

# Propuesta para establecer un orden de aplicación de la planeación estratégica en los agronegocios

---

Kelli Johana Vergara C.<sup>1</sup>

Javier Francisco Castro M.<sup>1</sup>

**Autor de correspondencia:** Javier Castro, Especialización en Sistemas integrados de la gestión, Fundación Universitaria Agraria de Colombia. castro.javier1@uniagraria.edu.co

**Recepción:** 01 de agosto del 2020

**Aceptación:** 30 de noviembre del 2021

**Publicación:**

## ¿Cómo citar?

Vergara C., K. J. y Castro M., J. F. (2021). Propuesta para establecer un orden de aplicación de la planeación estratégica en los agronegocios. *Revista Hechos y Opciones*, 4, <https://arbapublishing.com/?s=hechos+y+opciones>

---

<sup>1</sup> Especialización en Sistemas integrados de la gestión, Fundación Universitaria Agraria de Colombia.

## Resumen

El concepto que abarca la administración va mucho más allá de tomar decisiones en las organizaciones hoy día, es por ello que la herramienta más robusta por la cual se sostiene esta palabra es el proceso administrativo, ya que permite a las empresas de cualquier sector ejercer una correcta gestión y manejo de sus recursos. Inicialmente, este proceso fue propuesto por Henry Fayol<sup>1</sup> y en la actualidad consiste en separar en cuatro etapas la gestión de las organizaciones: planeación, organización, dirección y control. Estos procesos serán nombrados a lo largo del documento como “el proceso administrativo”.

Ahora bien, ¿cómo aplicar la primera etapa en los agronegocios? Este es un tema poco transitado, pero que es importante abarcar y conocer, ya que los modelos económicos que se estudian y aplican hoy día aportan muy poco al desarrollo del sector rural y agropecuario. Por consiguiente, el presente documento desea resaltar la importancia del administrador en el ejercicio de sus funciones dentro del sector agropecuario y la relevancia que tiene aplicar la etapa de la planeación estratégica en los agronegocios, con la finalidad de que aporte en el crecimiento y el desarrollo de este tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o capital social.

**Palabras clave:** planeación estratégica, agronegocios, competitividad..

---

<sup>1</sup> Henry Fayol: conocido como el padre de la administración, a quien se le atribuye la teoría clásica de esta y el estudio y la creación de los procesos administrativos a finales del siglo xix e inicios del siglo xx.



Rawpixel.com - Freepik.com. (2023). Smart agriculture IoT with hand planting tree background [Licencia premium (Uso ilimitado sin obligación de atribuir)]. Recuperado de [https://www.freepik.com/free-vector/smart-agriculture-iot-with-hand-planting-treebackground\\_17121716.htm](https://www.freepik.com/free-vector/smart-agriculture-iot-with-hand-planting-treebackground_17121716.htm)

## ► Introducción

En el ejercicio de sus funciones e independientemente de su enfoque, el verdadero administrador se destaca por las decisiones que toma dentro de cualquier organización, ya que de estas se deriva el éxito o el fracaso de las compañías. Para las empresas agropecuarias, esto no es la excepción, sin embargo, se debe tener en cuenta como variable importante “el tiempo”, ya que en los agronegocios las limitaciones se dan por la naturaleza misma y es por ello que el administrador debe ser proactivo y estar enfocado en las situaciones que se puedan presentar a futuro. De este modo, se requiere que las empresas vayan de la mano con los avances tecnológicos que tienen que ver con el manejo de información. Todo esto bajo la ecuación de mayor cantidad en menor tiempo y con resultados de calidad, lo que permitirá al administrador tomar decisiones acertadas.

De este modo, para la toma de decisiones que garanticen el éxito de las empresas se requiere ejercer el proceso administrativo dentro de estas, pero hacerlo requiere de un tiempo prudencial, ya que la eficiencia de las etapas del proceso depende de cómo el administrador maneje la información, tanto interna como externa, de la compañía en

la cual desempeña su labor, al tomar como principal variable a la incertidumbre en toda esta situación.

El proceso administrativo adquiere relevancia en todas las empresas, incluidas las del sector de agronegocios, lo anterior debido a que se debe garantizar un ambiente óptimo para

que las personas ejerzan su labor de manera eficiente y ayuden a las organizaciones a su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, del mismo modo, para la persona que labora en el agro, por ejemplo, un agricultor, ya que debe validar antes de su siembra que la tierra sea óptima y que las condiciones climáticas del lugar sean lo suficientemente eficientes para garantizar que la siembra, la cosecha y la postcosecha sean de éxito y así sus utilidades permitan sostenerse y crecer.

Al tener en cuenta lo mencionado anteriormente, podría decirse que en teoría administrar una empresa común y una empresa agro es lo mismo, y sí, lo es, sin embargo, lo que las diferencia son las variables que se deben tener en cuenta al momento de aplicar el proceso administrativo dentro de estas, de acuerdo con lo que indica Guerra (2002):

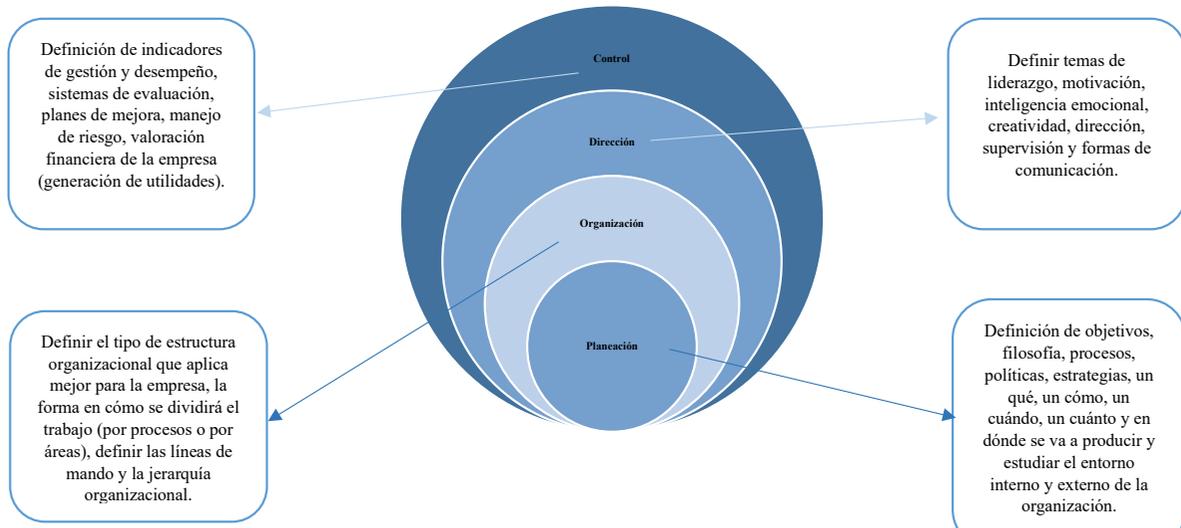
Una empresa se define como un esfuerzo organizado de un grupo de individuos para manejar eficientemente una serie de factores productivos, con el fin de producir y vender, por una ganancia, bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad (...) Una empresa agropecuaria es una unidad de decisión que combina conocimiento e información, recursos naturales, humanos y de capital, con el fin de producir bienes de origen animal y vegetal, para un determinado mercado

y dentro de una operación rentable y sostenible (p. 29).

De acuerdo con lo anterior, las empresas agro marcan su diferencia, por cuanto deben tener en cuenta además del factor humano y de capital, los recursos naturales. También se diferencian de las demás por cuanto su producción al final del ejercicio es de origen animal o vegetal, que satisfacen unas necesidades para un cliente específico. Estas diferencias a lo que deben conllevar es a pensar que en la aplicación del proceso administrativo se deben tener en cuenta otro tipo de variables y de información organizacional.

El presente artículo mostrará la importancia de saber aplicar la primera etapa del proceso administrativo: “la planeación”, pero desde un enfoque estratégico, proponiendo para los gerentes una manera más ágil y sencilla de aplicarlo y que les permita construir estrategias con base a un diagnóstico ampliamente avanzado. Para ello, la figura 1 muestra las variables que se deben tener en cuenta en cada etapa del proceso administrativo, para luego, responder en el desarrollo del presente artículo el siguiente cuestionamiento: ¿cuál sería la mejor forma de aplicar en los agronegocios la etapa de la planeación estratégica?

FIGURA 1.  
**Integración, coordinación y aplicación del proceso administrativo en los agronegocios**



Fuente: adaptado de Guerra, 1992, p. 32.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que la aplicación del proceso administrativo en una empresa agro no garantiza el éxito de esta, pero sí le permite realizar de manera sistémica la tarea del administrador o el gerente, lo cual facilita tomar decisiones con base en resultados asertivos y determinar si se están cumpliendo o no los objetivos trazados.

## Marco conceptual

El hombre desde sus inicios ha tenido que trabajar la tierra para sobrevivir, entre estas actividades está la caza o el cuidado de animales y la siembra de vegetales y frutas, de ahí que se crean actividades económicas como la manufactura, la agrícola y la agropecuaria, con la finalidad de tranzar con bienes y servicios que satisfagan las necesidades de una comunidad.

## Concepto de empresa

De acuerdo con lo anterior surge el concepto de empresa: “personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar a cabo el cumplimiento de las metas que conllevan a un proceso de toma de decisiones con base en unos futuros resultados” (Jones y George, 2004, p. 4). También definida por Guerra (2002) como: “una organización es un grupo humano formado por especialistas que trabajan de manera estructurada en una tarea común, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p. 30). Creadas las empresas, creados los gerentes.

Es así entonces que los gerentes deben enfrentarse a múltiples situaciones, por lo que la forma de afrontarlas es lo que garantizará el éxito o fracaso de una empresa, de este modo, se crea la necesidad de saber administrar las organizaciones y es cuando surge la palabra administración, que

es lo que garantiza que un gerente empuje a la empresa hacia el cumplimiento de metas y objetivos y, posteriormente, todas las teorías administrativas detrás del éxito organizacional.

### *Concepto de administración*

Para Amaru (2009), la administración es: “el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos” (p. 6). En cambio, para Chiavenato (2007), la administración consiste en:

Interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados por todas las áreas y en todos los niveles de la organización (p. 10).

De acuerdo con lo anterior y al tomar como referentes a los dos autores citados, la administración es entonces el proceso mediante el cual una persona con un rol específico, de gerenciar o administrar una empresa, realiza la formulación y el planteamiento de objetivos y metas organizacionales, con la única finalidad de lograr cumplirlas y generar riqueza para la empresa donde desempeñe su labor, utilizando como herramienta el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control de manera sistémica y ordenada.

Asimismo, es importante y necesario tener en cuenta que las áreas funcionales de una empresa (mercadeo, finanzas, tecnología, operaciones o producción y talento humano) deberán actuar como engranaje una de la otra, ya que de esto depende que el gerente o el administrador pueda lograr con eficiencia el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Ahora bien, para efectos del presente documento se tendrá en cuenta el área de producción, sin que dejen de tener importancia las demás áreas funcionales, que como se menciona antes, deben ser un engranaje una con la otra, sin embargo, la única razón por la cual se enfocará en producción es porque el rol del administrador en el sector agro está más relacionado con las actividades productivas, donde sin duda alguna deberá ejercer su función de una manera eficiente, es decir, generar muchas utilidades con el uso adecuado de los recursos.

### *El proceso administrativo*

De este modo y al tener claro el papel que juega el administrador en los agronegocios, es necesario mencionar bajo qué herramientas podrá llevar a cabo el ejercicio de su profesión o cargo gerencial y es ahí cuando se tiene en cuenta el proceso administrativo que se detalló en la figura 1, así las cosas, es importante mencionar cómo surgen estas etapas y fue precisamente Henry Fayol a finales del siglo xix e inicios del siglo xx quien comienza con el tema de separar las actividades de manera sistematizada, así: planeación, organización, dirección, coordinación y control; no obstante, Márquez (2002) propone que este proceso administrativo se clasifique en cuatro etapas, sobre las cuales se guía el presente documento: planeación, organización, dirección y control. Por lo antes mencionado, es preciso aclarar que cualquier otra clasificación que se considere como moderna, podría verse inmersa en cualquiera de estas cuatro principales.

### *La planeación*

Un buen administrador realiza el proceso de planificación cuando focaliza la empresa en

el futuro y define a través de la declaración de misión, visión, valores, políticas y procesos a los objetivos y las metas corporativas de una empresa. De igual modo, planea cuando a través de un estudio de entorno (interno y externo) puede prever y prepararse para enfrentar posibles escenarios a futuro, a esto se le conoce como prospectiva, la cual hay que ponerla en práctica debido a que el mercado y la economía es cambiante y las empresas deben sostenerse y mantenerse en el tiempo, generando rentabilidad financiera y excedentes monetarios. Para Bernal y Sierra (2013), la planeación es “el proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades para desarrollar por parte de la compañía” (p. 52); no obstante, para poder realizar este proceso de una manera efectiva se requiere poner en práctica la planeación estratégica, la cual consiste en otorgar a las organizaciones un nivel de competitividad alto que les permita perdurar en el tiempo, pese a los cambios que se presenten a futuro. Para que lo anterior se dé, es necesario conocer que existen diferentes niveles de planeación estratégica, estos son:

- Planeación corporativa (mandos altos)
- Planeación funcional (mandos medios)
- Planeación operativa (mandos operacionales)

Este nuevo concepto incorporado en el proceso de planeación tradicional es lo que hace la diferencia dentro de la competitividad empresarial y también puede ser aplicado en cualquier tipo de compañía, por consiguiente, las pertenecientes al sector agro pueden aplicarlo dentro de su proceso de planificación.

Ahora bien, las estrategias hacen parte del crecimiento organizacional y de ellas depende que la compañía tenga pérdidas o utilidades, y un buen administrador debe saber cómo plantearlas. Esto lo confirma Contreras (2013) cuando indica que:

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo y posicionándose en el mercado (p. 154).

### *La organización*

De igual modo, se podrá aplicar la etapa de **organización** cuando se conoce el tipo de empresa que se dirige y cuáles son las líneas de mando, es decir, se es capaz de crear y organizar toda la estructura de la empresa para que se puedan establecer líneas de comunicación, niveles de autoridad y responsabilidades de cada área o proceso, dependiendo del tipo de estructura organizativa que se maneje en la empresa, para así poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas de una manera eficiente. De acuerdo con lo que indican Bernal y Sierra (2013), “organizar implica coordinar y asignar los recursos de las organizaciones de forma que estas sean capaces de desarrollar sus planes y alcanzar los resultados allí previstos” (p. 159), por lo que es de vital importancia que las empresas creen su organización de tal manera que puedan enfrentar los cambios del futuro, sobre todo para los agronegocios que son dependientes del factor tiempo y ambiente.

### *La dirección*

Como tercer pilar del proceso administrativo, puede decirse que un administrador realiza

de manera efectiva la dirección cuando es capaz de mantener a su grupo de trabajo motivado a través de un liderazgo adecuado, que garantice la eficacia de los procesos al interior de la compañía, los cuales se verán reflejados en los clientes o consumidores finales. Lo anterior es confirmado por Motta (1995, citado por Bernal y Sierra, 2013) cuando indica que:

La función de dirección o gerencia es el arte de pensar, de decidir y de actuar, es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados, y deben obtenerse a través de las personas, en una interacción humana constante (p. 208).

### **El control**

Finalmente, es importante monitorear el trabajo realizado y evaluar que se haya llevado a cabo lo planificado, para esto es importante el diseño de indicadores de gestión y desempeño que garantice el cumplimiento de metas y objetivos corporativos, que a su vez facilite a la gerencia la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior y al tener en cuenta que el control es la última etapa del proceso administrativo y que cada una es un engranaje de la otra, es importante mencionar que si los demás pasos se hacen de manera adecuada y sistemática, la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos trazados en la etapa de planificación serán cumplidos. Según Koontz & Weihrich (1998): “el control consiste en medir las actividades que desarrolla la empresa para que estas coincidan con lo planeado” (p. 425).

### **Los agronegocios y el riesgo**

Los agronegocios se caracterizan o se identifican porque son las empresas que se dedican a transformar de manera parcial o total un producto de origen vegetal o animal, por ello, la importancia que ha venido adquiriendo el sector agro a nivel nacional e internacional no va ligado únicamente a la provisión de materias primas para las grandes industrias, ya que en la actualidad, según lo indica Guerra (2002):

La agricultura ya no es más el sector primario asociado con la producción de cultivos y crías. Hoy se le considera como parte de un complejo agrario-agroindustrial. La visión tradicional que la concebía como una simple proveedora de materias primas ha sido sustituida por una más amplia que recoge sus encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, según sean los vínculos con las industrias de insumos, maquinaria y equipos agrícolas, o con la industria en general (p. 72).

Ahora bien, con base en lo mencionado, es importante mencionar que, aunque ya se considera más que un sector primario, es una industria que va desarrollándose lentamente, ya que depende de muchas variables naturales como los cambios climáticos, la contaminación y el deterioro de la capa de ozono, variables que van afectando la producción y sus métodos, acrecentando el nivel de riesgo e incertidumbre en quienes están administrando este tipo de organizaciones, y esto se debe muchas veces a que aún existen organizaciones agro que manejan de manera deficiente sus recursos y capital de trabajo, lo que deja ver un incipiente manejo administrativo, ya que no cuentan con conocimientos técnicos y conceptuales que atribuyan al desarrollo de su empresa. Según Valencia y Mariño (2014):

La modernización que surgió a partir de los años 60 modificó totalmente la forma en la cual se relacionaron los actores que convergían en torno al uso de la tierra. Los campesinos al no tener acceso a las nuevas tecnologías, ni condiciones para adaptarse a las lógicas de mercado, debieron ceder sus posiciones y modificar su papel de campesinos propietarios a campesinos trabajadores (p. 86).

Al tener en cuenta lo mencionado, el papel del administrador al ejecutar el proceso administrativo en los agronegocios no es tan sencillo, ya que este tipo de organizaciones requieren de un análisis muy enfático y minucioso del entorno interno y externo de la empresa para identificar factores críticos y factores claves de éxito que permitan realizar una construcción de estrategias corporativas al final del ejercicio de planificación.

En este orden de ideas, es necesario considerar el tema de riesgo dentro del análisis inicial, ya que es sabido que el tipo de organizaciones agro se administran bajo un nivel de riesgo (financiero, ambiental, tecnológico, social y económico) e incertidumbres considerables, ya que este depende mucho de los factores naturales y biológicos del medio ambiente, para Gitman & Zutter (2012) el riesgo financiero es “la medida de incertidumbre en torno al rendimiento que ganará una inversión” (p. 287), pero para Bautista (2012), el riesgo puede definirse como “la probabilidad de que los resultados de un proceso incierto no conforme dentro de ciertas expectativas (...) El riesgo evoca el miedo a sufrir una pérdida” (p. 19). Por otra parte, Ochoa y Saldívar (2012) definen riesgo como la “posibilidad de que el rendimiento esperado no se realice o que exista una pérdida, existen dos tipos de riesgo al que se puede presentar un

inversionista: riesgo de mercado y riesgo de inversión” (p. 67).

Por consiguiente, es necesario que el gerente que asumirá el rol de administrar un agronegocio bajo la aplicación de la herramienta del proceso administrativo, deberá estudiar los riesgos y las incertidumbres que el entorno pueda ofrecer en dicho negocio, esto con la finalidad de garantizar unas utilidades y una rentabilidad financiera a la empresa, es por esta razón que resulta importante la diferencia entre riesgo e incertidumbre, ya que de esta manera podrá tomar decisiones asertivas y aplicar de manera correcta el primer pilar del proceso administrativo que es la planificación. Para Bautista (2012), la incertidumbre es “el desconocimiento parcial o total de lo que depara el futuro” (p. 2).

Por tanto, desconocer lo que pasará a futuro requiere de un gerente proactivo y analítico capaz de entender que el sector agro es estacional y que depende mucho del ambiente. También requiere de un gerente con decisiones financieras apropiadas que ayuden a estas organizaciones a manejar los niveles de riesgo de pérdidas financieras por el lento proceso de retorno de la inversión.

## Metodología

El presente documento propone una metodología con enfoque cualitativo que de acuerdo con lo que indica Behar (2008):

Recoge información de carácter subjetivo, es decir, que no se perciben por los sentidos, como el cariño, la afición, los valores, aspectos culturales. Por lo que sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales (en ideas o

conceptos) pero de las más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada (p.38).

De igual modo, se desarrolla un tipo de estudio descriptivo que según lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2014) “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 98).

En este orden de ideas, es viable decir que se utiliza una metodología descriptiva con un enfoque cualitativo, ya que se tomaron diferentes teorías y conceptos para realizar un análisis reflexivo de cuál sería la manera más adecuada de aplicar la primera etapa del proceso administrativo en los agronegocios, proponiendo así un método de aplicación a través de la implementación de matrices de análisis que conllevan a los gerentes o administradores a plantear estrategias de desarrollo, crecimiento o mantenimiento en los agronegocios.

### ***Importancia del proceso administrativo en los agronegocios***

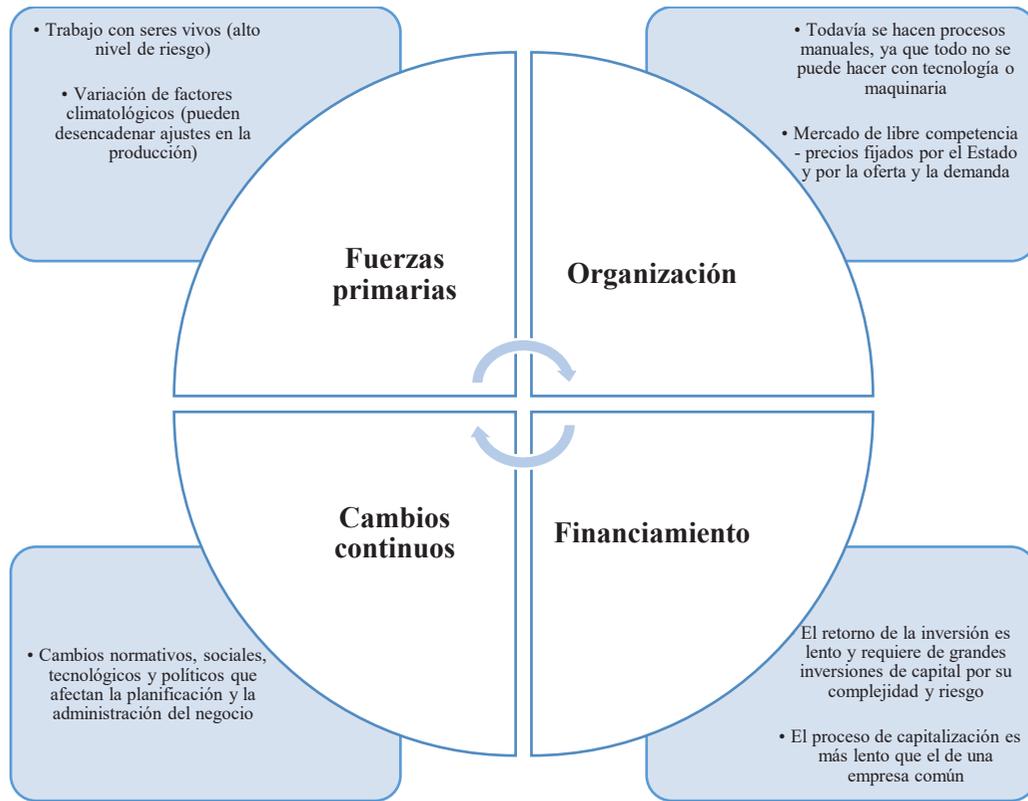
La aplicación del proceso administrativo en los agronegocios va más allá de entender la

teoría y la conceptualización, ya que cada etapa reúne muchas actividades que deben tenerse en cuenta de acuerdo con el tipo de agronegocio que se maneje, para Márquez (2002):

La empresa agropecuaria está conformada por los recursos naturales, humanos y de capital con que cuenta y los factores tanto externos como internos que condicionan la producción. La administración agropecuaria juega un papel muy importante en el control de los factores internos a través de la aplicación de un conjunto de principios, normas y técnicas para mejorar el uso de sus recursos (p. 326).

De este modo, es posible argumentar que el papel que juega la aplicación adecuada del proceso administrativo es relevante, por cuanto el éxito de cualquier empresa, sin importar el sector al que pertenezca, requiere de una buena administración. Ahora bien, para el sector agropecuario y los agronegocios es importante mencionar que antes de aplicar el proceso administrativo se deben conocer cuáles son los factores que hacen diferente la actividad de administrar una empresa agro, para ello, en la figura 2 se mostrarán dichos factores para tener en cuenta:

FIGURA 2.  
Factores que caracterizan la actividad agropecuaria



Fuente: adaptado de Contreras, 1990, p. 68.

Cuando se ha estudiado el entorno es mucho más eficiente aplicar el proceso administrativo; ahora bien, como el enfoque es solo hacia la planificación, es importante resaltar que es la primera etapa que se aplica y se hace igual en una empresa agro y en empresas de otros sectores; sin embargo, lo que ocurre es que los factores externos e internos a administrar lo hacen diferente, es decir, para los agronegocios las etapas de planificar, organizar, dirigir y controlar se hacen directamente desde una unidad de producción. Para Pisani y Franceschetti (2009): “la economía agraria se distingue de la economía de subsistencia tradicional por el crecimiento cuantitativo de la producción del sector primario” (p. 88), es decir, su

desarrollo y su éxito depende mucho del factor tiempo, ya que de ahí parte el cuestionamiento de qué tanto se puede ofertar y qué de lo ofertado es demandado y en qué cantidad. De este mismo modo, Camacho (2018) confirma que: “En general, este sector tiene un carácter estacional y una variabilidad en la producción” (p. 3). En este orden de ideas, sí es relevante contextualizar el tipo de negocio a administrar antes de aplicar cualquier herramienta, como lo es el proceso administrativo.

Para el caso de administrar empresas del sector agro y debido a su condición, es una situación compleja, porque sus entornos son cambiantes y se requieren personas

altamente capacitadas y con enfoque sistémico para manejar niveles altos de riesgo e incertidumbre. Así entonces, es evidente que se requiere de eficiencia en la administración para que se puedan lograr cosas mejores, pero con la limitante de recursos que hay. Esto lo confirma Montealegre, Delgado y Cubillos (2016) cuando indican que:

Algunos de los factores clave de éxito de la empresa moderna están dados tanto por su **modelo gerencial** y el pensamiento estratégico, como por la orientación **administrativa** (tareas, personas y estructura) y el **proceso gerencial** (formulación, ejecución y evaluación de estrategias) adoptados (p. 27).

### *Aplicación de la etapa de planeación*

De acuerdo con lo que indicaron Montealegre, Delgado y Cubillos en el párrafo anterior, es posible decir que todo depende de quién administre el negocio y de las herramientas que utilice para el cumplimiento de los objetivos, es decir, conocer los factores claves del éxito de su negocio es lo que marca la diferencia entre un gerente con enfoque competitivo y un gerente sin ambición de crecimiento y sostenibilidad a futuro, es por esta razón que el nivel de competitividad se enmarca desde el proceso de planeación estratégica.

Así las cosas, según Khadem y Lorber (1997), los pasos para definir los factores claves de éxito de una empresa son: “conozca sus relaciones importantes, defina sus áreas de éxito desde diferentes puntos de vista, identifique los factores claves del éxito para cada área de éxito y, finalmente, determine dónde encontrar el estatus de cada factor clave del éxito” (p. 45). Definidos de manera

correcta estos factores claves del éxito, es importante realizar los análisis interno y externo de la compañía, esto a través de la utilización de herramientas que le permitan al gerente definir estrategias conforme al tipo de organización y su ubicación en el mercado. Para Chiavenato y Sapiro (2010) “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 25). De igual modo, para Ramírez (2009), la planeación estratégica:

Permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos (p. 54).

Según David (2003), la planificación está compuesta por los siguientes parámetros a tener en cuenta: “La misión, la visión, las políticas, los valores, los objetivos, las metas, las estrategias corporativas (en todos los niveles) y el proceso de análisis de la inversión” (p. 25). Al tener en cuenta lo anterior, es importante precisar que la aplicación del proceso de planeación en los agronegocios debe seguir los pasos que se describen a continuación, por lo tanto, el orden de aplicación de cada una de las fases es estrictamente necesario, esto para que sea efectivo el proceso, ya que es importante recordar que la etapa de planeación es el pilar de todo el proceso administrativo y a partir de esta se determinan los fines de la empresa, por lo tanto, las demás etapas serán los medios para poder llevar a cabo lo planificado.

Para Drucker, Hesselbein y Snyder (2016), el futuro y el éxito de una empresa están ligados estrictamente a cinco claves que deben darse en un orden específico y es lo que consideran como la planificación estratégica:

- Definir el propósito (misión).
- Definir quién es el cliente – los principales y los secundarios.
- Definir qué valora el cliente – verdaderas necesidades – comportamiento de la demanda.

- Definir cuáles serán los resultados que se esperan obtener a corto, mediano y largo plazo.
- Definir cuál será el plan para obtener dichos resultados.

Por otro lado, para Bernal y Sierra (2013), las fases de la planeación estratégica son:

FIGURA 3.  
**Fases o dimensiones de la planeación estratégica**



Fuente: adaptado de Bernal y Sierra, 2013, pp. 88-89.

Al tener en cuenta la figura 3, a continuación, se describirán en el mismo orden las formas de aplicación en los agronegocios de cada una de las dimensiones de la planeación estratégica, para esto es importante comprender que el gerente debe involucrarse en cada una de las fases, soportándose en su equipo de trabajo de confianza, quienes conocen también el manejo de cada área funcional del agronegocio.

### **Fase filosófica de la etapa de planificación**

Es muy importante que la etapa de planificación inicie con la fase filosófica, ya que a partir de esta se orientan las demás dimensiones y es lo que garantizará el éxito de las demás etapas del proceso administrativo aplicado a los agronegocios.

## **Declaración de la misión**

La misión organizacional nace de la idea de una persona, por lo que se constituye la razón de ser de las empresas. Para Chiavenato y Sapiro (2010): “la declaración de la misión es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la razón por la que se debe luchar” (p. 73).

No hay una herramienta descrita para que un gerente realice la declaración de una misión; lo que se debe tener en cuenta a la hora de declararla es que se cumpla con los siguientes requisitos: debe responder a ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quiénes son las partes interesadas o stakeholders?, ¿qué impacto tiene el negocio en la sociedad?, ¿cuál es la naturaleza del negocio?, ¿cuáles son los productos o servicios que se ofrecen?, ¿la empresa conoce las necesidades de sus clientes actuales y potenciales?, ¿la empresa tiene en cuenta factores tecnológicos? y ¿qué la diferencia de las demás?

Así, una buena propuesta o declaración de misión de una empresa no necesariamente debe llevar explícito cada uno de los interrogantes planteados anteriormente, sin embargo, sí debe detallarlos de manera implícita, es decir, que al leerla se entienda cuál es la verdadera razón de ser de dicha organización.

## **Declaración de la visión**

La visión la describe Silva (2010) como: “el estado futuro deseado a la aspiración de la organización” (p. 157). De igual modo, para Contreras (2013), la visión es “cómo la empresa espera verse vista” (p. 168). Finalmente, para Ronda (2004) “la visión

es el conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar” (p. 45).

Así, es posible decir que no existe una herramienta única para declarar la visión de una empresa, no obstante, al momento de que la gerencia requiera hacerlo, es importante que conozca el tipo de empresa, los cambios a los que estará supeditada y de esta manera definir un horizonte de tiempo de dónde espera verse representada, para esto, al momento de declararla es necesario que se responda: ¿hacia dónde se dirige la organización?, este factor de tiempo debe definirse en el mediano plazo, por lo tanto, debe ser una visión realista que ofrezca un enfoque claro, que motive e inspire a las personas a trabajar por ella y que esté fundamentada en hechos históricos de la empresa.

Algunos cuestionamientos que se deben plantear para realizar una buena declaración de la visión son los siguientes: ¿se visualiza a futuro?, ¿involucra a los stakeholders?, ¿se tuvieron en cuenta los valores organizacionales y humanos de la empresa? y, finalmente, ¿es realista y flexible? De este modo, es posible decir que si la declaración incluye a cada uno de los interrogantes, ya sea de manera explícita o implícita, se pueden enfocar los esfuerzos de las estrategias con base en ella.

## **Definición de los valores**

Los valores, según los explica Pulido (2017), “regulan el diario vivir, las acciones y las decisiones de las organizaciones y se convierten en la base de lo que se conoce como cultura organizacional, se reconocen dos tipos de valores los humanos y los organizacionales” (p. 41). Tampoco existe

una herramienta única para determinar cuáles son los valores que identifican a una organización y las personas que la conforman; no obstante, es posible diseñar cuestionarios, encuestas o planes de observación que le faciliten al gerente determinar qué valores humanos y qué

valores organizacionales hacen parte de la empresa (Ronda, 2004, p. 43).

Dado lo anterior, un ejemplo que podría facilitar la diferenciación entre un valor humano y organizacional sería el siguiente:

FIGURA 4.  
Ejemplos de valores humanos y organizacionales



### Definición de las políticas

Según lo que indica David (2003) “las políticas se refieren a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas” (p. 240). No existe un método único de aplicación, pero es claro que es una labor gerencial que permitirá al directivo saber qué esperar de sus colaboradores o de un proceso específico. Existen políticas de contratación, de pago a proveedores, de cómo vestir, de presupuestos, de devoluciones, etc. Todas deben ir orientadas

a que las metas puedan cumplirse. Un ejemplo de aplicación de políticas podría ser que no es viable pagar a los proveedores antes de los 30 días de emitida la factura y que la documentación para el pago es que debe tener anexo a su cuenta de cobro el registro único tributario (RUT), la cédula del representante legal, una certificación bancaria, entre otras.

### Fase analítica de la etapa de planificación

Definida la fase filosófica, el orden está supeditado a la presente fase, en donde

se deben definir de manera concreta los objetivos y las estrategias que requieren de una gerencia muy orientada a los resultados, ya que cada fase va ligada a la anterior, es decir, que los objetivos y estrategias que se diseñen en esta fase deben satisfacer y garantizar la orientación de la primera fase que es la filosófica.

### Definición de objetivos

Al tener en cuenta que el mercado es cambiante y también las tecnologías

de información, es importante que los objetivos también se vayan reestructurando en el tiempo, no siempre pueden ser los mismos y por consiguiente deben tener enmarcados un horizonte, según Bernal y Sierra (2013), “los objetivos son los que dan la dirección para las decisiones que toman los administradores y las demás personas en la organización. Son el fundamento de la planeación” (p. 58). Una herramienta que se puede utilizar para la elaboración de dichos objetivos es el planificador SMART<sup>1</sup>.

FIGURA 5.  
Ejemplo facilitador para la definición de objetivos organizacionales



<sup>1</sup> SMART significa según sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound, donde su traducción es: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado.

El planificador SMART es lo que apoyará y facilitará la labor del administrador o quien se encargue de definir los objetivos estratégicos, los objetivos funcionales y los objetivos operativos. A través de dicha herramienta, se debe determinar que cada objetivo propuesto cumpla con los siguientes requisitos: que sea específico, medible, alcanzable, relevante y con cumplimiento en un tiempo determinado. Así, los objetivos deben ir alineados con lo propuesto en la fase filosófica, donde dicho planificador debe cumplir con los requisitos que se visualizan en la figura 5, ya que estos son los facilitadores del proceso de definición de objetivos dentro de una empresa.

### *Análisis y diagnóstico interno*

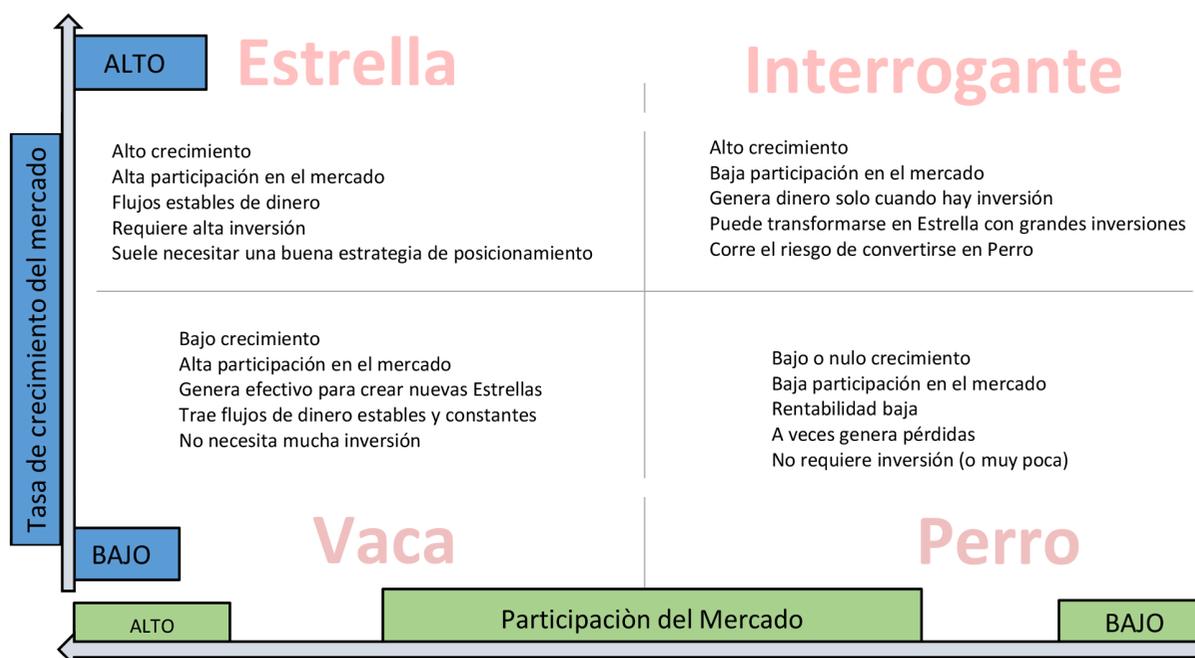
Consiste en realizar un autodiagnóstico de la situación actual de la empresa en el mercado, es decir, describir aquellas fortalezas y debilidades que se tienen al interior de la organización. Las herramientas recomendadas para realizar este proceso son las siguientes, las cuales deben ser utilizadas en ese mismo orden:

- **La clasificación del grupo estratégico:** este instrumento consiste en realizar un comparativo con las empresas que están realizando la misma actividad económica en la agroindustria, con la única finalidad de determinar cuál es su posición estratégica en la matriz a nivel competitivo, tomando como variables valores relevantes que permitan al

administrador tomar decisiones y estructurar de mejor forma su análisis interno y su test de autodiagnóstico, algunas son, por ejemplo: indicadores de rentabilidad financiera como el ROE, el incremento en ventas de un año a otro, la rentabilidad en los activos o cualquier otra variable que la empresa pueda observar de su competencia.

- **Matriz de análisis Boston Consulting Group (BCG):** a través de la matriz de crecimiento-participación es posible establecer estrategias futuras de marketing que involucren temas de participación y crecimiento en el mercado de la empresa en general o por cada producto o servicio que esta ofrezca. De acuerdo con la propuesta de Henderson (1976), “la matriz está compuesta por cuatro tipos de organizaciones: empresas perro, empresas interrogantes, empresas estrellas y empresas vaca” (p. 340). A continuación, se mostrará una ilustración de cómo quedaría la matriz. Lo recomendable es que se realice por cada producto o servicio que comercialice o produzca el agronegocio, ya que esto a su vez ayuda a definir hacia qué línea específicamente la empresa deberá enfocar sus esfuerzos para definir estrategias, ya sea para competir, mantenerse en el mercado o para desarrollar el producto que tienen ubicados en los cuadrantes menos favorecidos:

FIGURA 6.  
Modelo de la Matriz BCG



Fuente: adaptado de Henderson, 1976.

Ahora bien, según lo cita Ramírez, García y Garcés (2011), la matriz BCG se describe como:

La metodología que clasifica a las empresas en cuatro categorías: empresas vacas, estrellas, perros e interrogantes, donde la definición de las categorías está estrechamente ligada a la participación de las ventas de la empresa en su respectivo sector económico, y al crecimiento de los ingresos de estas en un determinado horizonte temporal (p. 39).

Es decir que es necesario también haber realizado el análisis del grupo estratégico para definir la posición de mercado como manera inicial y luego validar respecto a los ingresos obtenidos sobre cuál es el producto que es más rentable para la compañía. Es recomendable enfocar esfuerzos en las empresas estrellas o vacas lecheras.

- **Matriz de perfil competitivo (MPC):** según David (2003), esta es la que “identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fuerzas y debilidades específicas, en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (p. 112). En este orden de ideas, es posible decir que esta matriz lo que permite es realizar la comparación de la empresa objeto de estudio frente a las organizaciones de la competencia que son más relevantes y que se determinan previamente en el grupo estratégico. Dicha comparación se da a partir de unos factores críticos de éxito con enfoque tanto interno como externo, como por ejemplo compararse por: publicidad, relación con los clientes, posición financiera, recordación de la marca, etc.

- Test de autodiagnóstico:** este test debe realizarse en cada área funcional de la empresa (mercadeo, tecnología, talento humano, operaciones o producción, finanzas) y no existe una herramienta creada para esto, por lo que es importante que los gerentes conozcan la empresa para determinar las estrategias más convenientes. Estas se pueden soportar en estados financieros, indicadores financieros históricos, resultados históricos de cada área, gestión documental, cultura y clima organizacional, clientes, etc.
- Matriz de evaluación de factores internos (EFI):** el diligenciamiento de esta matriz se da luego de haber determinado los factores críticos de éxito más relevantes que surgieron o se hallaron al aplicar el test de autodiagnóstico. Para Ponce (2007), la matriz EFI determina “si las fuerzas internas de la organización conjuntamente son favorables o desfavorables” (p. 118). La importancia de elaborar esta matriz es fundamental, ya que de esta se derivan las fortalezas

y las debilidades más relevantes que migrarán hacia la matriz FODA.

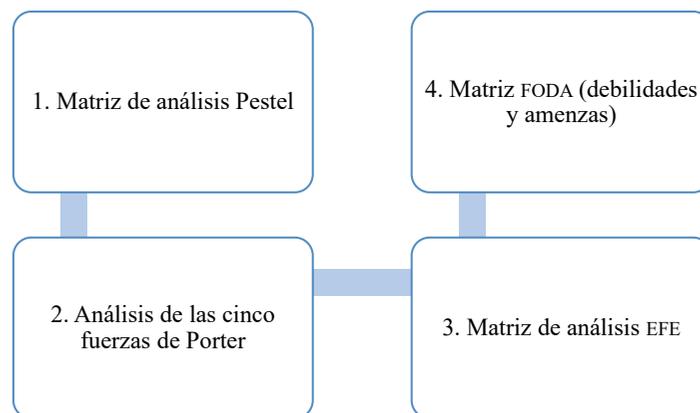
### Análisis y diagnóstico externo

Los ambientes externos están hechos a base de incertidumbre y riesgo en los agronegocios, como se explicó en la figura 2, por lo que es importante que además de tener en cuenta las dimensiones externas que se evalúan y se analizan para las empresas comunes, se analicen las variables naturales y ambientales que supeditan el buen funcionamiento de una empresa agro. A nivel macro, se ofrece como herramienta el análisis y la elaboración de la matriz Pestel y a nivel micro es posible utilizar la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter, esto con la finalidad de poder determinar cuáles son los factores críticos de éxito más relevantes y asociados como oportunidades y amenazas que alimentarán la matriz de evaluación de factores externos EFE.

Es importante que la elaboración y el análisis de las matrices se dé en un orden específico que se mostrará a continuación:

FIGURA 7.

#### Orden de elaboración de las matrices de análisis para el diagnóstico externo de los agronegocios



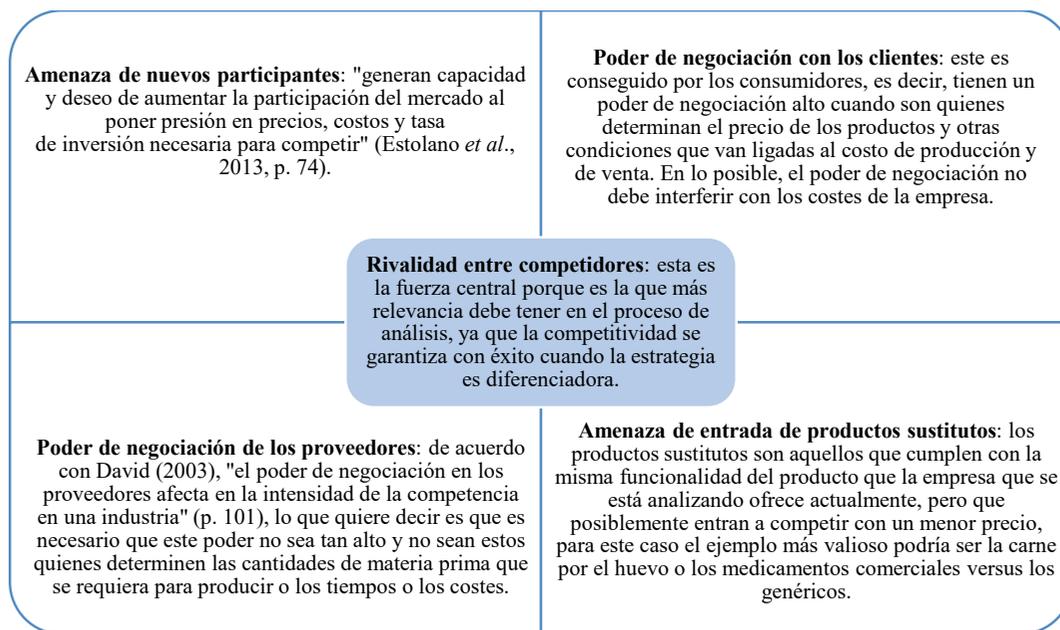
Fuente: elaboración propia.

- Matriz de análisis PESTEL:** se denomina matriz de análisis a nivel propositivo, no obstante, PESTEL es un acrónimo que se da para resumir las dimensiones que debe contener el análisis macroestratégico externo de los agronegocios. En este orden de ideas, lo que se realiza en este paso es hallar factores críticos de éxito externos que conlleven al administrador o gerente a determinar oportunidades o amenazas que a nivel macro puedan llegar a afectar los agronegocios. Así, lo que dicho acrónimo traduce es que es necesario estudiar los factores de tipo: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos-ambientales y legales, donde de manera implícita o explícita se involucren cada una de las variables asociadas de la figura 2.
- Las cinco fuerzas de Porter:** este análisis es propuesto por Porter en

1979 para la revista *Harvard Business Review* y fue hecho como su primera publicación y aporte al tema de las estrategias. En dicho artículo habla de “*las cinco fuerzas competitivas que moldean o dan forma a la estrategia*”. Este artículo menciona que: “el trabajo del estratega es comprender y hacer frente a la competencia, sin embargo, los gerentes definen la competencia de manera limitada [...]” (Porter, 2008, párr. 1).

De acuerdo con lo anterior, es posible establecer que el reto gerencial es precisamente analizar a la competencia más allá de lo que se cree que es. Por esta razón, Porter indica que además de la competencia que ya es conocida por el gerente, se deben tener en cuenta otros cuatro factores para así completar lo que se conoce hoy como el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

FIGURA 8.  
**Modelo de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: adaptado de Porter, 2008.

La aplicación de este modelo en los agronegocios resulta muy importante por cuanto es el que le muestra un enfoque microeconómico a la gerencia para enfocar su empresa hacia la competitividad en la agroindustria a través de la estrategia. Para ello, se requiere que el administrador o quien realice la gestión de análisis de esta herramienta haga una evaluación de cada una de las cinco fuerzas propuestas por Porter con base en la información del sector o la industria que permita conocer cuál es su ubicación actual y de la competencia frente a su empresa.

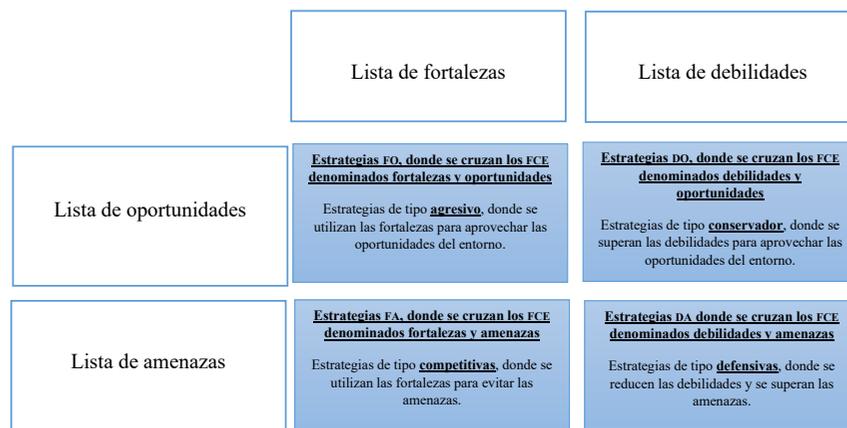
**Matriz de análisis EFE:** Para Ponce (2007) la matriz EFE determina “si las fuerzas internas de la organización conjuntamente son favorables o desfavorables” (p.119). Esto indica que luego de haber definido los factores críticos de éxito en la elaboración de las matrices anteriores, migrarán a la matriz EFE aquellos que mayor nivel de importancia se les fue asignado, esto con la finalidad de hacer nuevamente otra ponderación que determinará cómo se constituirán las amenazas y debilidades en la matriz FODA.

Elaboradas las matrices antes mencionadas, es posible alimentar la matriz de elaboración

de estrategias FODA, donde es posible que de todas las estrategias planteadas en cada cuadrante de la matriz se requiera realizar un estudio a fondo de cuál de todas las formuladas serían las más adecuadas de aplicar y, para esto, es necesario que la organización realice un nuevo análisis con base en la elaboración de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción Space o Peyea, ya que a través de esta se podrá definir en qué cuadrante de ubicación se encuentra la empresa y así asociarlas con las estrategias que se plasmaron en la FODA inicialmente.

La matriz FODA es utilizada por la mayoría de empresas, incluso sin haber elaborado una definición ordenada y clasificada de los factores críticos de éxito, tanto a nivel interno como a nivel externo de: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual afecta muchas veces la elaboración de estrategias corporativas que le permitan a la empresa ser una organización sostenible en el tiempo y competitiva en el mercado divergente de hoy. A continuación, es posible detallar la matriz FODA de la siguiente manera:

FIGURA 9.  
Ejemplo de matriz foda



Fuente: elaboración propia.

En la figura 9 se detalla un ejemplo únicamente de la forma de construcción de la matriz; ahora bien, es necesario aclarar cada tipo de estrategia a utilizar por cuadrante, pero primero se debe realizar la matriz Space o Peyea, ya que esta ayuda a la empresa a determinar sobre qué tipo de estrategias debe enfocar sus esfuerzos y su inversión.

Lo anterior se hace ya que en el proceso pueden surgir muchas estrategias y realizar el análisis financiero de cada una de estas puede resultar demorado y tedioso para los gerentes o administradores. De este modo, lo que se busca en los agronegocios es precisamente definir cuál de todas las alternativas planteadas es la que garantizará la riqueza, el desarrollo, el crecimiento y la permanencia de la empresa en la agroindustria.

Para la matriz Space o Peyea, la ubicación por cuadrantes está dada por los valores que se asignen para cada factor clave de éxito considerados en cuanto a:

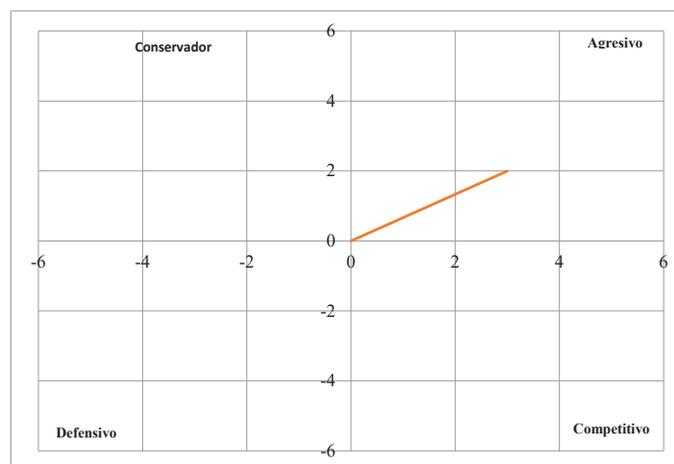
a. Fuerza financiera (FF) – interna

- b. Estabilidad del ambiente (EA) – externa
- c. Ventaja competitiva (VC) – interna
- d. Fuerza de la industria (FI) – externa

Dichas ponderaciones realizadas en la matriz determinan la ubicación del cuadrante para la empresa objeto de estudio. Lo anterior se hace con el fin de definir hacia cuál estrategia o estrategias debe inclinarse la empresa de acuerdo con el resultado arrojado. Es importante precisar que la línea que se visualiza en la figura 10 es la que determina, según los resultados obtenidos al definir las ponderaciones de la matriz, la ubicación estratégica de la empresa. Para el ejemplo utilizado en la figura es posible reflejar que es una compañía que debe implementar estrategias de tipo agresivo (más adelante se explicará en qué consisten las estrategias dependiendo de la ubicación de cada cuadrante), es decir, según David (2003), la ubicación del ejemplo corresponde a: “empresa sólida en el aspecto financiero que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria creciente y estable” (p. 207). Dichos cuadrantes se dan de la siguiente manera:

FIGURA 10.

**Ejemplo resultados de matriz Space**

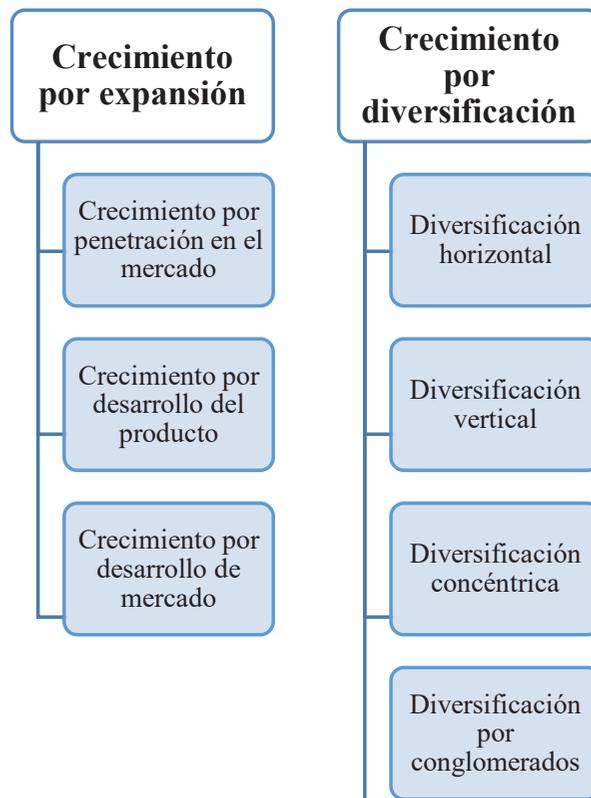


Fuente: elaboración propia.

Definida la ubicación en la matriz Space, es posible tomar las estrategias plasmadas bajo el mismo cuadrante en la matriz FODA y analizarlas financieramente y en términos de cada proyecto, pero como se menciona antes, es necesario primero conceptualizar en qué consiste cada estrategia y para esto se comienza con el concepto general de qué es una estrategia.

Para Ansoff (1965), las estrategias se dan con base en una interpretación del mercado actual y el tradicional de la empresa objeto de estudio, para lo cual el autor propone estrategias de crecimiento y desarrollo de mercado y de producto, indicando que es posible aplicar cualquiera de las siguientes estrategias dependiendo del diagnóstico previo de la organización:

FIGURA 11.  
Tipos de estrategias según Ansoff



Fuente: tomado de Ansoff, (1965).

Ahora bien, para Porter (2009), “las estrategias pueden darse desde la óptica de toda una industria o de un segmento de mercado específico” (p. 81), es decir, si el diagnóstico realizado previo a las matrices explicadas anteriormente arroja

que la empresa requiere de estrategias que fortalezcan su posición ante la industria, podría aplicar entonces las de diferenciación y de liderazgo en costos, pero, si por el contrario arroja que se necesita de una estrategia más segmentada hacia sus

consumidores o un nicho específico, la que debería aplicarse sería la de enfoque o segmentación. A continuación, se

mostrará de una manera muy ilustrativa en qué consiste cada una de las estrategias genéricas de Porter:

FIGURA 12.

### Estrategias genéricas de Michael Porter

#### Liderazgo en costos

Obtener rendimientos superiores a los de todas las empresas del sector con respecto al manejo y el control de costes (bajos) para la fabricación, comercialización o agroindustrialización de los productos o servicios.

#### Diferenciación

Es lo que logra ser percibido por todo el sector o la agroindustria como único, como por ejemplo: diseño e imagen de marca, sistemas tecnológicos de información, buenas prácticas, tecnología en cadenas de abastecimientos, etc.

#### Enfoque

Cuando se habla de enfoque puede ser específicamente por segmentos del mercado o en su defecto del producto en sí, pero con la singularidad de obtener una ventaja en la agroindustria a través de la satisfacción de un pequeño nicho que le garantice la rentabilidad financiera a la compañía.

Fuente: adaptado de Porter, 2009, pp. 78-83.

Una vez abarcadas las estrategias que garantizan el éxito de las empresas a través de inversiones de dinero para su implementación, por otro lado, se encuentran aquellas que no requieren de inversión alguna o, en su defecto, que su inversión es muy poca, es decir, aquellas denominadas estrategias de desinversión, de liquidación, de atrincheramiento, de fusión o declaración de la empresa en bancarrota. Este tipo de estrategias son las que las empresas no quieren implementar pero que dependiendo de cada particularidad en algunos casos es necesario, este tipo de estrategias pueden

darse, por ejemplo, cerrando una sucursal que no esté dando la rentabilidad esperada, pero que sí genera costes administrativos u operativos altos, también puede ser a través de la fusión de la empresa con una razón social más rentable, etc.

Lo anterior muestra la importancia de seguir un orden y de realizar un análisis minucioso antes de plantear cualquier tipo de estrategia, ya que el éxito a largo plazo de la empresa dependerá al 100 % de las propuestas por la gerencia o la administración, por cuanto la definición de estas va ligada a la ubicación

que se haya obtenido en el cuadrante de la matriz Space o Peyea. Es así que en cada uno de estos es viable aplicar diferentes tipos de estrategias:

- **Cuadrante agresivo o intensivo - perfil FO:** aplicar estrategias de segmentación, enfoque en diferenciación o enfoque en costo, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, estrategias de integración (hacia adelante, atrás u horizontal) y estrategias de diversificación (por conglomerados, concéntrica u horizontal).
- **Cuadrante conservador - perfil DO:** es posible aplicar estrategias de diferenciación, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación concéntrica.
- **Cuadrante competitivo - perfil FA:** se aplicarán estrategias de liderazgo en costos, de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto y de riesgo compartido o alianzas estratégicas.

- **Cuadrante defensivo - perfil DA:** es posible usar estrategias de recorte de gastos, de atrincheramiento, de liquidación, de diversificación concéntrica.

### *Fase táctica u operativa de la etapa de planificación*

Con la fase táctica u operativa se finaliza la primera etapa del proceso administrativo: “la planificación”, por lo tanto, lo primero es tener claro cuáles son las perspectivas de valor para cada uno de los *stakeholders* (accionistas, clientes, empleados, procesos, comunidad u otros) en términos de rentabilidad, estabilidad, sostenimiento, ambientalistas, etc. Luego de entender cómo afectará la estrategia a cada grupo de interés, es necesario visualizar cómo se le apuntará a la misión y la visión definidas en la fase filosófica.

Al tener claro lo anterior, es viable establecer en términos financieros la aplicación de la estrategia. A continuación, se explicarán las actividades que conllevan a la consecución de la presente fase de planificación:

TABLA 1.  
**Dimensión o fase táctica u operativa de la planeación estratégica para aplicar en los agronegocios**

Pasos por ejecutar	Descripción
Definición de costes y presupuestos	Todo lo coadyuvante a las acciones estratégicas: recursos financieros, físicos, humanos, apoyo de entidades gubernamentales, subvenciones, etc.

Proyección y análisis de la inversión	Definición de responsables, proyección de estados financieros con y sin la implementación de la estrategia, con la finalidad de que permitan realizar comparativos, analizar resultados como tasa interna de retorno (TIR), valor presente neto (VPN), relación: beneficio/costo (RBC) y periodo de recuperación de la inversión (PRI), que se dan luego de haber proyectado los estados financieros y el flujo de caja si se aplicara la estrategia (s) seleccionada (s).
---------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

La evaluación financiera de los proyectos es un proceso decisivo para los gerentes y quizá la más importante para tomar decisiones acerca de si se aplica o no una determinada estrategia, por ello, la consecución de cada una de las fases de planificación estratégica deben realizarse con sumo estudio y cuidado, ya que de ello depende que al final la gestión administrativa y gerencial haya valido la pena para las organizaciones, esto debido a que se lleva a las empresas a su nivel máximo de desarrollo y competitividad en el mercado, garantizando en un largo plazo la sostenibilidad y la permanencia de la misma en la agroindustria.

## ► Conclusiones

El presente artículo de reflexión propone un orden de aplicación para el proceso de planificación estratégica en los agronegocios, el cual conlleva a las empresas al éxito al momento de medir los resultados de las estrategias corporativas planteadas, las cuales deben estar perfectamente alineadas

con las dos primeras fases del proceso de planificación.

Es importante recalcar que la etapa de planificación se constituye como la base o el pilar del proceso administrativo, por cuanto las demás etapas serán consideradas como las formas o los mecanismos para identificar si lo planeado se ha cumplido con éxito.

Para aplicar la etapa de planeación estratégica en una organización agro es necesario orientar los esfuerzos a cerrar las brechas que posiblemente se tengan con el Estado, ya que de esto dependen las posibles obtenciones de créditos, patrocinios, subvenciones, entre otras. Además de crear lazos entre las zonas rurales y urbanas, ya que las alianzas estratégicas que existan entre estas pueden acelerar el éxito financiero de las empresas agro en las zonas rurales.

Las estrategias que decidan implementarse en los agronegocios deben ser garantes del crecimiento y el sostenimiento económico en su industria y, a su vez, garantizar el incremento de las utilidades y la rentabilidad financiera en la organización.

## ► Referencias

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). México: Pearson Prentice hall. Recuperado de [https://www.academia.edu/16298613/Fundamentos\\_de\\_Administraci%C3%B3n\\_Teor%C3%ADa\\_general\\_y\\_proceso\\_administrativo?auto=download](https://www.academia.edu/16298613/Fundamentos_de_Administraci%C3%B3n_Teor%C3%ADa_general_y_proceso_administrativo?auto=download)
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.
- Bautista, R. (2012). *Incertidumbre y riesgos en decisiones financieras* (Primera ed.). Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación. Shalom*. Recuperado de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda ed.). Bogotá D.C.: Pearson.
- Camacho, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & Gestión*, 44, 1-13. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.10528>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed.). (C. De la Fuente, Trad.) México: McGraw Hill. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Contreras, J. (1990). *Administración de Fincas*. Caracas: América C.A.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Prentice Hall. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Drucker, P., Hesselbein, F. y Snyder, J. (2016). *Las cinco claves de Peter Drucker*. (Segunda ed.). España: Profit.
- Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I. y Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, 24, 67-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1934/193424835004.pdf>
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (Décimosegunda ed.). México: Pearson.
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI* (Segunda ed.). San José: Agroamérica. Recuperado de <http://orton.catie.ac.cr/REPDOC/A9772E/A9772E.PDF>
- Henderson, B. (1976). El Pensamiento Empresarial. En: Stern, C. y Stalk, G. (coords.), *Ideas sobre estrategia* (pp. 320-323). España: Ediciones Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/>

[metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf](#)

- Jones, G. y George, J. (2004). *Essential of Contemporary Management*. New York: McGraw Hill Education. Recuperado de <https://lib.hpu.edu.vn/handle/123456789/32700>
- Khadem, R. y Lorber, R. (1997). *Administración en una página: cómo utilizar la información para lograr sus metas* (Segunda ed.). Nueva York: Norma.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global* (11 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Márquez, M. (2002). La Gestión Administrativa de las Empresas Agropecuarias de los Municipios San Fernando y Biruaca del estado de Apure, en Venezuela. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 10, 325-335. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=141/14101002>
- Montealegre, J., Delgado, A. y Cubillos, C. (2016). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresa agroindustriales del departamento del Tolima. *Pensamiento & Gestión*, 42, 26-47. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.42.10479>
- Motta, P. (1995). *La ciencia y el arte de ser dirigente: un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes* (Primera ed.). Bogotá: Uniandes.
- Ochoa, G. y Saldívar, R. (2012). *Administración Financiera correlacionada con las Niif* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Pisani, E. y Franceschetti, G. (2009). Evolución del pensamiento económico agrario: de los agronegocios a la nueva ruralidad. *FCA UNCuyo, XLI*(2), 85-108. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/3184/t41-2-07-pisani.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/3184/t41-2-07-pisani.pdf)
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy?referral=00269>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para el Análisis de la Empresa y sus Competidores* (Primera ed.). Estados Unidos: Pirámide.
- Pulido, J. (2017). *La planeación estratégica y el diseño organizacional como herramientas gerenciales*. Bogotá D. C., Colombia: Uniagustiniana. Recuperado de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1001>
- Ramírez, A., García, S. y Garcés, J. (2011). Cambios en la posición de mercado de las empresas colombianas. *Semestre Económico*, 14(30), 37-60. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165022464002.pdf>
- Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *IIESCA - Ciencia Administrativa*, 2, 54-61. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3b%20de%20un%20an%3a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3b%20estrat%3a9gic>

a%20en%20las%20empresas.  
pdf?sequence=1&isAll

Ronda, G. (2004). La Integración de los Niveles Estratégico, Táctico y Operativo en la Dirección Estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios [EAN]*, 52, 29-57. Recuperado de <http://redalyc.org/pdf/206/20605204.pdf>

Silva, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. *Perspectivas*, 26,

153-178. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008>

Valencia, M. y Mariño, A. (2014). La empresa agroindustrial colombiana: un análisis de relaciones de poder y configuración de la apropiación de factores productivos. *Equidad & Desarrollo*, 22, 79-97. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166531>