

## UN MODELO CUALITATIVO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ORGANIZACIONES. APLICACIÓN Y PROPUESTA DE ALTERNATIVAS EN UN ESTUDIO DE CASO

Santiago Ferro Moreno | Luis Alejo Balestri | Roberto Carlos Mariano

### Resumen

El análisis estratégico de organizaciones se basa en el estudio de los entornos externo e interno para identificar variables y factores positivos y negativos. La interrelación y temporalización de estas fuerzas estratégicas es fundamental para construir alternativas de solución tendientes a cumplir los objetivos organizacionales. La prospectiva normativa tiene fundamentos teóricos y metodológicos para construir un futuro deseado y a partir del mismo identificar fuerzas impulsoras y restrictivas que influyen en la situación problemática particular (pasar de la situación actual a la de mejora en un tiempo determinado). El objetivo del presente trabajo es analizar estratégicamente un caso real con un modelo prospectivo-normativo que contemple la dinámica temporal del impacto de los factores y variables en el tiempo, y permita proponer alternativas de solución. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a todos los empleados del caso, observaciones estructuradas y talleres participativos con la gerencia general y comercial. Con la información se construyeron las situaciones deseada, actual y de mejora, se identificaron, clasificaron y valoraron las fuerzas, y se propusieron ejes de solución. Con el método prospectivo propuesto se pudieron construir colectivamente alternativas de solución tendientes a concretar objetivos organizacionales temporalmente definidos. No se encontraron limitantes para utilizar el método en otros casos.

Palabras clave: Fuerzas estratégicas, prospectiva normativa, situación problemática, estrategias.

### Abstract

The strategic analysis of organizations is based on the internal and external environments, in order to identify positive and negative variables and factors. The interrelation and timing of these strategic forces are essential to create alternative solutions that tend to achieve the organizational objectives.

The normative prospective has theoretical and methodological foundations to create a desired future and from it, be able to identify impelling and restraining forces that have influence on the particular problematic situation (go from the current situation to a better one in a certain time). The aim of this article is to analyze on a strategic way a real case with a normative-prospective model that considers the temporal dynamics of the factors impact and variables in time allowing to suggest alternative solutions.

Semi-structured interviews were performed with all the employees of this case and structured observations and workshops with the commercial and general management.

In consequence, with the results, the desired, current and improved situations were built. Additionally, forces were identified classified and appreciated and lastly solutions were suggested. With the proposed prospective method, alternative solutions could be constructed in order to settle temporary organizational objectives. No constraints were found to use the current method in other cases.

Keywords: Strategic forces, Normative prospective, Problematic situations, Strategies

Clasificación JEL: M11 | Fecha de recibido: Mayo 2015 | Fecha de aprobado: Julio 2015

Santiago Ferro Moreno

[sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar](mailto:sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar)

Luis Alejo Balestri

[totobalestri@yahoo.com](mailto:totobalestri@yahoo.com)

Roberto Carlos Mariano

[marianorobertocarlos@gmail.com](mailto:marianorobertocarlos@gmail.com)

Facultad de Agronomía. Universidad  
Nacional de La Pampa.



Ciencias Administrativas se  
encuentra bajo una Licencia  
Creative Commons Atribución  
2.5 Argentina.

### Formulación del problema y revisión bibliográfica

El proceso de Administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de acuerdos, compromisos, decisiones y acciones que requiere una organización para lograr un desempeño sostenible y un rendimiento superior al promedio (Hitt, Ireland y Hoskisson 2008). En el análisis estratégico de las organizaciones se estudian los entornos externo e interno para identificar cuáles son los “recursos críticos” (Wernerfelt, 1984), los “factores estratégicos” (Barney, 1986), los “activos estratégicos” (Amit y Schoemaker, 1993) y/o los “insumos estratégicos” (Hitt et al., 2008; Ireland y Miller, 2004). Generalmente traducidos en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), son parte de un análisis estático e histórico de la situación competitiva de la organización (Cervera Medel, 2008). Si bien existen trabajos que lo toman como un proceso dinámico (Ireland y Miller, 2004), las recomendaciones se orientan a la adaptación de la organización a los cambios en los mercados y las estructuras de la competencia.

En cuanto a los factores que intervienen en la situación problemática-estratégica, en la bibliografía se debate en torno dos grandes vertientes. Por un lado, los trabajos vinculados al modelo de la organización industrial (Porter, 1980), sugieren que el entorno externo es el principal determinante de las acciones estratégicas de una organización; la clave radica en identificar una industria atractiva y competir con éxito en ella (Nair y Kotha, 2001). En la otra vertiente, la de los modelos basados en los recursos, se afirma que las capacidades y los recursos únicos (heterogéneos) de una organización son enlaces críticos con la competitividad estratégica (Sirmon y Hitt, 2003) y la ventaja competitiva sostenible (Barney, 1986; Evers, 2011; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984). Para esta última corriente la ventaja competitiva, condicionada por la dotación de factores internos, tiene como objetivo generar rentas a largo plazo.

El análisis estratégico basado en los factores exógenos no explica por qué distintas organizaciones con la misma estructura competitiva a nivel industrial obtienen resultados diferentes (Brunet Icart y Pazzi, 2010). Por otro lado, el marco

de los recursos y capacidades, utilizado ampliamente en distintos trabajos de la disciplina, no considera aspectos sobre cómo se deberían gestionar y controlar los recursos (Kraaijenbrink, Spender y Groen, 2010), y no brinda una explicación clara de cómo los recursos pueden contribuir al logro de la ventaja competitiva (Adame Sánchez, Mohedano Suanes y Benavides Espinosa, 2012).

Según Peteraf y Barney (2003), ambos enfoques son complementarios; existen evidencias que afirman que la formulación de las estrategias debe estar basada en las necesidades de valor de los clientes y en los recursos y capacidades propias de la organización. En este sentido la arquitectura estratégica (Hamel y Prahalad, 1995) se cuestiona aspectos cruciales sobre la relación entre las condiciones competitivas y formulación de estrategias, la movilidad de los recursos estratégicos y su vínculo con la ventaja competitiva sostenible. Se plantea la necesidad de estudiar las fuerzas de cambio internas de la organización, en complemento con el análisis de fuerzas que motorizan la competencia en una industria (Hamel y Prahalad, 1989). Esta corriente le da importancia a la competencia por la construcción-configuración del futuro, puede ser complementada con la teoría evolucionista (Nelson y Winter, 1982) que enfatiza en los procesos internos de adaptación y supervivencia de las empresas ante presiones externas. Estos autores proponen una visión dinámica de la búsqueda de las ventajas competitivas, que complementada con el enfoque de las capacidades dinámicas y la corriente basada en el conocimiento (Grant, 2002; Winter, 2003) conciben a la estrategia como un marco guía para el desarrollo en la competencia de los mercados (Pazzi, 2009). La adaptación de las empresas se torna fundamental, las habilidades y destrezas sirven para provocar o hacer frente al cambio de una manera competitiva (Winter, 2003). Grant (2002) articula varios de estos aportes y propone centrar el proceso de la estrategia en las personas; la corriente del conocimiento explica el desempeño disímil entre empresas por su participación en distintas cadenas, por los recursos y competencias heterogéneos, y por la visión futura diferente de los tomadores de decisiones. La subjetividad en la interpretación de la realidad dinámica, enmarcada en contextos sociales determinados, resalta al conocimiento, el

aprendizaje y la adaptación como los principales conductores de la estrategia (Takeruchi, 2013).

Los marcos de análisis y técnicas desarrolladas por la Ciencia de la Administración se han enfocado en identificar y analizar las variables externas y factores internos, con el fin de desarrollar alternativas estratégicas. Sin embargo existen evidencias que respaldan que no siempre los resultados tienden a concretar los objetivos propuestos, principalmente por la multiplicidad de factores que intervienen en las situaciones problemáticas (Cardona, 2011). El impacto y preponderancia de las variables, tanto internas como externas, depende de los aspectos particulares de la organización y la industria (Navas y Guerras, 2002). Por lo tanto, no basta con identificar las variables y factores, es necesario clasificarlos, valorarlos e interrelacionarlos para apreciar cómo se articulan y cómo se pueden aprovechar o atenuar para lograr los objetivos planteados en los proyectos estratégicos particulares. Por esta razón, los estudios de los impactos de las estrategias en las organizaciones deben realizarse en forma transversal, incorporando otras disciplinas en el análisis y haciendo del campo de estudio un cuerpo conceptual más estructurado (Cardona, 2011).

Desde la prospectiva se han propuesto diferentes métodos para analizar estratégicamente sistemas organizacionales. Desde sus inicios la prospectiva no pretende predecir el futuro, si no aproximarse a las situaciones posibles o deseables (Berger, 1958). Esta aproximación se puede dar por el camino de la construcción, por medio de las acciones individuales o colectivas de los actores sociales (de Jouvenel, 1964; Godet, 1985; Merello, 1973). A nivel organizacional se fue desarrollando la prospectiva estratégica (Godet y Durance 2007), con herramientas orientadas al análisis organizacional (micro o empresarial). A partir de estos trabajos pioneros, varios autores han propuesto modelos de análisis que permitan capitalizar la naturaleza de esta corriente y aplicarla a organizaciones públicas y privadas (Cervera Medel, 2008; Godet y Durance, 2009; Mojica, 2010). Los principales desafíos se encuentran en la identificación de variables y factores dinamizadores y restrictivos: ¿cuándo corresponde identificarlos y valorarlos? ¿Antes o después de la definición de la situación de mejora? ¿Todas las variables son iguales? ¿Cómo se pueden

clasificar y valorar?

En base a los antecedentes mencionados, el objetivo del presente trabajo es analizar estratégicamente un caso real con un modelo prospectivo-normativo que contemple la dinámica temporal del impacto de los factores y variables en el tiempo, y permita proponer alternativas de solución tendientes a la concreción de objetivos.

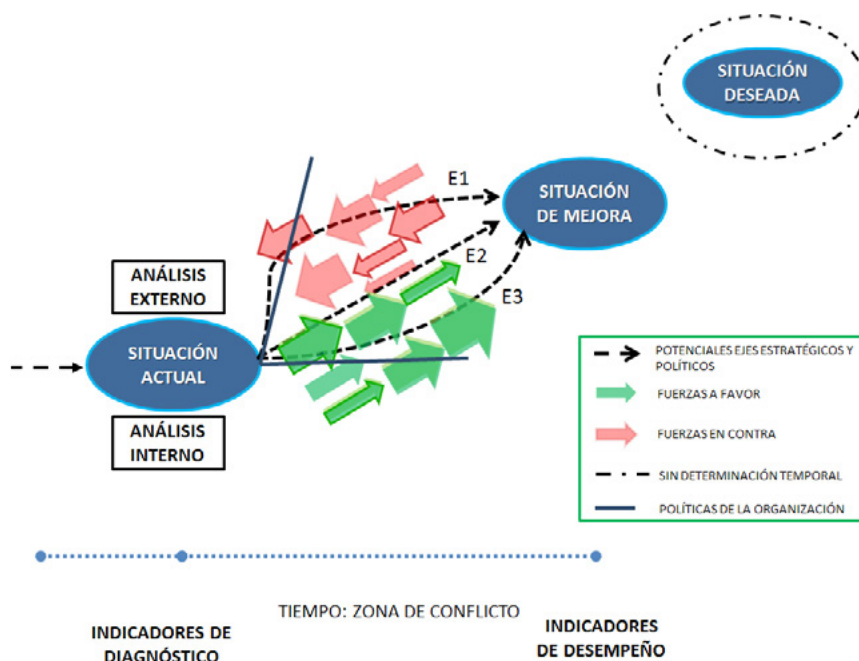
### Marco teórico-metodológico

Bajo la corriente de la prospectiva normativa interesa estudiar las fuerzas estratégicas, factores y variables que intervienen a favor y en contra del futuro deseable (Barrera, Baca, Santoyo y Altamirano, 2013; Lundy, Gottret, Willam, Ostertag y Best, 2004; Medina Vásquez y Ortegón, 2006; Morejón, Eliseo y Montejo, 2012). El concepto de fuerza se vincula con el “Análisis del campo de fuerzas” expuesto por Lewin (1951), utilizado en varios estudios como marco para observar los factores que afectan a una situación problemática. Este autor consideraba la existencia de fuerzas que actúan en una determinada situación, distinguiendo las dinamizadoras o impulsoras (aquellas que actúan positivamente en la situación) y las frenadoras o restrictivas (que inciden negativamente en el cambio). Este marco conceptual es ampliamente utilizado para informar acerca de la toma de decisiones, particularmente en la planificación y la implementación de programas de gestión de cambio en las organizaciones (Ramalingam, 2006).

El método propuesto aborda el análisis estratégico con el fin de proponer alternativas de solución para sistemas organizacionales, con o sin fines de lucro, estructurados entorno a objetivos colectivos. Parte de los aportes de Campitelli (1990) y Balestri (2004) que inician el proceso con la construcción de la Situación Deseada (SD) en base a valores definidos como positivos para el sistema (Figura 1). Se trata de una construcción valorativa que permitirá orientar las decisiones y las actividades, sin especificar tiempos y espacios. Es conveniente realizarla de forma participativa, considerando los intereses y objetivos de largo plazo del sistema. El paso siguiente, instalados mentalmente en la SD, es analizar la Situación Actual

**Figura 1. Modelo de análisis estratégico-prospectivo**

*Fuente: Elaboración Propia*



(SA), tratando de reconocer las diferencias entre lo que se quiere ser y lo que realmente se es. Esta mirada crítica al presente desde la situación futura deseada se basa en la teoría de la prospectiva, en su versión normativa, y se propone una filosofía voluntarista sobre la situación estratégica del objeto bajo estudio. En este paso es conveniente, en la medida que el esfuerzo por medir resulte razonable, incorporar indicadores de diagnóstico que objetivizan el análisis.

A partir de la SD que indica hacia dónde ir, y la SA que nos muestra la realidad del sistema, se elabora la Situación de Mejora (SM), que supone definir cuáles deberían ser las condiciones en un tiempo concreto previamente definido. Este paso supone establecer el horizonte del planeamiento o tiempo de mejora, la elaboración de objetivos, y la forma de constatar su cumplimiento. En este caso, la recomendación es utilizar indicadores de desempeño que faciliten la evaluación. De esta forma se contará con dos tipos de indicadores, los de la línea de base (SA) y los definidos en la SM, la diferencia entre ambos es la brecha que define la situación problemática concreta. El tiempo de mejora se aplica a la situación problemática









concreta, en la cual se propone concretar los objetivos de la organización.

El siguiente paso es identificar, clasificar y valorar los factores y variables (fuerzas estratégicas) que intervienen en la situación problemática particular. Las fuerzas se clasifican según el entorno (internas o externas) y el carácter (estructurales o coyunturales):

- Internas o externas, según la relación y naturaleza. Las primeras son aquellas que se relacionan directamente con las características propias de los sistemas, sus implicancias inmediatas se encuentran dentro del margen de acción de los actores que los constituyen. Las fuerzas externas incluyen a las variables que exceden el límite de los sistemas, se enmarcan en los territorios provinciales, nacional e internacional.
- Estructurales o coyunturales según el grado de control, la naturaleza y características. Se consideran fuerzas estructurales aquellas que resultan muy difíciles de modificar-aprovechar en el corto o mediano plazo; las fuerzas coyunturales pueden ser modificadas-aprovechadas por los actores pertenecientes a los SAA; la naturaleza de las mismas es contingente y cambiante.

**Figura 2. Cuadro de Fuerzas Estratégicas**

*Fuente: Ferro Moreno y Balestri (2013)*

<b>Cuadro de Fuerzas Estratégicas:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>SAA:</b>			
<b>Situación de máxima deseada creativamente:</b>			
<b>Fuerzas Externas:</b>		<b>Fuerzas Internas:</b>	
<b>Estructurales:</b>	<b>Coyunturales:</b>	<b>Estructurales:</b>	<b>Coyunturales:</b>
			
<b>Situación de mejora propuesta:</b>			
<b>Zona de conflicto:</b>			
<b>Situación diagnóstica actual:</b>			
			
<b>Estructurales:</b>	<b>Coyunturales:</b>	<b>Estructurales:</b>	<b>Coyunturales:</b>
<b>Fuerzas Externas:</b>		<b>Fuerzas Internas:</b>	

Para su valoración se utilizan escalas de clasificación únicas, numéricas y enteras, que van en orden creciente de relevancia. Considerando aportes metodológicos (Iturrioz, 2008; Kú et al., 2013; La Gra, 1993; Manazza e Iglesias, 2010) se definen de la siguiente manera:

- La favorabilidad radica en cómo incide la fuerza, su valor y magnitud, en el proceso de cambio (la situación problemática de pasar de la situación actual a la situación de mejora). La escala utilizada es: -2 (fuerza muy desfavorable), -1 (fuerza desfavorable); 0 (fuerza neutra), 1 (fuerza favorable) y 2 (fuerza muy favorable).

- La gravedad viene dada por los riesgos asociados y las posibles consecuencias de cada fuerza en el marco de la situación problemática. Mide la entidad o importancia de la fuerza en la concreción de las metas. La escala de valorización será de 3 a 1, siendo valoradas con 3 las fuerzas que impliquen una relación importante con las metas; 2 se le asigna a las fuerzas que se consideren de gravedad moderada; y 1 a las que no presenten dificultad.

- La urgencia se relaciona con la inmediatez o no de la necesidad de respuesta hacia fuerza

(para aprovecharla o contrarrestarla). La fuerza que necesita ser aprovechada o solucionada rápidamente es valorada con 3; con 2 la de urgencia moderada (se valora como urgente, pero con margen para su tratamiento); y con 1 las no urgentes (no necesitan ser realizadas o solucionadas con rapidez).

Para complementar el análisis de las fuerzas se construye el Cuadro de Fuerzas Estratégicas (CFE), donde se consideran las fuerzas más importantes (Figura 2). El CFE tiene un componente gráfico que permite sintetizar en un esquema las distintas situaciones, fuerzas, clasificaciones y valorizaciones trabajadas. En la parte superior se coloca la situación deseada (SD), conforme con el paradigma prospectivo de análisis estratégico, en medio se transcriben los objetivos, metas e indicadores de la situación de mejora (SM), debajo se colocan los aspectos más relevantes de la situación actual (SA) mirada desde la SD. Por encima de la SM hay un espacio para representar las fuerzas en contra, las que dificultan el paso de la SA a la SM. Debajo de la SA se encuentra el espacio para las fuerzas a favor, las que favorecen el traslado de la SA a la de mejora, implican el mismo tipo de tratamiento. Las



fuerzas se representan con la forma de flecha con el nombre en su interior; son colocadas en el cuadro con un sentido explícito: a) el orden colocación representa la urgencia (las primeras son las más urgentes y las últimas las menos), b) el tamaño de las mismas implica gravedad (más grande, más grave); c) en cada cuadrante, de fuerzas negativas y positivas, a la izquierda van las externas y a la derecha las internas.

En el presente trabajo se utilizará el modelo desarrollado para analizar estratégica y prospectivamente un caso de la industria frigorífica de carnes alternativas de la provincia de La Pampa, Argentina. La metodología propuesta se basa en el estudio de casos (Yin, 1989). La construcción de las situaciones deseada, actual y de mejora, así como la valorización de las fuerzas se basa en la información recabada con entrevistas semiestructuradas realizadas a todos los empleados del caso bajo estudio (catorce) y observaciones estructuradas de los comportamientos y la estructura. Se complementa la información con talleres participativos realizados con estudiantes avanzados de la Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios, la gerencia general y comercial del caso (tres talleres, con una duración horaria total de 19 horas reloj). Las entrevistas, observaciones y talleres se realizaron en el mes de octubre del año 2014.

En las entrevistas se triangularon puntos de vistas de la organización, principalmente sobre aquellos factores que condicionan y favorecen el desempeño en el presente y sus perspectivas sobre el futuro. La información fue procesada cualitativamente en mapas cognitivos. Para identificar, clasificar y valorar las fuerzas estratégicas se utiliza la información validada por más de un actor. Los talleres participativos de construcción colectiva del conocimiento fueron coordinados con disparadores y consignas tendientes a completar la información necesaria para completar el modelo.

## Desarrollo

### Introducción al caso

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 caprinos 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.

Dispone con una capacidad instalada de faena de 300 animales/turno, bajo un proceso no automatizado. Posee dos cámaras de frío, una de pre-frío, dos túneles y un depósito de congelado. Tiene 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 2009-2013 faenó en promedio el 97-98 % del total provincial.

### Análisis estratégico-prospectivo

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 esta situación, 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 aprecia una visión-misión compartida por parte de todos los empleados.

f) Responsabilidad: Nivel heterogéneo y dependiente de cada 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 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 al desarrollo regional: El Frigorífico 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; dinamiza del pueblo cercano.

De acuerdo a la información primaria y secundaria se propone la siguiente situación de mejora, compuesta por cinco objetivos: 1) aumentar

**Figura 3. Fuerzas estratégicas internas**

Fuente: Elaboración propia en base a las observaciones, entrevistas y talleres realizados. C: coyuntural; E: estructural.

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	

**Figura 4. Fuerzas estratégicas externas**

Fuente: Elaboración propia en base a las observaciones, entrevistas y talleres realizados. C: coyuntural; E: estructural.

Código	Fuerzas externas	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



**Figura 5. Cuadro de Fuerzas Estratégicas para el Caso bajo estudio**  
 Fuente: Elaboración propia en base a las observaciones, entrevistas y talleres realizados.

Organización: Frigorífico de Santa Isabel			
Cuadro de fuerzas estratégicas a octubre 2014			
<b>Situación ideal</b>			
<i>“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.”</i>			
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>	
<b>Estructurales</b>	<b>Coyunturales</b>	<b>Estructurales</b>	<b>Coyunturales</b>
			
<b>Situación de mejora</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el volumen de faena (garantizar los proveedores en calidad, cantidad y periodicidad)</li> <li>• Eficientizar el proceso de faena (capacidad, recursos humanos, eficiencia)</li> <li>• Establecer la autosuficiencia en cuanto a la inversión estatal (aportes del Estado)</li> <li>• Incentivar la producción de carnes alternativas</li> <li>• Disminuir los costos comerciales.(para adelante y para atrás)</li> </ul>			
<b>Zona de conflicto:</b> 5 años en concordancia con los tiempos fijados en el PEA2-2020.			
<b>Situación actual</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo-Liderazgo en el circuito formal de las carnes alternativas. Dificultades serias en el abastecimiento.</li> <li>• Estructuras de reino. Falta de Liderazgo. No repercute por el momento debido a la alta capacidad ociosa</li> <li>• Falta de visión compartida y objetivos claros. Compromiso alto en algunos agentes.</li> <li>• Flujos de comunicación inadecuados o no dirigidos. Problemas de autoridad</li> <li>• Responsabilidad variable. Controles informales.</li> <li>• Transparencia sanitaria y fiscal total</li> <li>• Ejecuta una política de precio sostén. Homogeneiza calidad. Genera empleos formales.</li> </ul>			
			
<b>Estructurales</b>	<b>Coyunturales</b>	<b>Estructurales</b>	<b>Coyunturales</b>
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>	

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 Figura 3 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 desfase en la cadena de cobros-pagos (problemas financieros), la falta

de visión compartida (objetivos organizacionales 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 (Figura 4), 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 5) 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.

## Propuestas

Luego de los talleres de discusión, se analizaron las propuestas y se plantearon las 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:

- Establecer relaciones contractuales con el objetivo de aumentar el volumen de abastecimiento de ovinos. Esta alternativa podría llevarse a cabo trabajando con cooperativas como las de Alta Italia y Mauricio Mayer.

- Coordinar a los productores 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.

2.- Eficientizar la logística de compra:

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

- 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 programas internos 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. De acuerdo a las exigencias de los consumidores brindar un producto de mayor valor agregado (por ejemplo trozando, envasando al vacío, entre otros aspectos de producto o 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

El modelo propuesto permitió, desde una concepción prospectiva, analizar estratégicamente y proponer alternativas de solución para un caso concreto. Las características del marco posibilitan la interacción ordenada de actores y la triangulación de perspectivas para la construcción colectiva de alternativas de solución. Las herramientas de recolección de datos, los espacios de triangulación y los talleres participativos permitieron construir e interrelacionar información cualitativa con base prospectiva, considerando la posición del sujeto bajo estudio en los complejos agroalimentarios y sus particularidades de funcionamiento interno. Los talleres participativos funcionaron como espacios de retroalimentación necesarios para generar nuevos datos que profundizaron el estudio. Considerando los resultados, esta metodología podría ser viable de aplicar a diferentes estructuras organizacionales.

Para el caso 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 relacionaron con la responsabilidad, la participación estatal y el aumento potencial de la demanda; las fuerzas restrictivas más significativas están vinculadas al funcionamiento interno, la logística y comercialización de productos, el desfase 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.

Si bien la construcción del modelo se basa en información subjetiva, principalmente en las situaciones y valoraciones de las fuerzas estratégicas (favorabilidad, gravedad y urgencia), los espacios de triangulación, el análisis de las perspectivas internas y la discusión de los avances permitieron justificar las interrelaciones.

## Referencias bibliográficas

- ADAME SÁNCHEZ, C.; MOHEDANO SUANES, A. y M. BENAVIDES ESPINOSA (2012). Tendencias actuales desde la perspectiva basada en los recursos. *Nuevas Corrientes de pensamiento económica* N° 865: 119-130.
- AMIT, R. y P. SCHOEMAKER. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol 14 (January): 33-46.
- BARNEY, J.B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
- BALESTRI, L. (2004). Análisis estratégico: Cuadro de Fuerzas. Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa.
- BARRERA RODRÍGUEZ, A.; BACA DEL MORAL, J.; SANTOYO CORTÉS, H. y J. ALTAMIRANO

- CÁRDENAS (2013). Propuesta metodológica para analizar la competitividad de redes de valor agroindustriales. Revista Mexicana de Agronegocios. Sexta Época. Año XVII. Vol. 32: 231-244.
- BERGER, G. (1964). Phenomenologie du temps et prospective. Paris, P.U.R. 275 p.
- BRUNET ICART, I. y A. PAZZI (2010). El paradigma estratégico. Evolución, renovación y desafíos. Revista Estudios Económicos Vol. 27, N° 55: 31-65. Bahía Blanca, Julio 2010.
- CAMPITELLI, R. (1990). Seminario de Planeamiento Estratégico. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- CARDONA, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Red Pilares. Revista electrónica Forum Doctoral, N° 4: 113-147.
- CASTELLANO, A., ITURRIOZ, G., TERÁN, J., ISSALY, L. y M. MARINO (2011). Sistema de indicadores de competitividad para Pymes lácteas. VII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- CERVERA MEDEL, M. (2008). Sistema de inteligencia y dirección. La prospectiva como herramienta directiva. Convenio Andrés Bello, Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Bogotá. 98 p.
- DE JOUVENEL, B. (1967). The art of conjecture. Basic Books, New York.
- EVERS, N. (2011). International New Ventures in "Low Tech" Sectors: A Dynamic Capabilities Perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 3: 502-528.
- GRANT, R. (2002). Contemporary Strategy Analysis. Concepts, techniques and Applications. Cuarta edición. MA, Blackwell Publishers, Boston.
- GODET, M. (1985). Prospective et planification stratégique, Economica. París.
- GODET, M. y P. DURANCE (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. Cuaderno N° 20, segunda edición. 105 p.
- GODET, M. y P. DURANCE (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation. Serie de investigación N° 10. 149 p.
- HAMEL, G. Y C. PRAHALAD (1989). Strategic intent. Harvard Business Review, May-June: 63-76.
- HAMEL, G. y C. PRAHALAD (1995). Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Editorial Ariel. Barcelona.
- HITT, M, IRELAND, D. y R. HOSKISSON (2008). Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y casos. Editorial CENGAGE Learning.
- IRELAND, R. y C. MILLER (2004). Decision-making and firm success. Academy of Management Executive N° 18 (4): 875-888.
- ITURRIOZ, G. (2008). Factores críticos que afectan el posicionamiento competitivo de las principales cadenas agroalimentarias de la provincia de La Pampa. Trabajo de Tesis para optar el título a Magister en Agroeconomía. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. y A. GROEN (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment os its Critiques. Journal of

- Management, Vol 36(1): 349-372.
- GRA, J. (1993). Una metodología de evaluación de cadenas agro-alimenticias para la identificación de problemas y proyectos. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Postharvest Institute for Perishables, University of Idaho. 171 p.
- LEWIN, K. (1951). Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- LUNDY, M.; GOTTRET, M.; WILLIAM, C. OSTERTAG, C. y 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. 90 p.
- MANAZZA, F. y 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.
- MEDINA VÁSQUEZ, J. y 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.
- MOJICA, F. (2010). Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial. Programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá. 49 p.
- MOREJÓN SÁNCHEZ, J.; ELISEO DANTÉS, H. y E. MONTEJO CASTRO (2012). Análisis de la competitividad de la cadena agroalimentaria del sector lácteo en las pequeñas y medianas empresas, en el Estado de Tabasco. Para la generación de un modelo de desarrollo. Celaya Academia Journals, Vol. 4, N° 3: 2050-2054.
- NAIR, A. y S. KOTHA (2001). Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry. Strategic Management Journal N° 22: 221-235.
- NAVAS, J. y L. GUERRAS (2002). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, tercera edición. Civitas Madrid.
- NELSON, R. y S. WINTER (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, New York
- PAZZI, A. (2009). Sector agropecuario y desarrollo rural. El caso del Valle Bonaerense del Río Colorado (Argentina). Tesis doctoral, Departamento de Gestión de Empresas. Universitat Rovira i Virgili. 475 p.
- PETERAF, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. Strategic Management Journal, Vol. 14, N° 3: 179-191.
- PETERAF, M. y J. BARNEY (2003). Unraveling the Resource-based Tangle. Managerial and Decision Economics, Vol. 24: 309-323.
- PORTER, M. (1980). Competitive strategy. The free press: 1-63. New York.
- RAMALINGAM, B. (2006). Herramientas de conocimiento y aprendizaje: una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo. Overseas Development Institute. Londres. 109 p.
- RUMELT, R. (1991). How much does industry matter? Strategic Management Journal 12 (3): 167-185.
- SIRMON, D. y M. HITT (2003). Managing resources: Linking unique resources, management



and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, N° 27 (4): 339-358.

TAKERUCHI, H. (2013). Knowledge-based view of strategy. *Universia Business Review*, Cuarto trimestre. ISSN: 1698-5117.

WERNERFELT, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N° 2: 171-180. April-June.

WINTER, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N° 10: 991-995.

YIN, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied social research Methods Series. Newbury Park CA, Sage.