



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN EN EMPRESAS HORTÍCOLAS¹

Claudia Patricia Álvarez Ochoa^{**} Carlos Arturo Arango Almanza^{***}

Horticultural business strategy and evaluation

ABSTRACT

In case of company agrarian of size medium and small, that it is the one that mainly predominates in Colombia, is appraised a short term decision making that does not correspond to a systemic process that assures the sustainability in the time. In the evaluation of the management the use of indicators of technical type predominates and without Strategy-Focused Organization. A generic example with the Balanced Scorecard methodology appears in this work for the formulation of the strategy in horticulture companies, of such form, that it allows to evaluate the global performance based on the processes characteristic of these, but that of a form simple and nearer the language of the small ones and medium producers offers a tool to them that supports its efforts of improvement.

Key words: Strategy, key success factors, indicators, horticulture company.

RESUMEN

En el caso de la empresa agraria de tamaño mediano y pequeño, que es la que principalmente predomina en Colombia, se aprecia una toma de decisiones a corto plazo que no corresponde a un proceso sistémico que asegure la sostenibilidad en el tiempo. En la evaluación de la gestión predomina el uso de indicadores de tipo técnico y no hay integración entre la estrategia empresarial y la estrategia organizacional. Se presenta en este trabajo un ejemplo genérico, con la metodología de Tablero de Mando, para la formulación de la estrategia en empresas hortícolas, de tal forma, que permita evaluar el desempeño global en función de los procesos característicos de estas, pero que de una forma sencilla y más cercana al lenguaje de los pequeños y medianos productores les ofrezca una herramienta que apoye sus esfuerzos de agroempresarización.

Palabras clave: Estrategia, factores críticos de éxito, indicadores, empresa hortícola.

¹El presente artículo es derivado de la investigación denominada “Diseño de un modelo para la evaluación de la gestión en empresas hortícolas”, financiada por la Universidad De La Salle y desarrollada en su Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias como proyecto del grupo de investigación registrado en Colciencias como Gestión de la Empresa Agropecuaria.

^{**} Profesora Asistente Nivel II. Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad De La Salle. Correo electrónico: calvarez@lasalle.edu.co.

^{***} Profesor Auxiliar Especialista. Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad De La Salle. Correo electrónico: carango@lasalle.edu.co.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy se encuentran afectadas por cambios comerciales, tecnológicos y sociales; entre otros, que las obligan a estar día a día determinando su desempeño, de tal forma, que se puedan implementar las acciones preventivas y correctivas que les permitan ajustarse al entorno y ser más competitivas.

Para que las empresas desarrollen ventajas es necesario contar con sistemas de gestión que posibiliten dar a conocer la estrategia empresarial y desplegarla al interior para su operacionalización y evaluación para lo que se requiere de la información suficiente y pertinente que facilite la toma de decisiones asertiva y compatiblemente con las exigencias del ambiente.

Al hacer referencia a las empresas agrarias, estas se caracterizan por un manejo más de negocio con miras al cumplimiento de objetivos a corto plazo y sin una visión acorde con las exigencias que se imponen debido a la globalización y la apertura de los mercados. Esta mirada se debe en gran parte al poco manejo empresarial de la producción agraria; a las características de las unidades de producción del sector, que por su naturaleza implican factores adicionales a considerar, comparadas con las empresas manufactureras y de servicios como es el caso de los componentes físicos y biológicos que involucran; y a la ausencia de sistemas de gestión que se retroalimenten con la permanente evaluación.

Respecto a los sistemas para el control de la gestión en empresas agropecuarias se evidencia un énfasis marcado en la evaluación de tipo financiero y la ausencia o poca articulación entre la estrategia, los procesos y los resultados como forma de gestión, de tal forma, que pueda ser evaluada la actividad de la empresa y tomar oportunamente las decisiones que hagan de la empresa hortícola una organización competitiva que procura un eficiente manejo integral de todos sus recursos.

Se requiere entonces de la aplicación de herramientas que permitan planear y controlar la actividad empresarial, asegurando así su buen desempeño considerando la empresa como un todo y favoreciendo un desarrollo sostenible del agro. Es por esto que con este trabajo se planteó el diseño de un sistema genérico de despliegue de la estrategia empresarial integrándola con los diferentes procesos que se desarrollan en las empresas productoras de hortalizas, y los mecanismos para su seguimiento a través de indicadores de gestión que midan los resultados y su contribución con los objetivos de la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrollo desde un enfoque de procesos a partir de la realidad de pequeñas y medianas empresas hortícolas.

El objeto de estudio de este proyecto lo constituyeron unidades dedicadas a la producción de hortalizas ubicadas en la sabana de Bogotá y para la recolección de la información se recurrió a las fuentes de tipo secundario y primario que permitieron obtener los fundamentos para el diseño propuesto. En las fuentes primarias se utilizó como técnica la entrevista y la observación en cinco empresas que facilitaron el acceso para el desarrollo de la presente investigación.

Con la información obtenida se estableció un estado de las empresas en cuanto al tipo de actividades que en ellas se realizan y los Factores Críticos de Éxito² del negocio que determinan la competitividad en este tipo de organizaciones productivas. Posteriormente se establecieron los procesos³ que en ellas se desarrollan y se construyeron los indicadores que permitan evaluar la gestión y asegurar el cumplimiento de los objetivos adaptando para ello los elementos propuestos por Kaplan y Norton (1996) en el Cuadro de Mando Integral⁴.

DESARROLLO

El Cuadro de Mando Integral como sistema integrado de gestión, pretende enlazar la visión estratégica de la empresa con el trabajo cotidiano haciéndolo llegar a todos sus estamentos: accionistas, directivos y colaboradores, en torno a cuatro ejes:

- a) La perspectiva financiera
- b) La perspectiva del cliente
- c) La perspectiva de los procesos
- d) La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

En la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) asociados con los procesos de la empresa que determinan mejores niveles de competitividad y que en esencia constituyen las áreas donde el desempeño satisfactorio es esencial para esta empresa, se consideraron los siguientes aspectos:

- El factor que más determina el éxito de una empresa agrícola
- Los factores que ocasionan los mayores problemas dentro de la empresa
- Los aspectos que determinan la satisfacción del cliente
- Los aspectos en los que se siente más la presión de la competencia
- Lo que ocasiona dentro de la empresa altos costos
- Las funciones que determinan la mayor parte de los costos de producción
- Las funciones que presentan las mayores oportunidades de mejoramiento
- Las funciones de la empresa que ofrecen las mejores condiciones para diferenciar a la organización de sus competidores

Los FCE definidos corresponden a:

- Estabilidad financiera
- Crecimiento del mercado
- Productividad
- Calidad del producto (incluyendo el control de riesgos)
- Impacto ambiental
- Bienestar de los empleados
- Innovación

²Los Factores Críticos de Éxito son aspectos claves en donde un superior desempeño de la empresa puede ser fuente de ventaja competitiva.

³Según Mariño (2003), los procesos son “sistemas interrelacionados de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”.

⁴El Cuadro de Mando Integral representa un Sistema de Gestión que proporciona una estructura a largo plazo para desplegar la estrategia empresarial a nivel operativo.

La rentabilidad como la comparación entre la retribución neta del negocio y las inversiones a corto y a largo plazo, debe partir de una eficiente administración de los recursos, de una alta gestión comercial y de la utilización de tecnologías que apunten al mejoramiento de la productividad.

El crecimiento del mercado es resultado de la atención integral del cliente, donde los aspectos fundamentales a controlar son el costo del producto, la calidad y la continuidad en el suministro, se trata de hacer presencia cada vez en mayor proporción y diversificación dadas a las cada día mayores exigencias de los supermercados en razón a las preferencias de sus consumidores y especialmente a la participación potencial en el comercio externo y a la integración en la cadena productiva, estableciendo alianzas con otras empresas del mismo nivel o de forma vertical, permitiendo aumentar el poder de negociación del grupo logrando así, mejores condiciones para cada uno de los agentes de la cadena.

La productividad entendida como el resultado del óptimo aprovechamiento de los recursos y la obtención de un producto de buena calidad.

La calidad del producto debe estar representada por su inocuidad biológica y el cumplimiento de características propias de cada hortaliza, tales como tamaño, nivel de madurez y otros valores agregados en procesos de post cosecha.

Respecto al impacto ambiental es necesario, no solamente cumplir con la reglamentación existente sobre el uso de los recursos naturales; también hay la necesidad de ir creando toda una cultura de respeto al medio ambiente y de incluir en la gestión empresarial la necesidad de generar buenos niveles de productividad, sin desmedro de las acciones tendientes al buen uso y protección de los recursos naturales.

El bienestar de los empleados en una actividad agrícola especialmente intensiva, como es la hortícola, es clave en el desempeño de la mano de obra. Los niveles de motivación que tengan los trabajadores, pueden determinar en últimas la buena realización de las labores de cultivo y, por lo tanto, determinar directamente la calidad de los productos. Por lo tanto, remuneración adecuada del trabajo, programas de incentivos, cubrimiento de las necesidades provisionales para el empleado y su familia y proyectos de capacitación en aspectos humanos y técnicos, permitirán la obtención de ambientes favorables para un excelente desempeño de los empleados, y por lo tanto, altos niveles de productividad.

La innovación será el resultado de la aplicación de tecnologías que propicien en las empresas nuevos procesos y adecuación de sus productos en función de las variables tendencias que presenta.

Todos estos objetivos anteriores dentro de un marco de desarrollo sostenible que favorezca la preservación del medio ambiente y que se plantee en beneficio de todos los clientes de la empresa, haciendo que ella se mantenga en el tiempo, con buenos niveles de crecimiento que aseguren una óptima rentabilidad.

Con estos FCE y desde las perspectivas que integran la visión estratégica de la empresa, se plantea un Cuadro de Mando típico para una empresa hortícola en donde se realiza un planteamiento que encauce el actuar de estas empresas, formulando aspectos genéricos para las mismas, que podrán ser particularizados según sus características y necesidades:

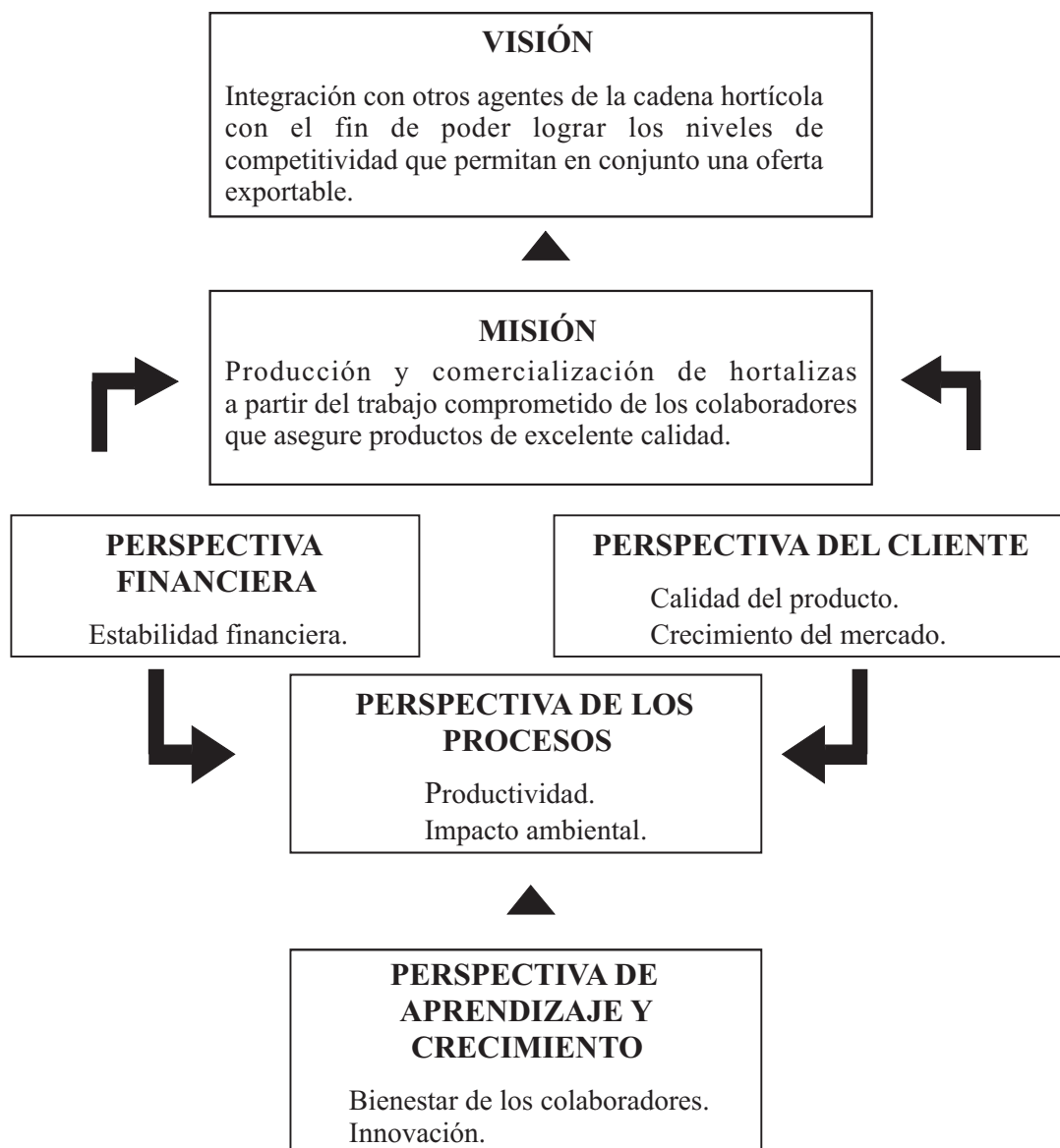


Gráfico 1. Cuadro de Mando Genérico para una empresa hortícola.

El Cuadro de Mando para ser llevado al nivel operativo requiere del diseño de un mapa que describa la estrategia y permita ver las relaciones entre las perspectivas:

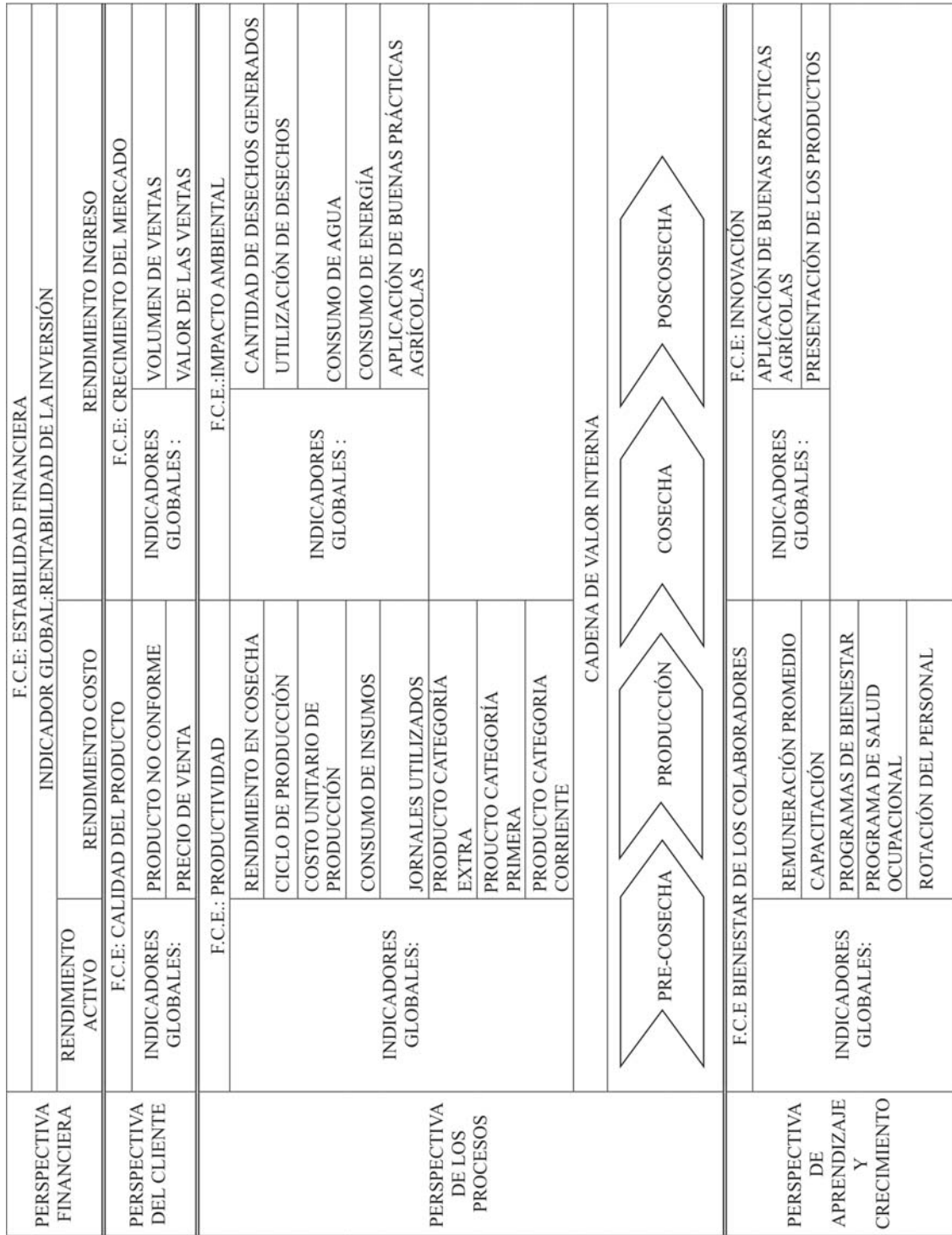


Gráfico 2. Mapa Estratégico Genérico para una empresa hortícola.

CONCLUSIONES

Aunque es cierto que desde muchos años atrás se viene hablando del manejo poco empresarial que se da al campo, también es necesario resaltar que es en estos momentos y debido a la globalización y los tratados de libre comercio que se hace imperativo la modernización del sector y el desarrollo de las fincas como verdaderas unidades empresariales volcadas al mercado.

Para lograr esto, es necesario el diagnóstico de la empresa agropecuaria, evidenciar su realidad, establecer sus formas de gestión y a partir de estas condiciones, implementar cambios que la favorezcan.

Se pudo establecer que en las empresas hortícolas de tamaño pequeño y mediano no se desarrollan procesos de planeación a largo plazo en donde se defina una estrategia empresarial que encauce la gestión y por consiguiente no hay articulación entre las actividades que se realizan ni control de los procesos.

El modelo propuesto con este trabajo, ofrece una herramienta para el diseño de la estrategia empresarial, con enfoque integrador en la cadena productiva, su visualización, comunicación para todos los colaboradores, operacionalización y control a través de indicadores.

La evaluación de la estrategia se realiza por medio de indicadores globales como rentabilidad de la inversión, calidad del producto, crecimiento del mercado, productividad, impacto ambiental, bienestar de los colaboradores e innovación.

Los indicadores globales son el resultado del enlazamiento de los indicadores operativos los cuales permiten el seguimiento de los procesos y el desarrollo de la estrategia empresarial.

Un sistema integrado de gestión permite ver la empresa en conjunto y no como la sumatoria de sus áreas funcionales; los procesos son el cómo se desarrolla la estrategia empresarial y los indicadores el medio para verificar si estos se desarrollan conforme a los requisitos establecidos.

El sistema de control de gestión obliga al desarrollo de procesos en función de los clientes, volcando la empresa hacia el mercado y dejando de lado el enfoque netamente productivo típico de las empresas agropecuarias.

El modelo definido puede ser desarrollado en un lenguaje de programación amigable con el usuario, que enlace los indicadores asociados a las actividades con los globales y el acceso a la información de forma gráfica y comparativa entre períodos.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, C. y Arango, C. 2006. Caracterización de procesos en empresas hortícolas de la Sabana de Bogotá. Revista Equidad y Desarrollo: 95-107.

Aubert y Gaulejac. El coste de la excelencia. Paidós. Barcelona, 1993.

Amat, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.

- Sabih, W. Richard. Proyecto para un cerebro. Madrid: Ed. Tecnos, 1965.-264p.
- Blanco, Felipe. El Control Integrado de Gestión. Madrid: Ed. APD, 1997.
- Beer, Stafford. Cibernética y Administración. CECOSA. México, 1980.
- Becht, G. Systems theory, the key to holism and reductionism, Bioscience 24, 1974.
- Borga, Sergio, La empresa agropecuaria. Curso para productores agrícolas. INTA. 2002.
- Del Estero, Santiago. Evaluación de la gestión empresarial, 2004. En www.agrobit.com.
- De Bruyne, Paul. Teoría moderna de la administración de empresas. Aguilar. Madrid. 1983.
- Esser, Klaus. Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín, 1994.
- Ibarra, Gabriel. Política para la productividad y competitividad. En: Revista Nacional de Agricultura. Sociedad de Agricultores de Colombia. Nos. 926 Y 927. Bogotá, 1999.
- KAPLAN, Robert y NORTON, D. El cuadro de mando integral. Ed. Gestión. 2000.
- López V., Alfonso. El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión. Madrid: Ed. AECA, 1998.
- Menguzzato, Martina. La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment. Ed. Euroed. Madrid, 1993.
- Mintzberg, H. La estructuración de las organizaciones. Barcelona. Ed. Ariel. 1984.
- Pardo, Edith. Las cooperativas agrosilvopastoriles en America Latina. Bogotá, 1994.
- Porter, Michael. "What is Strategy". Harvard Business Review, November-December, 1996.
- Prada, Luis. Gestión Financiera y Contable en Organización y Gestión de empresas. Editorial Norma, Bogotá, 1995.

***(Artículo recibido en marzo del 2007 y aceptado para su publicación en noviembre del 2007).**