambio, Laura fue más conservadora y no se animó a tirar desde tres metros. En el primer intento tiró desde dos metros y embocó, en el segundo repitió la distancia pero no embocó, y en el tercero decidió ir por lo seguro y se acercó a un metro y acertó su tiro. El facilitador o la facilitadora irán anotando los resultados una vez que sale el participante y antes de que entre el siguiente, sin que vea la tabla de resultados el que entra al salón.

**3.** Para la segunda ronda se hace visible el rotafolio anterior y se coloca otro rotafolio como el que se muestra a continuación (ya preparado con anterioridad). En esta ocasión, todos los participantes estarán presentes y se les explican que harán un solo tiro cada uno, el puntaje por tiro embocado es igual que en la ronda anterior.

| PARTICIPANTE | DISTANCIA ESCOGIDA<br>(1, 2 O 3 METROS) | PUNTAJE<br>(1 PUNTO POR CADA METRO) |
|--------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| José         | 3                                       | 3                                   |
| Laura        | 3                                       | 0                                   |

**4.** Para la tercera ronda, se da a cada participante 3 dulces y se les explica que en esta ocasión podrán ganar o perder o mantener los dulces que se les han dado. Quien decide no participar, se queda con los 3 dulces; quien participa debe pagar con los 3 dulces: si tira desde 1 metro y no atina, pierde los 3 dulces, pero si atina recupera los 3 dulces y gana otro; si tira desde 2 metros y no atina, pierde los 3 dulces, pero si atina recupera los 3 dulces y gana dos más; y si tira desde 3 metros y no atina, pierde los 3 dulces, pero si atina recupera los 3 dulces y gana tres más (se usa un rotafolio como el anterior).

**5.** Discuta con los participantes las siguientes preguntas según corresponda:

- ▶ ¿qué ronda le gustó más?;
- ▶ ¿por qué eligió cierta distancia en la ronda 1 y en la ronda 2?;
- ▶ ¿se sintió influenciado en la ronda 2 por la presencia de sus compañeros?;
- ▶ ¿por qué decidió no participar en la tercera ronda?;
- ▶ ¿sintió autoconfianza tomando el riesgo en la ronda 3 después de las dos primeras rondas?;
- ▶ ¿durante la tercera ronda fue la posible recompensa la que motivó que tomara el riesgo?;
- ▶ ¿qué aprendió del juego?, y
- ▶ ¿puede identificar situaciones en su propia vida que se relacionen con el juego?

# A3

## Actividad 3

### Importancia de definir objetivos claros para poder planificar

**Objetivo:** reflexionar sobre lo que propone el título de la actividad en grupos pequeños de no más de 6 u 8 participantes para favorecer la participación, como preparación previa a la discusión de los objetivos estratégicos.

**Consigna:** lea primero un pasaje seleccionado del libro Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas (Lewis Carroll, 1865):

“-Mínimo de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, ¿qué camino debo seguir para salir de aquí?

-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar, dijo el Gato.

-No me importa mucho el sitio..., dijo Alicia.

-Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes, dijo el Gato.

-... siempre que llegue a alguna parte, añadió Alicia como explicación.

-¡Oh, siempre llegarás a alguna parte, aseguró el Gato, si caminas lo suficiente!”



Luego proponga reflexionar a partir de las siguientes preguntas:

- ▶ ¿podrían identificar qué relación tiene el pasaje con la planificación?, y
- ▶ ¿cuál es la importancia de saber adónde se quiere llegar?

# A4

## Actividad 4

### Definición de objetivos estratégicos a partir del diagnóstico

**Objetivo:** a partir de la información reunida a través del análisis externo e interno (matrices EFE y EFI, presentadas en el manual 3), formular objetivos estratégicos alternativos y analizarlos.

**Preparación:** Para llegar a la coordinación del taller preparado, le proponemos, antes de este, realizar dos actividades para su propio entrenamiento. La primera consiste en imaginar escenarios ficticios y pensar posibles estrategias

alternativas a desarrollar por una organización agroempresarial asociativa. Haga de cuenta que el FODA de la agroempresa de los productores que usted acompaña revela que su producto registra un crecimiento en su consumo (oportunidad), que su organización tiene un excelente servicio al cliente (fortaleza), que la gestión financiera de la empresa es deficiente (debilidad) y que hay diferentes oferentes en el sector (amenaza). En este escenario ¿qué objetivos estratégicos serían factibles de formular? Mencione, al menos, dos. Repita el ejercicio modificando los términos (por ejemplo: progresiva reducción del consumo, pésimo servicio al cliente, óptimas posibilidades de conseguir financiamiento a bajas tasas y con pocos oferentes que compitan con la organización).

Ahora, aplique el mismo ejercicio, pero enfóquese en pensar cuál considera podría ser la estrategia genérica en el contexto de la agroempresa asociativa de los productores que usted acompaña, tomando la situación real de esta. A continuación, trate de definir cuáles otras estrategias podrían ser una opción eficaz, fundamentando su respuesta.

**Consigna:** Luego de la presentación realizada en la Actividad 1, o en un momento posterior, reúna a los productores asociados o a quienes integren las instancias de decisión de la organización (tanto los integrantes de las juntas o comisiones directivas, como quienes ocupan roles gerenciales, que pueden aportar información clave) y proponga aplicar los conceptos presentados a la realidad y contexto de la propia organización.

Para hacerlo, proponga tomar como referencia los resultados de la elaboración de las matrices EFE y EFI, desarrollados a partir de aplicar las actividades 7, 8 y 9 del manual 3, y realice junto a los productores una matriz FODA.

Una vez registradas las variables identificadas como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la matriz FODA, deberá lanzar preguntas orientadoras para que los participantes correlacionen fortalezas-oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-oportunidades y debilidades-amenazas. La finalidad es generar alternativas de estrategia. Ejemplos de preguntas podrían ser: ¿la oportunidad X puede ser aprovechada por la agroempresa gracias a que tiene la fortaleza Y?, ¿dada la debilidad X, la agroempresa es vulnerable ante la amenaza Z?

Luego proponga pensar y formular al menos cinco alternativas estratégicas. Un modo posible de hacerlo es dividir a los participantes en grupos pequeños de no más de 5 o 6 participantes, para incrementar la posibilidad de participación, y luego compartir en plenario los resultados alcanzados por los diferentes grupos.

Si al coordinar el taller a los productores les resulta difícil entender la consigna, puede compartir algunas de estas estrategias imaginadas por usted como



ejemplos. También puede proponer alguna estrategia absurda, opuesta a lo que indicaría la lógica, para generar un momento de desconcierto por la negativa. Esto puede acicatear la imaginación y motivar a los participantes como reacción.

Tomando en consideración las alternativas estratégicas elaboradas, proponga traducirlas como objetivos estratégicos a lograr.

Finalmente, proponga que los participantes realicen aportes para definir los valores, la misión, la visión de la agroempresa, a partir de las alternativas estratégicas surgidas del FODA.



## A5

Actividad 5

### Proyección de videos

**Objetivo:** Revisar las alternativas estratégicas definidas a partir de casos y ejemplos diversos.

**Consigna:** Proyecte los dos videos sugeridos a continuación y luego coordine un debate sobre su contenido, en relación a lo trabajado en las actividades 1 y 2.

**Video. Conquistar Nuevos Mercados - Parte 1.**

Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=bZ5-AiCgf\\_w](https://www.youtube.com/watch?v=bZ5-AiCgf_w).

**Video. Conquistar Nuevos Mercados - Parte 2.**

Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=WNC-\\_7TtG\\_M](https://www.youtube.com/watch?v=WNC-_7TtG_M).



## A6

Actividad 6

### Priorizar actividades

**Objetivo:** Identificar que no todas las actividades tienen la misma importancia o urgencia. Realizar una práctica de priorización de tareas.

**Consigna:** Cada participante debe realizar el mismo ejercicio, primero de forma individual. Se trata de pensar que cada participante es el gerente de una asociación de productores. Un lunes, dicho gerente tiene programadas las actividades que abajo se listan. Cada participante deberá priorizar las actividades por importancia del 1 al 6 (columna "Orden"); y decida cuáles debe realizarse hoy y cuáles no (columna "Sí/No"). Para realizar este ejercicio a cada participante le entregará una tabla como la siguiente:

| ACTIVIDAD                                                                                                                              | ORDEN | SÍ/NO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Afinar detalles con el presidente de la asociación sobre el curso de capacitación que se realizará la próxima semana (tiempo: 1 hora). |       |       |

| ACTIVIDAD                                                                                                                              | ORDEN | SÍ/NO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Acudir a la oficina de agricultura de la provincia para concretar apoyo para un curso que se celebrará en un mes (tiempo: 2 horas).    |       |       |
| Escribir las ideas de mensaje que se utilizará en una campaña promocional que inicia en 3 meses (tiempo: 4 horas).                     |       |       |
| Visitar a un cliente que está interesado en comprar a la asociación (tiempo: 2 horas).                                                 |       |       |
| Realizar llamadas y explorar en internet para investigar precios y condiciones de pago para la compra de un tractor (tiempo: 2 horas). |       |       |
| Firmar y revisar soporte de los cheques que tienen que pagar la asociación por concepto de impuestos (tiempo: 30 minutos).             |       |       |

Luego se reúnen en grupos de a cuatro y discuten el orden establecido por cada uno y los argumentos o criterios para realizar dicha priorización e intentan acordar una única lista. Finalmente, cada equipo presenta el desarrollo del ejercicio sustentando la priorización de actividades.

## A7

Actividad 7

### El plan de acción para cada objetivo estratégico

**Objetivo:** A partir de los objetivos estratégicos definidos en la actividad 2, definir el plan de acción a seguir.

**Consigna:** Elija uno de los objetivos estratégicos que se plantearon y proponga elaborar un plan de acción especificando tres líneas de acción con metas, indicadores, presupuesto, plazos y responsable.

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.

Los productos que deberían poderse obtener de esta serie de actividades son la **Matriz FODA y la formulación de la estrategia** (valores, misión, visión, objetivos estratégicos y plan de acción) de la agroempresa asociativa.

## Actividades del módulo 2

### Ejecución y evaluación de la estrategia



# A8

Actividad 8

#### Marco conceptual: la ejecución y evaluación de la estrategia

**Objetivo:** Dar un marco conceptual y presentar las etapas de ejecución y evaluación de la estrategia.

**Consigna:** Proyecte una presentación Power Point o Prezi como soporte para dar una explicación del objetivo de la sesión “Ejecución y evaluación de la estrategia” y de los conceptos clave (estructura organización y jurídica, modelo de gestión agroempresarial, evaluación ex ante, evaluación intermedia, evaluación ex post, indicador, unidad de medida, línea de base).



# A9

Actividad 9

#### La estructura legal y el estilo de gestión

**Objetivo:** Identificar cuál es la estructura legal y organizacional ideal y analizar cuál es la distancia con lo que ocurre en la actualidad para planificar modificaciones.

**Consigna:** En la misma reunión en la que realizó la presentación conceptual, que no debería demandar más de media hora, a continuación promueva un ejercicio de reflexión para que los participantes identifiquen si la estructura legal y organizacional requieren ser modificadas o no para operar la estrategia formulada en la actividad 2 y el plan de acción definido en la actividad 4.

Como facilitador deberá guiar el proceso para que los participantes definan el estilo de gestión empresarial en lo referente a sus medios y a sus fines. Como consecuencia, se elaborará el esquema del modelo.

Para que esta presentación sea eficaz, puede prepararla previamente intentando responder usted las siguientes preguntas:

- ▶ En el contexto de la agroempresa asociativa que llevan adelante los productores que usted acompaña ¿qué modelo de gestión empresarial sería más pertinente?
- ▶ Defina el enfoque para cada una de las cuatro dimensiones y esquematice el modelo.

## A10

### Actividad 10

## El sistema de evaluación y sus indicadores

**Objetivo:** Diseñar el sistema de evaluación.

**Consigna:** A partir de los conceptos y ejemplos presentados en la actividad 5, como facilitador deberá conducir a los participantes en la definición de un sistema de evaluación, esquematizando el proceso.

Se deberá identificar qué tipo de evaluaciones se realizarán, en qué momento del proceso de implementación de la estrategia se realizarán las mediciones, se definirán términos clave y se elaborará una ficha por cada uno de los indicadores, indicando las unidades de medida y los modos en que se verificarán estos en un glosario que se incluirá en la ficha.

Proponga como ejercicio inicial elegir uno de los objetivos estratégicos que se definieron en la actividad 2 y diseñar sus indicadores correspondientes. Luego puede dividir el trabajo en subgrupos, de modo tal que cada uno tome un objetivo estratégico diferente para analizar cuándo tomar la medición, cuáles son los indicadores, unidades de medida y medios de verificación.

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.

Los productos que deberían poderse obtener de esta serie de actividades son la **estructura organizacional y legal, el modelo de gestión y el sistema de evaluación.**



GESTIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

# FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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)