

HERRAMIENTA:

# ¿Cómo gestionar agronegocios?



## Tiempo efectivo estimado

Un día en promedio, dependiendo de la cantidad de personas en capacitación.

## Objetivo

Identificar conceptos claves para los agronegocios que permitan a los productores integrar sus productos o servicios en cadenas de valor.

## Perfil del público meta

Agricultores o productores del campo. El taller de agronegocios tendrá una capacidad máxima estimada de 30 personas.

## Perfil del equipo de facilitación

Una persona con experiencia en agronegocios, con capacidad para enseñar y capacitar a grandes grupos de personas. Es importante que el facilitador se refiera a la población con un lenguaje sencillo, alejando términos demasiado técnicos.

## Metodología

### Paso 1

---

Reunir a las personas por medio de entrega de volantes, anuncios por internet, redes sociales, invitaciones, visitas a grupos organizados, para plantear mediante una dinámica el plan de agronegocios que satisfaga sus necesidades, asegurando la existencia de un comité ejecutor y un comité encargado de socializar la información en cada etapa del proceso.

## Paso 2

---

Analizar el entorno particular del agronegocio por medio del estudio de diagnóstico de

### Las fortalezas:

1. Biodiversidad.
2. Estacionalidad.
3. Diversidad climática.
4. Altos rendimientos.
5. Mano de obra calificada.

### Las debilidades:

1. Infraestructura deficiente.
2. Fragmentación de la tierra.
3. Limitado financiamiento.
4. Concentración de mercados.
5. Protocolos sanitarios costosos.

### Las oportunidades:

1. Tratados comerciales.
2. Tendencias de consumo.
3. Nichos de mercado.
4. Proyectos de irrigación
5. Turismo y gastronomía.

### Las amenazas:

1. Cambio climático.
2. Plagas y enfermedades.
3. Países competidores.
4. Barreras arancelarias.
5. Monopolios industriales.

## Paso 3

---

Una vez que se obtenga el análisis FODA, es necesario realizar, mediante un rotafolio, pizarra o papelógrafo, el análisis de los cuatro componentes básicos del sistema en que se desarrolle el agronegocio:

1. **Producto:** artículo que se vende para satisfacer una necesidad. ¿Qué? ¿Dónde?
2. **Proceso:** actividades organizadas que se realizan para generar valor. ¿Cómo? ¿Cuándo? Valor agregado.

3. **Mercado:** planes que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. ¿Por qué? Objetivos, tendencias y metas.
4. **Estrategia:** Definir a largo plazo el rumbo del agronegocio. ¿A quién le vendemos? Compradores potenciales.

## Paso 4

---

Por medio de un conversatorio y lluvia de ideas, definir los indicadores claves de éxito para cada etapa del proceso:

1. Gestión ambiental
2. Gestión tecnológica
3. Gestión de calidad
4. Gestión empresarial
5. Gestión operativa

Una vez obtenidos, es necesario construir colectivamente un diagrama de Porter, el cual contiene:

1. Análisis de los clientes
2. Análisis de la competencia.
3. Estrategia frente a los productos sustitutos (aquellos que pueden reemplazar a mi producto)
4. Proveedores.

## Paso 5

---

Identificar los aspectos básicos del agronegocio para ejecutarlos de forma práctica, estimulando la planificación y la gerencia participativa en los agronegocios, así como fomentar la cohesión de los grupos que quieren formar agronegocios en la comunidad. A este respecto, Camejo (2012) menciona que es necesario:

1. Diseñar y comunicar la estrategia.
2. Construir y comunicar las metas.
3. Identificar problemas y oportunidades.
4. Diagnosticar problemas.
5. Entender procesos.
6. Definir responsabilidades.
7. Mejorar el control de la empresa.
8. Identificar iniciativas y acciones necesarias.
9. Medir comportamientos.
10. Facilitar la delegación en las personas.
11. Integrar la compensación con la actuación.

Las correctas estrategias en los agronegocios permiten construir una planificación fuerte y segura en el corto, mediano y largo plazo, de forma que se pueda alcanzar un resultado exitoso, a pesar de los factores externos que puedan afectar el desarrollo del agronegocio dentro de la cadena productiva del sistema agropecuario.

## **Paso 6**

---

Desarrollo del plan: Es necesario también crear una breve justificación del porqué mi producto o bien es necesario en la sociedad. Es decir, las razones que impulsan a los socios a continuar con la idea del agronegocio. La justificación del agronegocio debe mostrar la relevancia de este y sus impactos para el sector o población meta.

Adicionalmente, en esta fase se recomienda cumplir con los pasos metodológicos establecidos en la ficha n.º 4 “Herramienta: ¿Cómo elaborar planes de negocio? Esto con el objetivo de generar mecanismos de planificación empresarial más estratégicos que garanticen la sostenibilidad del agronegocio.

## **Paso 7**

---

Realizar colectivamente el análisis de la cadena de valor para identificar que todos los aspectos contemplados dentro de la planificación del agronegocio se puedan ubicar en la misma cadena, comprendiendo la importancia de conocer los elementos de la cadena de valor que resultan estratégicos y de importante consideración para el desarrollo exitoso del agronegocio.

*“La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible” (Quintero y Sánchez:381).*

### **Fases de la cadena de valor según Guerras y Navas (2007)**

1. Identificar los elementos esenciales de la empresa.
2. Determinar el valor creado por cada uno de esos elementos esenciales.
3. Actuar sobre esos elementos, disminuyendo los costes y aumentando el valor que crean.

## Actividades de la cadena de valor según Guerras y Navas (2007)

*“Actividades primarias: Son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde el punto de vista físico, así como su transferencia y atención post-venta al cliente. Estas son:*

- **Logística interna o de entrada de factores:** *Recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo.*
- **Producción:** *Actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios.*
- **Logística externa o distribución:** *Actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados.*
- **Marketing y venta:** *Actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.*

## Actividades de apoyo o de soporte

*Son aquellas actividades que agregan valor al producto, pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de este, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias. Estas son:*

- **Aprovisionamiento:** *Actividad de compra de factores que van a ser utilizados en la empresa. Estos factores deben ser entendidos en sentido amplio, incluyendo materias primas, materiales auxiliares, maquinaria, edificios, servicios de todo tipo, etc.*
- **Desarrollo de tecnología:** *Actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de producto como de proceso o de gestión.*
- **Administración de recursos humanos:** *Actividades relativas a la búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación, etc. de todos los tipos de personal. Es un soporte fundamental para las actividades primarias así como para el resto de las de apoyo e, incluso, para el conjunto de la empresa.*
- **Infraestructura de la empresa:** *Actividades que pueden englobarse bajo la denominación genérica de administración y pueden incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc. Supone un soporte para el conjunto de la empresa más que para actividades individuales”.*

## **Paso 8.**

---

Realizar evaluaciones antes y durante, de forma periódica, para que se demuestre el estado del agronegocio, desde su planificación hasta la operación.

### **Materiales y equipo**

1. Fichas de colores
2. Pizarras de corcho o lisa
3. Marcadores
4. Materiales didácticos, agenda de la actividad y prácticas impresas en hojas en blanco
5. Papel kraft o papel periódico
6. Chinchas, si la pizarra es de corcho
7. Cinta adhesive

### **Consideraciones por tomar en cuenta**

1. En caso de que sea necesario por aspectos como lejanía o cantidad de participantes, es importante considerar el tema de alimentación y transporte para los presentes.
2. Debe considerarse en la planificación el acceso al agua potable, a los servicios sanitarios y el acceso seguro al lugar.

### **Literatura sugerida**

1. Camejo, J. 2012. Definición y características de los indicadores de gestión empresarial (en línea). Buenos Aires, Argentina, Asociación Grandes Pymes. Consultado 30 nov. 2016. Disponible en <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>.
2. Fava, M; Thomé, L. 2008. Agronegocio y desarrollo sustentable (en línea). Agroalimentaria 14(27):43-53. Consultado 8 nov. 2016. Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-03542008000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542008000200004&lng=es&tlng=es).
3. Guerras Marín, LA; Navas López, JE. 2007. La dirección estratégica de la empresa. Madrid, España. Editorial Thomson. p. 257-381.
4. Quintero, J; Sánchez J. 2006. La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales 8:377-389.
5. Roberi, A. 2010. Estrategia de los agronegocios. Córdoba, Argentina, Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba.