

PORTAL DIFUNDI Y SUMA

La Planificación estratégica en las empresas agroindustriales de la Provincia de San Juan. Relación con el perfil del empresario.

Integrantes:

Director: Dora Cecilia ZALDO

Co-Director: Raquel ROMERO

Marcos CAPRA

Patricia CHAPARRO

Luciano NEGRO

La investigación se centro en conocer si las empresas agroindustriales de la provincia de San Juan tienen implementado un sistema de planificación estratégica y si su formulación e implementación guarda relación con el perfil del empresario.

Se comenzó profundizando el marco teórico, definiendo empresa agroindustrial, para continuar con el análisis de distintos modelos y posterior selección del tipo de modelo de administración estratégica a utilizar. A tal efecto, se ha considerado seguir los lineamientos desarrollados por Charles Hill, Gareth Jones, en el libro titulado Administración Estratégica. Un enfoque integrado.

Como conclusión final podemos destacar que gran parte de las empresas agroindustriales de la Provincia de San Juan, bajo la forma de sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada, tienen implementado un modelo de planificación estratégica, donde definen su visión, misión, conocen a sus clientes y competidores, interactúan con el medio ambiente, fijan políticas, realizan planes y presupuestos, cuentan con organigrama y definición de funciones , en la mayoría de los casos no formalizados.

Las mismas son dirigidas por empresarios que reúnen características como experiencia, adaptación al entorno, buena relación con la comunidad y sus clientes, cuentan con una visión amplia que les permiten identificar y evaluar estrategias competitivas y de gestión, brindado en parte, por su nivel de formación universitario; todas estas características fundamentales al momento de formular e implementar un modelo de planificación estratégica.

Estos atributos se repiten a lo largo de las entrevistas y encuestas y son imprescindibles para la vinculación de la empresa con su entorno, la fijación de objetivos a largo plazo y la aplicación del modelo de planificación estratégica.

PORTAL DIFUNDI Y SUMA

Las conclusiones arribadas se sustentan en el relevamiento realizado, las que se muestran separadas por categorías, a saber

ATRIBUTOS GENERALES

La principal actividad agroindustrial de la Provincia de San Juan es la vitivinícola con un 21% de las empresas encuestadas, seguidas por la frutihortícola y la olivícola; alcanzando en su conjunto el 57% de participación. En cuarto lugar se ubica la actividad pecuaria con una participación del 9%.

En cuanto al lugar de explotación se destaca la zona del Gran San Juan y los departamentos de Pocito, Santa Lucía y Rawson, que alcanzan en su conjunto el 70% de las empresas encuestadas.

Si analizamos el tamaño y tipo de las empresas se destaca que un 48% tienen hasta 10 empleados, un 34% de 10 a 50 empleados y un 18% de las empresas encuestas manifiesta tener más de 50 empleados. La figura jurídica más presente en el sector agroindustrial, es la de Sociedades anónimas y sociedad de responsabilidad limitada, alcanzando el 70% en su conjunto

En cuanto a la certificación de normas de calidad, el 22% de las organizaciones encuestadas tienen implementado algún sistema de certificación de normas.

Finalizando el análisis de los atributos generales de las organizaciones podemos deducir que no existe diferencia significativa entre la cantidad de empresas con sistemas productivos estacionales, comparado con aquellas que aplican un sistema continuo.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Al momento de indagar sobre la implementación de un modelo de planificación estratégica en las empresas agroindustriales de toda la provincia, cabe destacar que, en su amplia mayoría, tienen definida su visión, misión, fijan objetivos, formulan planes, programas y realizan presupuestos. Ambas variables tienen porcentajes que superan el 70%.

Es posible afirmar que las organizaciones agroindustriales tienen la particularidad que, en su mayoría, conocen a sus clientes y al momento de interactuar con los mismos, más del 50% los visita o los acercan a sus locales comerciales o de explotación.

Profundizando en la administración de recursos humanos, se puede mencionar que no se encontraron deficiencias importantes al momento de indagar sobre el ambiente de

PORTAL DIFUNDI Y SUMA

trabajo. Casi el 90% de las empresas manifiesta que su personal se encuentra, en alguna medida, involucrado con los fines y objetivos organizacionales.

Por último, no todos los datos son favorables. Un aspecto de envergadura es el nivel de capacitación y desarrollo de los trabajadores. Aquí solo el 13% ha implementado de manera óptima un sistema de selección, inducción, formación y capacitación del personal.

Entre las principales fortalezas identificados podemos mencionar: experiencia previa que facilita la competencia en el mercado, con una presencia del 27%, el contar con recursos humanos capacitados con el 23% y los atributos del producto con una incidencia del 22%.

Entre las debilidades con mayor peso se puede señalar los problemas de infraestructura y de contar con la tecnología adecuada, con un 25% de prevalencia, organización deficiente con un 25% y la falta de fondos para concretar nuevas inversiones con un 16%.

Se indican como oportunidades en un 35% de las empresas encuestadas la posibilidad de exportar y con un 20% de ocurrencia el crecimiento del mercado, básicamente por cambios de gustos de los consumidores y la adaptación de las empresas.

Otra oportunidad es el apoyo gubernamental, a través de subsidios y créditos a tasas subsidiadas.

Las dos principales amenazas mencionadas son la incertidumbre económica y la competencia que alcanzan un porcentaje en su conjunto del 63%

PERFIL DEL EMPRESARIO

Con respecto al perfil del empresario y su relación con las variables vinculadas a la formulación e implementación de un modelo de planificación estratégica, podemos señalar que la capacidad empresarial supone la presencia de rasgos emprendedores y son los empresarios quienes tienen el desafío de lograr la administración y el funcionamiento óptimo de la organización.

El éxito de su actividad está determinado por las habilidades que posea y por las condiciones que le brinda el ambiente. Algunas de ellas tienen que ver con aspectos innatos o propios de los individuos y otros con las habilidades adquiridas por la experiencia o formación profesional.

PORTAL DIFUNDI Y SUMA

Los resultados de las encuestas muestran que el 65% de los encuestados tiene más de 40 años y una amplia experiencia que les permite adaptarse mejor a los cambios del entorno.

El 58 % de los encuestados tiene estudios universitarios y conocimientos de dirección y administración, esto ayuda a tener una visión más amplia y a establecer objetivos a largo plazo lo que les permite identificar y evaluar estrategias competitivas y de gestión requeridas para fomentar el crecimiento y fortalecimiento de las empresas, aspectos imprescindibles para implementar el modelo de planificación estratégica.

El 60% de los encuestados desarrollan en forma óptima la información sobre clientes e identifican las necesidades y expectativas de los mismos, aspectos vinculados directamente al conocimiento del entorno e imprescindibles para la aplicación de un modelo de planificación estratégica.

La versatilidad frente a los cambios, la confianza en sí mismo, la ambición e innovación son los rasgos más dominantes.

Otras características a destacar es que son muy buenos comunicadores, tienen confianza en sí mismos, ambición y motivación para crecer y cumplir las metas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto al establecimiento de una estructura podemos decir que el 58% de los establecimientos agroindustriales cuentan con definición de funciones por áreas, pero solo el 31 % de ellos esta formalizado por escrito.

En cuanto a la existencia de organigramas sobre el 55% cuentan con el mismo y de ellos solo el 31% está formalmente instrumentado.

El 42% de las empresas encuestados tienen hasta 2 profesionales y el 36% entre 3 a 5, lo que nos estaría indicando que el 78% de las organizaciones bajo estudio cuentan con hasta 5 profesionales.