

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO EN HORTICULTURA. CASO GN PRODUCTORES AGRICOLAS, S. DE R.L. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

La globalización implica la apertura a mercados internacionales, los sectores productivos de un país son los pilares para la competitividad económica de una nación frente a otras, de igual forma son la base para el crecimiento y desarrollo económico de un país; es por ello que dentro de su política económica consideran apoyos y subsidios para este sector, haciéndolos más competitivos y logrando la consolidación de empresas agrícolas en los mercados internacionales.

Actualmente la comercialización de productos agrícolas tanto en el mercado nacional y principalmente de exportación, se ha convertido en una oportunidad potencial de negocio, que ha traído consigo el desarrollo y fortalecimiento de un sector económico de la población, así como ha propiciado la generación de miles de empleos en épocas de cosecha. Economías como la española que destina más de 35,000 hectáreas a la producción hortícola y de floricultura y más de 2 millones a la producción de oliva, se ha visto favorecida al tener un crecimiento económico en este sector; al igual que Turquía, Marruecos, Francia, Holanda e Israel.

El modelo de negocio de las organizaciones como “diseño estratégico de competitividad y posicionamiento”, permite definir la razón de ser del negocio, al tener claridad en su estrategia de diversificación, segmentación o costos, y de esta forma lograr obtener una ventaja competitiva.

Las empresas hortícolas en México operan con modelos de negocio centralizados en la producción de las hortalizas más que en la estrategia de negocio; se busca constantemente la calidad de los productos como objetivo último de la estrategia de venta, es decir, la atención se centra en el producto más que en la necesidad que se está satisfaciendo. Dichas empresas trabajan bajo un programa de siembra, con el cual estiman la fecha de cosecha del producto para su entrega; sin embargo, la atención está centralizada en la calidad del producto más en que la generación de valor agregado de los mismos, para que estos sean comercializados como producto terminado en lugar de materia prima.

La aplicación de la administración estratégica para el desarrollo de un modelo de negocio en las empresas hortícolas es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales y específicos de la organización, desarrollando proyectos viables, factibles y rentables; contribuyendo de esta forma a la generación de valor económico agregado a los inversionistas así como a la generación de empleos y el crecimiento económico del lugar en donde se establezcan. Esto se puede lograr, a

través, del desarrollo de empresas agrícolas cuyo modelo sea enfocado a identificar las necesidades de los consumidores institucionales y finales, de tal forma que puedan desarrollar tecnología, infraestructura, equipamiento o integrarse a una cadena productiva a través de alianzas estratégicas, que les permita darle valor agregado a las cosechas y ofertar un portafolio de productos diversificado y con mayor margen de rentabilidad.

REVISIÓN DE LITERATURA

Bajo el contexto de globalización los factores como la economía, la política y los aspectos sociales de toda nación inmersa en este contexto, se vuelven un mecanismo de soporte para aquellos agentes que interactúan en ellas. Los cambios constantes que propone este fenómeno que se vive actualmente, permiten oportunidades para diseñar o rediseñar nuevos modelos de negocio que satisfagan las necesidades de los nuevos tiempos, la comunicación, la información y desinformación juegan un papel imperante en este contexto; por lo que las oportunidades para aquellos visionarios que tomen el cambio como única constante se vuelve cada vez mas latente para crear nuevas formas de hacer negocio.

Vivimos en un mundo de abundantes riquezas y grandes oportunidades. Hoy en día, hay más gente que vive más tiempo, con más salud y con vidas más productivas que en cualquier otra época de la historia de la humanidad. Buena parte de esos logros se deben a la extraordinaria capacidad del capitalismo industrial para producir bienes. (Wayne, 2007, p.14)

Bajo esta premisa las organizaciones cuya visión sea la de satisfacer necesidades, deben preocuparse de considerar dentro de sus modelos de negocios estructuras flexibles y abiertas, que puedan adaptarse rápidamente al cambio, permitiendo la retroalimentación de información entre entorno y organización, que utilicen las tecnologías de la información y comunicación como una herramienta de primera necesidad y que sean capaces de adoptar estrategias que les permitan generar valor a sus organizaciones.

“La sociedad hace uso intensivo de tecnologías de información y comunicación que da paso a una economía más creativa. (...) es evidente que el comportamiento de la organización tendera (...) a la invención de modelos administrativos contemporáneos dinámicos y flexibles” (Gracia, M. 2002).

La visión de la organización de este nuevo siglo, debe estar centrada en la necesidad que está satisfaciendo y en el constante cambio de los medios de cómo se están satisfaciendo; de esta manera se podrán desarrollar estrategias que permitan innovar

tanto en la forma de hacer negocio como en el medio para desarrollarlo, es decir, las organizaciones deben definir las formas de interacción entre cliente, organización, proveedores y entorno, así como los medios con los que estos se comunicaran y la información que intercambiaran; el diseño de este modelo y de esta estructura debe mantener un esquema que permita la retroalimentación constante entre, gustos y preferencias del cliente, tecnología adoptada por parte de la empresa, estructura de precios y costos, así como un servicio posventa que genere valor para el consumidor y se vea reflejado en los márgenes de rentabilidad de la empresa, generando de esta manera valor para todos aquellos agentes que participan en el contexto de la entidad.

El modelo de negocios de una empresa es el modelo administrativo de la manera en que las estrategias que han planteado le permitirán a la empresa obtener una ventaja competitiva y lograr mayor rentabilidad. (...) Los modelos de negocios se basan en las proyecciones financieras de la estructura de precios, en el volumen de ventas unitarias, en los ingresos, en la estructura de costos, en los niveles de utilidad y en el rendimiento que la empresa puede alcanzar si tiene éxito al poner en práctica sus estrategias y al cumplir sus metas. (W. L Hill 2005, p. 6)

Una de las principales necesidades que existe en la mayor parte de los consumidores de todo el mundo es obtener productos necesarios a precios accesibles, Ikea una empresa dedicada a la producción y venta de productos para la decoración del hogar bien diseñados y funcionales, ha comprendido esta necesidad y ha estructurado un modelo de negocio basado en el precio. “Cada vez que se desarrolla un nuevo producto, su boceto va acompañado de una previsión de costos. Para que esta estimación (...) sea realista, en el proceso (...) participan los diseñadores, el grupo de desarrollo del producto y los responsables de compras” (Rodríguez, 2006, p. 313), de esta forma se puede visualizar un modelo de negocio centrado en la necesidad del cliente, cumplimiento expectativas como: precio, calidad, flexibilidad y oportunidad de elección. El involucrar a personal clave de la cadena de valor, permite identificar a los proveedores que cumplan con los estándares de calidad y precio que están demandando, así como todas aquellas actividades que generen valor en la organización, desde la perspectiva del cliente y de los productos que se ofrecen.

Las organizaciones (...) requerirán visiones, estrategias y diseños que las capaciten para contender con la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo. Cada empresa deberá saber qué nuevas oportunidades emergen en un ambiente dominado por redes de conocimiento y habilidades que modifican el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas, redes de multiniveles y añadiendo funciones o descartando otras. (Gracia, M. 2002).

Las organizaciones lucrativas inmersas en el contexto de globalización buscan constantemente ser competitivas, desarrollar procesos sistematizados y estandarizados, flexibles para adaptarse a los constantes cambios del mercado; con un alto grado de responsabilidad social y cuidado por el medio ambiente, sensatas en la producción de bienes o en la prestación de servicios; con un estándar de calidad óptimo y una estrategia de mercado para su posicionamiento.

La finalidad de las estrategias que aplican las organizaciones es la de obtener una ventaja competitiva, la cual se da cuando la rentabilidad de estas es superior al promedio de sus competidores en la industria (Charles & Gareth, 2005, p. 28).

Las estrategias son planes de acción de defensa y ataque que adoptan las empresas para competir en el mercado, “en el nivel más básico, la estrategia se ocupa de comprender la relación entre los precios, la demanda del cliente y la estructura de costos (...) en forma tal que conduzcan a una mayor rentabilidad” (Charles & Gareth, 2005, p. 28).

Las organizaciones para poder determinar su modelo de negocio y la forma de competir en el mercado, requieren definir la industria a la cual pertenecen y sus procesos productivos o de prestación de servicios con objetividad y de acuerdo a sus capacidades; esto les permitirá conocer la razón de ser del negocio y la necesidad que están satisfaciendo.

Las empresas que se dedican a la producción de bienes y/o prestación de servicios agrícolas, deben centrar su atención en los factores que determinan su capacidad de producción para determinar la oferta y la fracción de la demanda insatisfecha que estarán satisfaciendo, así como al segmento de mercado agroalimentario al cual pertenecen.

La empresa agraria se caracteriza por tener una organización que coordina los factores capital, trabajo y tierra para la obtención de uno o varios productos de naturaleza agraria, por lo que puede ser definida como la unidad de producción de productos agrarios. (Alonso & Serrano, 2008, p. 31).

Desde la perspectiva moderna las empresas agrarias han evolucionado para convertirse en agronegocios los cuales se definen como:

“La suma total de las operaciones involucradas en la manufactura y la distribución de la producción agrícola, operaciones de la producción en el campo, en el almacenaje, procesamiento y distribución de los commodities agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos” (Davis & Goldberg, 1957. Harvard University).

Como se hizo mención en la introducción, las empresas hortícolas en México operan con modelos de negocio centralizados en la producción de las hortalizas más que en la estrategia de negocio; las expectativas de crecimiento de estas empresas agrícolas con modelos de negocio basados en la producción y venta de su cosecha sin darle valor agregado, son pocas, pues el mercado está demandando estandarización, constancia, calidad, rastreabilidad y versatilidad en los productos.

Por lo tanto, identificar las variables de riesgo y/o oportunidad, en producción, empaque o industrialización y logística de los productos son la clave para lograr la calidad y estandarización que demanda el mercado nacional e internacional, lo que podría reflejarse en beneficios financieros para dichas empresas hortícolas.

La identificación de estas variables de riesgo y oportunidad, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva sostenida, se puede lograr a través de la definición de un modelo de negocio hortícola basado en la aplicación de la administración estratégica.

Las variables de precios, demanda del cliente y estructura de costos, son clave para el desarrollo de estrategias, pensar estratégicamente es implicar dichas variables para la obtención de la ventaja competitiva. Las organizaciones deben diseñar sus estructuras o modelos de negocios considerando los factores antes expuestos.

El modelo de negocio de una organización debe definir los siguientes elementos centrales (Bernárdez Marino, 2010, p. 112):

- Proposición de valor,
- Segmento de mercado,
- Cadena de valor,
- Estructura de costo y rentabilidad potencial,
- Posicionamiento competitivo: y
- Estrategia competitiva

La importancia de un modelo de negocio bien estructurado que permita la adopción de las estrategias que la organización se ha planteado, tiene que ver con un proceso administrativo en donde se haya establecido una visión u objetivos institucionales, analizado el ambiente externo e interno de la organización, determinado fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, y se hayan desarrollado estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa; en resumen la importancia de la administración estratégica para el desarrollo de un modelo de negocio se vuelve cada vez mas importante para su concepción y posicionamiento.

Un modelo de negocio le ayudara a comprender lo que hará su empresa y como sus distintas partes encajaran entre sí. Un modelo de negocio bien concebido y

prometedor es solo la mitad de la ecuación del éxito porque no tiene en cuenta la competencia del mercado. Hacer frente a la competencia le corresponde a la estrategia. La estrategia, en realidad, es un plan para diferenciar la empresa y proporcionarle una ventaja competitiva. Una empresa exitosa tiene tanto un modelo de negocio sólido como una buena estrategia. (Harvard Business Essentials Pág. 56).

Bajo esta premisa la importancia de visualizar y comprender la operatividad de la empresa hortícola como sistema y subsistema radica en conocer la naturaleza de la organización, es decir, identificar la necesidad que esta satisfaciendo y con que habilidad distintiva lo está haciendo, teniendo siempre presente que los elementos que interactúan dentro de ella son factores críticos para el éxito de las misma.

El cambio como factor constante debe ser el elemento clave que oriente al diseño de la organización como sistema; permitiendo interactuar a la misma con el ambiente global, tanto para el suministro de materiales, como para la entrega del producto a los consumidores; el denominado sistema abierto permite interactuar con el ambiente para sobrevivir, cambiar y adaptarse en forma continua.

METODOLOGIA

Planteamiento del problema

Aplicación de la administración estratégica para el desarrollo de un modelo de negocio en horticultura. Caso GN Productores Agrícolas, S. de R.L. de C.V.

Objetivo general

El presente estudio tiene como objetivo general definir un modelo de negocio para una empresa hortícola, a través de la aplicación de la administración estratégica para su diseño; con la finalidad de que esta contribuya al desarrollo, implementación y evaluación de las estrategias adoptadas por la empresa.

Objetivo específico

El modelo propuesto tiene como objetivo permitir la adopción de estrategias de negocio, organizacionales y financieras en una empresa hortícola a través de su diseño, implementación y evaluación.

Limitaciones

El estudio no contempla el desarrollo de estrategias para empresas hortícolas que enajenan exclusivamente el producto de su cosecha sin darle una transformación industrial o de valor agregado.

Método de investigación

Estudio de caso en la modalidad de retrospectivo parcial de efecto a causa.

De acuerdo con el periodo en que se capta la información, el estudio es:

Retrospectivo parcial.

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado, el estudio es:

Longitudinal. El estudio mide en varias ocasiones la o las variables involucradas. Implica el seguimiento, para estudiar la evolución de las unidades en el tiempo.

De acuerdo con la comparación de las poblaciones, el estudio es:

De efecto a causa. Se parte de dos o más grupos de unidades de estudio que presentan cierto fenómeno considerando como efecto en varias modalidades y se retrocede al pasado para determinar o conocer el factor causal, y la proporción en que este se presentó en los diferentes grupos.

Tipo de investigación

Descriptiva. Mide de manera independiente los conceptos o variables de estudio e integra las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.

Esquema o estructura de la investigación documental: Cualitativa.

Población y muestra

GN Productores Agrícolas S. de R.L. de C.V., empresa del ramo agroindustrial dedicada a la producción e industrialización de hortalizas.

Instrumentos

Entrevista estructurada y no estructurada. Se realizarán entrevistas con niveles directivos y gerentes de la empresa. Así como directores o agentes de distintas instituciones financieras, tanto de la banca múltiple como de desarrollo, para evaluar la viabilidad de las empresas hortícolas financiadas.

Esquema o estructura de la investigación es documental y cualitativa.

El modelo que se utilizó para el análisis e interpretación se muestra en la siguiente figura.

Figura 1. Modelo de administración estratégica



INTERPRETACION Y ANALISIS

Para el análisis e interpretación de la información se realizó un diagnóstico el cual mostro los siguientes resultados:

Diagnostico organizacional a la empresa hortícola

Estructura organizacional

No está definida formalmente, no se encuentran manuales de procedimientos, descripciones de puesto, opera de forma empírica y para resolver la operación; cuenta con un diseño organizacional poco claro y funcional, tiende hacia el desorden operativo-ejecutivo-directivo por falta de comunicación.

Misión de la organización

Aún no está redactada, los objetivos institucionales son empíricos y centralizados por la dirección; los valores están enfocados al desarrollo de un producto y un servicio de calidad que le genere valor al cliente; sin embargo existe la oportunidad de desarrollar una cadena de valores que incluyan, al cliente, socios, colaboradores, comunidad y proveedores. Esto permitirá desarrollar una cultura organizacional positiva y propositiva.

Visión de la organización

Aún cuando no está redactada (al igual que la Misión), está claramente definida en la perspectiva de los socios y los colaboradores principales. Están prospectando en un sentido de generación de valor agregado a través del desarrollo de productos terminado.

Análisis de las fortalezas

- A.1 Relación de negocio con clientes industriales para la habilitación.
- A.2 Relaciones públicas y red de contactos.
- A.3 Proceso de reestructura y revitalización organizacional.
- A.4 Estructura operativa con experiencia demostrada y tradición familiar.
- A.5 Experiencia y conocimiento del sector y visión estratégica del negocio por parte del Director de la empresa.
- A.6 Reputación/solvencia moral de socios.
- A.7 Excelente calidad en los productos que oferta al mercado.
- A.8 Poder de negociación con clientes y la comunidad.

Análisis de las debilidades

- B.1 Falta de una declaración de visión y misión formal.
- B.2 Administración empírica.
- B.3 Falta de una plataforma de información formal.
- B.4 Falta de manuales de operación y procedimientos.
- B.5 Falta de una estructura funcional y estratégica y sistemas que permitan la efectividad.
- B.6 Capital humano insuficiente para crecer y ser competitivos
- B.7 Concentración del trabajo en asuntos operativos del día a día, sin dejar espacio para la planeación de largo plazo.
- B.8 Sin estrategia de posicionamiento.

Análisis de las oportunidades

- C.1 Venta de productos terminados con valor agregado.
- C.2 Desarrollo de nuevos clientes si se incrementa la capacidad de producción.
- C.3 Fortalecimiento y/o creación de nuevas líneas de negocio.
 - C.4.1 Investigación y desarrollo.
 - C.4.2 Desarrollo de proyectos de inversión.
- C.4 Realizar alianzas estratégicas con los principales proveedores de insumos.
- C.5 Servicios complementarios al productor.
- C.6 Apoyos gubernamentales, Federales, Estatales y Municipales.

Análisis de las amenazas

D.1 Entrada de competidores nuevos en la localidad habilitados por los mismos clientes.

D.2 Integración vertical de proveedores hacia delante y de clientes hacia atrás.

D.3 Competidores integrados en un proceso de innovación sin ser detectados

D.4 Dependencia del 46% de la venta de productos a un solo cliente.

Estrategias

Las estrategias propuestas para las empresa hortícola se centran en la **diferenciación y liderazgo en costo**.

Para poder desarrollar estas estrategias se sugiere que la empresa identifique con claridad las unidades estrategias de su negocio y desarrollen una cultura organizacional y financiera proactiva.

Implementación

Las estrategias anteriormente expuestas se pueden implementar considerando los siguientes aspectos:

- Identificar productos con demanda insatisfecha en el mercado, al cual se le pueda dar valor agregado para venderlo como producto terminado y se pueda producir en la región.
- Definición y delimitación de las unidades estratégicas de negocio.
- Establecimiento de canales de comunicación entre las distintas unidades (campo, empaque, administración, logística y ventas).
- Sistematización y estandarización en procesos productivos.
- Desarrollo de un sistema de información integral.
- Capacitación constante al personal.

Evaluación

El modelo se formulo considerando las perspectivas financieras, del cliente, proceso y aprendizaje continuo para su desarrollo y evaluación.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En conclusión el modelo de negocio propuesto de acuerdo a los resultados de investigación debe de ir encaminado en la satisfacción del cliente, con claridad y control en los segmentos de negocio (campo, empaque, administración, logística y ventas), para su planeación, organización, evaluación y control.

Las estrategias adoptadas por los agronegocios hortícolas deben de ir orientadas en primera instancia, en el aseguramiento de la venta de su producción, a través del establecimiento de contratos de comercialización o venta. La importancia de desarrollar este tipo de estrategias es para minimizar el riesgo de mercado, el cual podría ser muy alto, debido a que las hortalizas son commodities muy volátiles cuyos precios los establece la oferta y la demanda.

MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

Modelo de negocio centrado en la satisfacción del cliente con diversidad de productos agrícolas o productos lanza, unidades de negocio flexibles y horizontales, sistemas abiertos, con dirección estratégica y comunicación formal entre segmentos del negocio (Campo, empaque, administración, ventas y logística) y procesos productivos sistematizados y estandarizados.

REFERENCIAS

Wayne Ellwood. (2007). Globalización. Barcelona: Intermón Oxfam ediciones.

Gracia, M., Derlisiret, M. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas Revista Venezolana de Gerencia, 7 (19), 355-374.

W. L. Hill Charles.(2005) International Business.EUA: Mc Graw Hill.

Rodríguez Irma.(2006). Principios y estrategias de marketing . Barcelona : Editorial UOC.

W. Hill Charles, R. Jones Gareth. Administración Estratégica un enfoque integrado. México. Editorial Mc Graw Hill sexta edición 2005.

Alonso Sebastián Ramón, Serrano Bermejo Arturo. 2008. Economía de la empresa agroalimentaria. Madrid-Barcelona-México. Ediciones Mundi-Prensa.

Harvard Business Essentials. Como Crear una empresa exitosa. Harvard Business School Publishing Coporation, 2005.

Bernárdez Marino. Conceptos y Herramientas para la Mejora, Creación e Incubación de nuevas organizaciones. Itson Global Business Pres, 2010.

G. Cummings Thomas, G. Worley Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. México. Editorial Gengage learning octava edición.

Casp Vanaelocha, Ana. Diseño de industrias agroalimentarias. Madrid-Barcelona-México 2005. Ediciones Mundi-Prensa.