SEMIÁRIDA Revista de la Facultad de Agronomía UNLPam Vol 25(2):7-16 . *ISSN 2362-4337 (impreso)*
6300 Santa Rosa - Argentina. 2015 *ISSN 2408-4077 (online)*

ANÁLISIS ESTRATÉGICO-PROSPECTIVO DE UN CASO: MATADERO FRIGORÍFICO DE CARNES ALTERNATIVAS EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

STRATEGIC-PROSPECTIVE ANALYSIS OF A CASE: THE SLAUGHTERHOUSE OF ALTERNATIVE MEATS IN LA PAMPA PROVINCE

Ferro Moreno Santiago [1*], Roberto Mariano [1] & Luis Balestri [1]

Recibido 17/04/2015
Aceptado 11/08/2015

Resumen

La prospectiva normativa es utilizada en los análisis estratégicos de sistemas organizacionales micro, meso y macro. A partir del estudio de un matadero frigorífico de carnes alternativas de la provincia de La Pampa, donde se recolecta y triangula en profundidad información primaria y secundaria, se propone un modelo de análisis que parte una situación deseada, construida en base a la reflexión de valores (análisis no neutro basado en utopía-concreta). A partir de esta situación, se critica la situación actual y se propone una situación de mejora (con objetivos y tiempos). Con estas tres situaciones, el problema particular se acota a pasar de la situación actual a la de mejora en el tiempo determinado considerando la situación deseada. El Caso presentó una serie de fuerzas dinamizadoras y restrictivas, principalmente relacionadas a los mercados de insumos y productos, y a la articulación interna entre gerencia y personal operativo. Las alternativas estratégicas resultantes se centran en a) estabilizar los vínculos con proveedores, b) mejorar el proceso logístico de compras, c) restructuración organización y administrativa y, d) generar valor agregado en origen. El marco metodológico permitió obtener y triangular información de calidad para la propuesta de alternativas estratégicas desde una concepción prospectiva.

Palabras clave: fuerzas estratégicas, análisis situado, modelo normativo

Abstract

The normative prospective studies are used in strategic analysis of micro, meso and macro organizational systems. Primary and secondary information has been collected and triangulated in-depth from a case study about the slaughterhouse of alternative meats in the province of La Pampa. As a consequence, an analysis model that starts a desired situation, built on reflection values (concrete utopia-no neutral based analysis) is proposed From this situation, the current situation is critical and proposes improving situation (with targets and times). With these three situations, the particular problem is dimensioned to move from the current situation to improve in the given time considering the desired situation. The Case presented a number of energizers and restraining forces, mainly related to markets for inputs and outputs, and internal coordination between management and operating personnel. The resulting strategic alternatives focus on: a) stabilize ties with suppliers, b) improve logistics procurement process, c) organizational and administrative restructuring and, d) generating value added in origin. The methodological framework and triangular allowed to obtain quality information for the proposed strategic alternatives from a prospective concept.

Key words: strategic forces, situated analysis, normative model

Como citar este trabajo:
Ferro Moreno S., R. Mariano & L. Balestri. 2015. Análisis estratégico-prospectivo de un caso: matadero frigorífico de carnes alternativas en la provincia de La Pampa. *Semiárida Rev. Fac. Agron. UNLPam*. 25(2): 7-16.

1 Facultad de Agronomía UNLPam, * sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar

Introducción

El ejercicio de la prospectiva lleva a mirar el futuro como la posibilidad de encontrar alternativas para buscar respuestas a los diferentes retos que se desean enfrentar (Mojica, 2005). En la prospectiva normativa la construcción del futuro parte de un modelo deseable, basado principalmente en valores e intereses de los sujetos planificadores; este tipo de análisis estratégico posee ventajas importantes, pues aborda la construcción de alternativas para intervenir sobre la realidad a partir de los futuros deseables (Godet & Durance, 2009).

Los estudios sobre sistemas agroalimentarios agroindustriales (SAA) se centran en conocer el conjunto de etapas que lo conforman, los flujos comerciales que atraviesan el sistema, las articulaciones entre actores, sus intereses, objetivos y las relaciones de poder entre los mismos (Iglesias, 2002; Chavarría, Rojas & Sepúlveda, 2002; Lundy *et al*., 2004; Bourgeois & Herrera, 2005, Van Der Heyden & Camacho, 2006; Pomareda & Arias, 2007; Espinosa-Ayala *et al*., 2010, Anlló *et al*., 2010; Manazza & Iglesias, 2010). El desempeño individual de los agentes se ve condicionado por el funcionamiento colectivo, los SAA deben establecer implícita o explícitamente objetivos conjuntos. Estos se suelen establecer a partir de planes estratégicos o acciones similares, que funcionan como marco general en el cual se encolumnan las estrategias individuales (Anlló *et al*., 2010).

Cuando estudiamos comercialmente organizaciones con una perspectiva estratégica no basta con describir los flujos, medirlos y revisar el modo de las articulaciones entre actores; es necesario realizar "un análisis situado" (adaptado de Matus, 1987). Este análisis consiste en reconocer que los múltiples actores integrados en un SAA tienen intereses contrapuestos y comunes, y que en muchas circunstancias, la puja de intereses puede dar lugar a objetivos empresariales con riesgo de conflictos. El abordaje de la planificación estratégica en un SAA reside en la complejidad de la existencia de múltiples actores (sectores y empresas), muchas veces con intereses en conflicto y objetivos contrapuestos (Manazza & Iglesias, 2010).

El análisis estratégico desde la visión y los objetivos de un actor particular, considerando el interés que persigue, cambian las perspectivas y requiere de herramientas adicionales para poder interpretar cada situación y discernir sus estrategias. En este trabajo se aborda específicamente el caso de una empresa de la provincia de La Pampa orientada a la faena de caprinos, ovinos y otras carnes alternativas (ciervos, vizcachas y llamas). Para su estudio se utiliza la metodología de análisis estratégico prospectivo situado, trabajada en la Cátedra Comercialización Estratégica y Operativa de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa. Se plantea el modelo del Cuadro de Fuerzas Estratégicas (CFE) propuesto por Campitelli (1990) y adaptado por Ferro Moreno & Balestri (2013) con el objetivo de analizar estratégicamente una empresa real, con intereses y objetivos particulares, posicionada en los complejos agroalimentarios donde participa comercialmente.

Materiales y Métodos

En la teoría de la Administración estratégica nos encontramos con varias herramientas que nos permiten identificar, tanto variables externas: análisis industrial, modelo del empresario estratégico, marco PESTELI, rivalidad ampliada o modelo de las cinco fuerzas, matriz del perfil competitivo, matriz EFE, otras; como internas: rueda operativa, 4P, 3M, cadena de valor, matriz EFI, otras (Hermida, 1976, 1979; Porter, 1980, 1982; Hermida & Serra, 1989; Hermida *et al*., 1992; Chiavenato, 1999; Hill & Jones, 2005; Johnson *et al*., 2006; David, 2008; Hitt *et al*., 2008). Con dichas herramientas lo que se pretende es analizar los entornos externo e interno de sistemas organizacionales para determinar cuáles son sus insumos estratégicos.

El CFE es una modelo basado en el concepto de "fuerza" expuesto por Lewin (1951), vinculado con el "Force field analysis" utilizado en varios estudios como marco para observar los factores que afectan a una situación problemática. Cada fuerza es clasificada de acuerdo sus características (interna o externa; estructural o coyuntural) y valorada de acuerdo a su impacto (favorabilidad, gravedad y urgencia). La propuesta tiene componentes de la teoría prospec-

tiva normativa, que se ocupa de construir futuros deseables, a partir de los cuales intervenir sobre la realidad. Metodológicamente parte de la construcción futura para, posicionados en ella, criticar el presente, contrastando el futuro deseable con la situación actual. Luego de la construcción de una situación proyecto (o de mejora), se busca discernir cómo se podría alcanzar, al cabo de un tiempo determinado y teniendo en cuenta las limitaciones, recursos y tecnologías existentes, un futuro mejor que permita ir cerrando la brecha (Miklos & Tello, 1991; Foren, 2001; Medina Vásquez & Ortegón, 2006; Godet & Durance, 2009). En el intento de pasar de la situación actual al futuro proyectado, interesa descubrir, definir, clasificar y valorar qué fuerzas intervienen a favor y cuáles en contra, analizando sus impactos e interrelaciones.

Para implementar el modelo propuesto se utilizó un caso real, analizado desde el marco metodológico del estudio de caso (Yin, 1989), en su contexto y en profundidad. El trabajo fue desarrollado por el espacio "Comercialización Estratégica y Operativa" de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios en el ciclo lectivo 2014 (docentes y estudiantes). El funcionamiento colectivo fue pensado desde la Cátedra como grupo de asesoramiento, disponiendo de tiempos y argumentos para la realización de seis talleres internos (sensibilización del caso, estudios descriptivos de los complejos donde participa, identificación de principales variables estratégicas, preparación y validación de herramientas de recolección de datos, triangulación de datos y discusión de resultados). Cuatro talleres se realizaron *ex ante* de la visita al establecimiento, y dos *in situ*.

En una primera instancia se trabajó por comisiones, cada una se especializó en las distintas unidades de negocio del caso bajo estudio, analizando estructural y funcionalmente la cadena o complejo agroalimentario correspondiente. Los estudios fueron compartidos, debatidos y consensuados con todo el curso en talleres internos de sensibilización de información. Posteriormente al análisis de información secundaria, se realizaron talleres donde se debatieron y construyeron las herramientas de recolección de información primaria y se triangularon los datos. Las herramientas fueron puestas a prueba y mejoradas con anticipación a la visita.

Se destinaron dos días para realizar los estudios *in situ*. En el primero se ejecutaron las observaciones y entrevistas a todos los empleados operativos y jerárquicos del caso (operarios de faena, compra de animales, transporte y venta, administrativos y gerenciales, y de seguridad e higiene); complementariamente se realizaron diferentes talleres internos para debatir y triangular los datos recabados. En el segundo día se programó un taller con la gerencia, donde se expusieron los principales aspectos estratégicos encontrados. Con la información brindada y triangulada por los actores se definieron las situaciones y las fuerzas que impactan en la situación problemática (pasar de la situación actual a la de mejora considerando la situación deseada). Se identificaron los puntos críticos y de apalancamiento, y se propusieron posibles alternativas de solución. Para cada una de las alternativas estratégicas se pensaron puntos de control y estrategias de contingencia.

En el presente trabajo se exponen los resultados del análisis estratégico, identificando las situaciones deseada, actual y de mejora. Posteriormente se identifican y valoran las fuerzas estratégicas que traccionan en la situación problemática. Por último se proponen alternativas o ejes estratégicos consensuados y triangulados con los actores participantes de la organización.

Resultados y Discusión

Breve descripción del caso testigo

El caso bajo estudio es un matadero frigorífico que se encuentra emplazado en la zona rural del Oeste de la provincia de La Pampa. Pertenece a una Sociedad Anónima con mayoría estatal. El objetivo fundamental de su creación fue mejorar y desarrollar de manera integral la región occidental de la Provincia, la cual tiene como actividad principal la cría de caprinos.

Incursionando en aspectos organizacionales, la misión organizacional es: "mejorar los ingresos de los productores caprineros del oeste, mediante la compra, producción y comercialización

de cabritos lechales, cabras de descarte y otros productos de la ganadería caprina en los mercados provinciales, nacionales e internacionales"; y la visión es "trabajar en forma permanente en la introducción de nuevos productos al mercado, fortaleciendo nuestra marca, y aportando nuevos cortes que agreguen valor a la producción".

Actualmente faena ovinos (ovejas, corderos), caprinos (cabras, cabritos), vizcachas, cérvidos y llamas. Se encuentra habilitado por Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) para tránsito federal y exportación. Cuenta con el certificado Halal para exportar, lo que le permite incursionar en canales comerciales no convencionales. También presta el servicio de faena a terceros.

Cuenta con una capacidad instalada de faena de 300 animales/turno, bajo un proceso no automatizado. Posee dos cámaras de frío, una de prefrío, dos túneles y un depósito de congelado. Cuenta con una capacidad de stock de 500 animales en las cámaras de frío y 2.000 reses en las cámaras de congelado, y con equipos eléctricos propios y generadores. Además poseen dos vehículos para la recolección de animales en campo y un camión con frío para transportar unas 450 reses de cabra adulta. Generalmente compra animales vivos, paga en efectivo (a veces asume otros costos para formalizar la transacción). En cuanto al sector agroindustrial caprino provincial, el caso es el más importante, en los años 2009-2012 faenó en promedio el 97-98% del total provincial.

Análisis estratégico

Valores propuestos: a) optimismo (predisposición al crecimiento, a la búsqueda de oportunidades, al progreso continuo y constante); b) trabajo en equipo y compañerismo (capacidad para colaborar en las tareas diarias); c) comunicación (interacción adecuada y respetuosa en orden ascendente y descendente de acuerdo a las jerarquías existentes); d) sentido de pertenencia (representación y defensa de los intereses de la organización y de la región del Oeste pampeano); e) responsabilidad (compromiso con la higiene, la seguridad del producto y la salud y necesidades de los clientes); f) confiabilidad (desempeñarse con seriedad frente a proveedores y clientes); g) agregado de valor (impulso del desarrollo regional a través de la faena y comercialización de carnes alternativas).

En base a estos valores, la situación deseada propuesta y consensuada es: Ser la empresa frigorífica líder de carnes alternativas que fomente el desarrollo regional a través del agregado de valor con la responsabilidad y confiabilidad de un equipo de trabajo comprometido con la sociedad y su bienestar.

Partiendo de la situación deseada, la crítica a la situación actual es la siguiente:

a) Optimismo: Sensación y apuesta al crecimiento. Indicadores: Si bien se registra capacidad ociosa, se busca ampliar la planta; aumento del nivel de faena y de la cantidad de empleados en los últimos años; optimismo en las cadenas de ciervos y llamas por parte de los empleados; sensación de que "se están haciendo las cosas bien".

b) Líder en carnes alternativas: Se diferencia por los productos que vende y por los servicios que presta; no posee competencia directa en La Pampa. Indicadores: referente a nivel provincial; a nivel nacional comercializa con las provincias de San Luis, Neuquén, Salta, San Juan, Mendoza y Buenos Aires, dificultades con proveedores pero potencialidad con clientes.

c) Trabajo en Equipo: Visualización de estructuras de reino. Indicadores: Falta de capacitación para el trabajo en equipo; falta de seguimiento y motivación por parte de un líder dentro de la planta; no se perciben problemas significativos de funcionamiento ya que no se encuentran al 100% de su capacidad instalada.

d) Comunicación: La falta de un "jefe de planta" condiciona negativamente los flujos comunicacionales. Indicadores: Deben repetirse las órdenes y las indicaciones sobre procedimientos, algunas de ellas no se cumplen a pesar del pedido expreso de los superiores.

e) Sentido de pertenencia: No todos los empleados se identifican con la empresa. Indicadores: Operario de venta muy comprometido; falta de atención en la calidad del producto (tajos, machucones, moretones, etc.); falta de objetivos claros entre los diferentes operarios; no se apre-

cia una visión-misión compartida por parte de todos los empleados.

f) Responsabilidad: Nivel heterogéneo y dependiente de empleado. Indicadores: Se deben recordar en reiteradas oportunidades las normas de seguridad e higiene a los operarios; problemas con el consumo de agua, tratamiento del agua de red; falta de señalización de los puntos críticos de control, no está formalizado; pocas devoluciones y pocas quejas, casi nulas; buena relación con los clientes y captación continúa manteniendo los existentes.

g) Confiabilidad: Transparencia formal total en la compra-venta de productos. Indicadores: Tienen prohibido acceder a canales de comercialización espuria; existe un respaldo estatal en cuanto al pago percibido por el proveedor y la tramitación de guías.

h) Agregado de valor: Diferencia en precios por especie y por categoría de animal. Indicadores: Trata de aportar calidad al producto desde el tratamiento en el proceso, empezando por la compra; se vende casi siempre el animal entero o media res, hay posibilidades de venderlo fraccionado o envasado al vacío; los cueros se comercializan en Mendoza; no se posee estabilidad en la provisión de animales; sistema de trazabilidad bueno y consistente para el consumidor.

i) Aporte del Frigorífico al desarrollo regional: Genera puestos de trabajo formales, fijos y temporarios, además de las demandas de servicios y actividades conexas en la región. Indicadores: Produce un alza en el precio regional de los productos; compra producción de menor calidad y homogeniza los productos obtenidos; "motor" del pueblo cercano.

De acuerdo a la información secundaria y primaria se propone la siguiente situación de mejora compuesta por cinco objetivos: 1) aumentar el volumen de faena garantizando calidad, cantidad y periodicidad; 2) eficientizar el proceso de faena considerando la capacidad y los recursos humanos; 3) establecer la autosuficiencia en cuanto a la inversión estatal (aportes del Estado); 4) incentivar la producción de carnes alternativas; 5) disminuir los costos comerciales con proveedores y clientes.

El tiempo de mejora propuesto es de cinco años (a 2020) en concordancia con los objetivos fijados en el Plan Estratégico Agroalimentario Agroindustrial (PEA2-2020).

A continuación se presentan en formato grilla las fuerzas identificadas y valoradas en la situación problemática del Caso particular. Cada valorización se justificó con datos primarios y secundarios triangulados.

En la Tabla 1 se exponen las fuerzas estratégicas internas, destacándose como dinamizadoras la responsabilidad (cumplimiento de tiempos y formas en los compromisos comerciales), la transparencia (participación en canales comerciales formales) y la participación estatal (articulación con políticas y programas provinciales). El trabajo en equipo (predominio del individualismo y ausencia de sinergias), el desfasaje en la cadena de cobros-pagos (problemas financieros), la falta de visión compartida (objetivos organizacionales poco difusos y no comunicados), la planificación (falta de pensamiento estratégico y operativo) y la logística (transporte y personal sub-dimensionado) son las fuerzas restrictivas internas más relevantes.

En cuanto a las fuerzas externas (Tabla 2), las dinamizadoras más relevantes son el aumento de la demanda potencial en el mercado de las carnes alternativas y las políticas provinciales y nacionales (orientados al desarrollo y el aumento del valor agregado). Como fuerzas restrictivas se destacan la informalidad (importancia de los mercados que no cumplen las normativas legales e higiénico-sanitarias -competitividad espuria-) y la articulación con proveedores (insuficiente calidad, cantidad y periodicidad de materias primas).

El Cuadro de Fuerzas Estratégicas (Figura 1) resume la información y permite interpretar el impacto y las interacciones entre las fuerzas estratégicas y las situaciones construidas. El gráfico permite sintetizar y diagramar el análisis estratégico y su comprensión por quienes lo trabajan con un golpe de vista y percepción rescatable. La presentación de las fuerzas clasificadas y valoradas permite con rapidez distinguir dónde corresponde priorizar la definición de alternativas estratégicas.

Tabla 1. Fuerzas estratégicas internas

Código	Fuerzas Internas	Valoración												
		Intensidad					Gravedad			Urgencia			Carácter	
		-2	-1	0	1	2	1	2	3	1	2	3	E	C
I1	Optimismo				X		X			X				X
I2	Poca rotación del personal				X		X			X			X	
I3	Responsabilidad					X			X	X				X
I4	Flexibilidad				X		X			X			X	
I5	Infraestructura				X			X			X		X	
I6	Habilitación				X			X		X			X	
I7	Transparencia					X			X	X			X	
I8	Confianza				X			X		X				X
I9	Participación del Estado					X		X		X			X	
I10	Trazabilidad				X			X		X			X	
I11	Tamaño			X										
I12	Gerencia				X			X		X				X
I13	Comunicación		X				X			X				X
I14	Motivación		X				X			X				X
I15	Trabajo en equipo	X						X			X			X
I16	Desfasaje Cobros-Pagos	X							X			X		X
I17	Falta de visión compartida	X							X		X			X
I18	Capacidad Ociosa		X						X		X		X	
I19	Capacitación		X				X			X				X
I20	Planificación	X							X			X		X
I21	Estado		X				X				X		X	
I22	Logística	X							X		X		X	

Fuente: elaboración propia en base a las observaciones, entrevistas y talleres realizados

Propuestas

Luego de los talleres de discusión, se analizaron las propuestas sugeridas por los grupos y se plantearon los siguientes alternativas estratégicas, tendientes a cumplir con los objetivos en el tiempo de mejora propuesto. Las mismas son aproximaciones, ejes compuestos por lineamientos que pueden o no ser complementarios:

1. Estabilización de vínculos con proveedores:

- Coordinar a los productores pecuarios, llevando adelante un programa de interacción con el Estado provincial (como articulador), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, la Universidad Nacional de La Pampa, las asociaciones de productores y el frigorífico. Se lograrían brindar servicios de asistencia técnica (inseminación, inducción del celo, sanidad, entre otros), realizar seguimientos y controles del sistema productivo a cambio de la realización de contratos de abastecimiento.
- Establecer vínculos con productores que compiten informalmente en los mercados actuales y potenciales del frigorífico, ofreciéndoles un mercado para sus productos principales y de descarte.
- Establecer relaciones contractuales con el objetivo de aumentar el volumen de abastecimiento de caprinos y ovinos. Esta alternativa podría llevarse a cabo trabajando con cooperativas como las de Alta Italia y Mauricio Mayer, y las asociaciones de productores del oeste pampeano.

2. Eficientizar la logística de compra:

- Incorporar en las cadenas nuevos actores que permitan mejorar el abastecimiento a través de auxiliares de intermediación (comisionistas) que abarquen lugares de mayor

Tabla 2. Fuerzas estratégicas externas

Código	Fuerzas Internas	Valoración											
		Intensidad					Gravedad			Urgencia			Carácter
		-2	-1	0	1	2	1	2	3	1	2	3	E	C
E1	Aumento de la demanda					X		X			X		X	
E2	Exportación				X		X			X				X
E3	Estado					X		X			X		X	
E4	Situación carne bovina				X				X	X			X	
E5	Desarrollo regional				X		X			X				X
E6	Ubicación geográfica			X										
E7	Cultura de consumo		X						X	X			X	
E8	Informalidad	X							X			X	X	
E9	Logística compra-venta		X						X			X		X
E10	Competencia			X										
E11	Exigencias SENASA		X						X	X			X	
E12	Estacionalidad		X					X		X			X	
E13	Diferencias políticas			X										
E14	Proveedores	X							X			X	X	
E15	Infraestructura Pública			X										
E16	Mercado institucional		X				X			X			X	
E17	Exigencias de productor		X					X			X			X

Fuente: elaboración propia en base a las observaciones, entrevistas y talleres realizados

producción dentro de la provincia (en principio, luego se podría ampliar a otras zonas geográficas). De esta manera se recolectarían animales en los diferentes puntos de la provincia, en cantidades homogéneas y en períodos más estables. Se podrían disminuir los costos logísticos de las compras, pero existirían potenciales problemas de fidelización y costos de agencia. Otro aspecto desfavorable es que se agregarían costos a la cadena que no son trasladables al precio.

- Pensar en sistemas de incentivo para los nuevos compradores tercerizados, por ejemplo: con porcentajes adicionales de comisión por cantidad, calidad y periodicidad (tres variables problemáticas identificadas para el abastecimiento).
- Incentivar el desarrollo de ferias zonales a través de firmas consignatarias para lograr, de manera indirecta, reunir y estrechar relaciones con oferentes potenciales.

3. Reestructuración organizacional y administrativa:

- Reorganizar el personal para lograr establecer roles definidos, así como también objetivos claros y compartidos por todos los miembros.
- Implementar equipos de trabajo para mejorar la eficiencia en los procesos productivos y comerciales, en búsqueda de una retroalimentación que contribuya al aprendizaje organizacional.
- Establecer cuestiones internas que tiendan a mejorar el sentido de pertenencia y el compromiso con la productividad y la calidad, por ejemplo: días de capacitación interna, días de talleres para identificar y solucionar problemas, incentivos estandarizados por calidad y/o cantidad, entre otros.

4. Agregado de valor en origen:

- Búsqueda, selección y vinculación de minoristas, distribuidores y exportadores con el fin de incursionar en nuevos canales comerciales. Profundizar aspectos vinculados a las exigencias de los consumidores, para brindar un producto de mayor valor agregado (por ejemplo trozando, envasando al vacío, recetas, formas de uso, entre otros aspectos

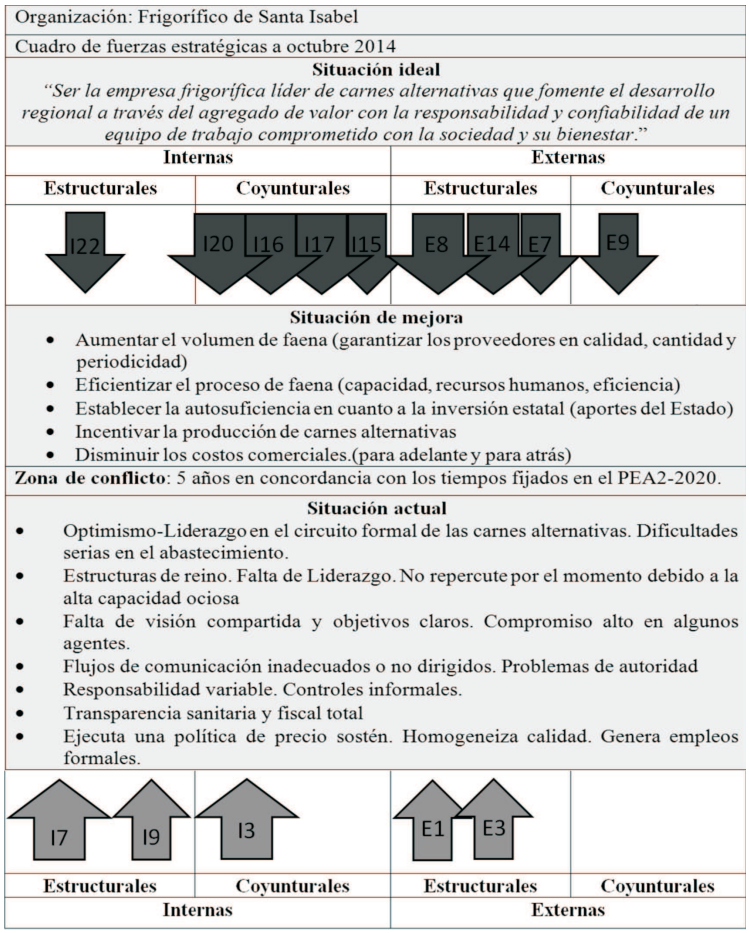

Figura 1. Cuadro de Fuerzas estratégicas para el Caso bajo estudio (Fuente: elaboración propia en base a las observaciones, entrevistas y talleres realizados)

de producto y proceso).

- Analizar la conveniencia de aprovechar el posicionamiento que ostenta el concepto "patagónico" (por ejemplo en corderos: protocolo de "Indicación Geográfica Cordero Patagónico" aprobado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación).
- Pensar para los distintos productos de la organización alguna alternativa de diferenciación, no necesariamente certificada (por ejemplo: usar la marca privada para comunicar atributos de producto o características de proceso).

Conclusiones

Luego del análisis estratégico prospectivo particular se construyeron las situaciones deseada, actual y de mejora, y se identificaron, clasificaron y valoraron las fuerzas estratégicas que traccionan en la situación problemática. En la situación de mejora se establecieron cinco objetivos vinculados principalmente a los procesos de faena, financiamiento y comercialización. Las fuerzas dinamizadoras más relevantes se relacio-

naron con la responsabilidad, la participación del Estado provincial y el aumento potencial de la demanda; las fuerzas restrictivas más significativas están vinculadas al funcionamiento interno, la logística y comercialización de productos, el desfasaje en la cadena de cobros-pagos, la informalidad y las articulaciones con proveedores. Teniendo en cuenta el dinamismo característico de las fuerzas que impactan en la situación problemática, se elaboraron una serie de ejes estratégicos que resultaron del análisis expuesto; éstos se resumen en: a) estabilizar los vínculos con proveedores, b) mejorar el proceso logístico de compras, c) reestructurar organizacional y administrativa y, d) generar valor agregado en origen.

A lo largo del trabajo se desarrolló el modelo de análisis estratégico-prospectivo propuesto por la Cátedra Comercialización Estratégica y Operativa de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios. Las herramientas de recolección de datos, los espacios de triangulación y los talleres participativos permitieron construir alternativas estratégicas viables con base prospectiva, considerando la posición del sujeto bajo estudio en los complejos agroalimentarios y sus particularidades de funcionamiento interno.

Si bien es subjetiva la valoración de las fuerzas estratégicas, principalmente en la favorabilidad, gravedad y urgencia, el análisis estratégico-prospectivo realizado permite postular alternativas concretas y viables de manera participativa.

Bibliografía

Anlló G., R. Bisang & G Salvatierra. 2010. Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Colección Documentos de proyectos. Naciones Unidas.

Bourgeois R. & D Herrera. 2005. Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Serie Cadenas y Diálogo para la Acción/IICA, tercera edición, 226 p.

Campitelli R. 1990. Seminario sobre Análisis estratégico. Universidad Católica de Córdoba.

Chavarría H., P. Rojas & S. Sepúlveda. 2002. Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales. IICA.

Chiavenato I. 1999. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill, 5ta edición.

David F. 2008. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimera edición. Editorial Pearson Educación, México.

Espinosa-Ayala E., C. Arriaga-Jordán, F. Boucher & A Espinoza-Ortega. 2010. La competitividad de un Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos en el Altiplano Central de México. Paper prepared for the 116th EAAE Seminar "Spatial Dynamics In Agri-Food Systems: Implications For Sustainability And Consumer Welfare". Parma, Italy. October 27th -30th, 2010.

Ferro Moreno S. & L Balestri. 2013. Análisis estratégico de Sistemas Agroalimentarios. El Cuadro De Fuerzas Estratégicas. VIII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. CIEA, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Foren A. 2001. Foresight for Regional Development Network (2001), A Practical Guide to Regional Foresight, Edited by James Gavigan, Fabiana Scapolo (JRC–IPTS), Michael Keenan, Ian Miles (PREST), Francois Farhi, Denis Lacoq, Sviluppo Italia, Michaele Capriati, Teresa Di Bartolomeo, European Commission Research Directorate General, STRATA Programme, European Communities, Report EUR 20128.

Godet M. & P Durance. 2009. La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Cuaderno de Lipsor. Serie de investigación N° 10. El Cercle des Entrepreneurs du Futur. 149 p.

Hermida J. 1976. Administración: Metodología y evolución de las ideas. Editorial El Colo-

quio. Buenos Aires.

Hermida J. 1979. Ciencia de la Administración. Editorial Contabilidad Moderna. Buenos Aires.

Hermida J. & R Serra .1989. Desafío empresario. segunda edición. Editorial Macchi. Buenos Aires.

Hermida J., R. Serra & E. Kastika. 1992. Administración & Estrategia. Editorial Macchi, 4ta edición. Buenos Aires.

Hill C. & G. Jones. 2005. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Sexta edición. Editorial McGraw Hill, México.

Hitt M., D. Ireland & R. Hoskisson. 2008. Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y casos. Editorial CENGAGE Learning.

Iglesias D. 2002. Competitividad en la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Cuaderno técnico N° 20: Competitividad de las PyMEs agroalimentarias: El papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. IICA.

Johnson G., K. Scholes & R. Whittington. 2006. Dirección estratégica. Séptima edición. Editorial Pearson Educación, Madrid.

Lewin K. 1951. Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.

Lundy M., M. Gottret, C. William, C. Ostertag & R. Best. 2004. Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Manual de campo. Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Cali, Colombia.

Manazza F. & D Iglesias .2010. Posicionamiento competitivo de la Cadena de la Carne Bovina de la provincia de San Luis. Convenio de cooperación técnica entre el INTA y el Ministerio de Campo del Gobierno de San Luis.

Matus C. 1987. Política. Planificación y gobierno. OPS y Fundación Altadir. Caracas. Venezuela.

Medina Vásquez J. & E Ortegón. 2006. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie de Manuales N° 51. CEPAL, Naciones Unidas. 438 p.

Miklos T. & M Tello. 1991. Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Centro de Estudios Prospectivos. Fundación Javier Barros Sierra. Ed. Limusa, México.

Mojica F. 2005. La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica.

Pomareda Benel C. & J. Arias Segura. 2007. Indicadores de desempeño de cadenas agroalimentarias: metodología y caso ilustrativo. Lima, Perú. IICA.

Porter M. 1980. Competitive strategy. The free press: 1-63. New York.

Porter M. 1982. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ediciones CECSA. México.

Van Der Heyden D. & P. Camacho. 2006. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV). Quito.

Yin R. 1989. Case Study Research: Design and Methods. Applied social research Methods Series. Newbury Park CA, Sage.