

Planificación Estratégica aplicable a las Ferias Francas de Misiones, Argentina

¹Yasinski Sonia, E. *, ²Mantulak Mario, J., ¹Michalus Juan, C.

¹Departamento Industrial, FI-UNaM, Juan Manuel de Rosas 325, Oberá, Misiones, Argentina.

²Laboratorio GTEA, Departamento Matemática, FI-UNaM, Juan Manuel de Rosas 325, Oberá, Misiones, Argentina.
e-mails: soniyasinski@fio.unam.edu.ar, mmantulak@gmail.com, michalus@fio.unam.edu.ar

Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación es lograr un modelo de planificación estratégica (PE) aplicable a las Ferias Francas de la provincia de Misiones, Argentina por medio de una revisión bibliográfica sobre los principales conceptos relacionados con la PE además de las contribuciones obtenidas a través de las experiencias de campo relevadas con el equipo de trabajo durante la investigación. A partir de la información recolectada se propone un modelo de PE y se describen brevemente cada uno de sus componentes. Se concluye que la PE es una herramienta que permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas mediante una serie de pasos ordenados con una visión a largo plazo con el fin de lograr mayores beneficios en sus organizaciones. Para el modelo propuesto aplicable a las Ferias Francas es importante tener en cuenta componentes adicionales como la cooperación y el desarrollo local sostenible (DLS) quienes permitirán mejorar las condiciones de estas organizaciones.

Palabras Clave – Ferias Francas, Planificación Estratégica, Características, Etapas.

1. Introducción

Las Ferias de la Agricultura Familiar son organizaciones conformadas por grupos de personas que se dedican a la producción elaboración y comercialización de sus productos alimenticios producidos en sus tierras [1,2,3]. En la provincia de Misiones se encuentran varios tipos de estas Ferias [4], sin embargo la investigación se centra en las Ferias Francas por ser las más reconocidas tanto en cantidad como en trayectoria. Estas Ferias surgieron en la provincia de Misiones en el año 1995 [2,3,5]. La modalidad de comercialización en conjunto obliga a los productores a aprender a trabajar en forma organizada, bajo ciertas reglas y normativas que se fueron incorporando con el paso del tiempo [5,6]. Existen investigaciones previas sobre las Ferias Francas desde enfoques sociales y ecológicos [1,2,5] sin embargo desde la PE no se ha encontrado evidencia, es por ello que en esta oportunidad se busca representar a las Ferias Francas a través de un modelo de PE para que puedan concretar sus objetivos de una forma más eficiente y coordinada. Con el fin de lograr los objetivos propuestos en esta investigación, se utilizó una metodología de tipo cualitativo [7], inicialmente se realizó una revisión documental en las principales plataformas de búsqueda que permitió identificar diferentes conceptos relevantes, además se incluyó información obtenida de las experiencias de campo relevadas con el equipo de trabajo. En la figura 1 se puede apreciar a través de un esquema la metodología utilizada para obtener el modelo propuesto.

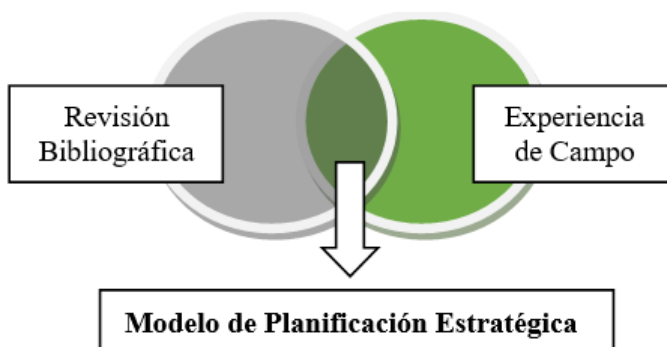


Figura N° 1: Metodología para la obtención del modelo. Elaboración propia.

Se analizó la información obtenida y se elaboró un modelo de PE aplicable a las Ferias Francas que contempla la información de ambas fuentes.

2. Desarrollo

Para abordar el estudio de la PE se debe tener presente la **planeación o planificación**, concepto que con el paso del tiempo ha ido evolucionando y adquiriendo diversos significados [8, 9, 10, 11,12 13]. Sin embargo de forma general se conceptualiza a la planificación como un “instrumento para gestionar a las organizaciones por medio de un plan de acción por medio de técnicas, normativas y recursos” [14,15].

La PE puede ser definida como una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones, que en primer establece los objetivos prioritarios para lograr una mayor eficacia, eficiencia, calidad en los bienes y servicios [10,16]; o como un proceso donde los directivos de la organización formulan los objetivos a largo plazo y mediante una serie de pasos ordenados llevan adelante el plan [8, 16, 17, 18,19]. De acuerdo con Orión Aramayo [20] se considera a la PE como un medio que pretende alcanzar los objetivos de la organización, a través de la entrega de una metodología considerando una visión a largo plazo.

Entre las principales características de la PE, Stone y Freeman [21] sostienen que existen dos aspectos elementales, por un lado “los objetivos de la organización” y por otro “la elección de los medios para alcanzarlos”. Asimismo la PE se caracteriza por tener un orden y una continuidad, donde en la mayoría de los casos inicia con un análisis del entorno, la disponibilidad de los recursos y la definición de los objetivos a alcanzar [10]. Además se debe tener en cuenta que el plan debe ser flexible para soportar la intervención inesperada de factores que inciden sobre las organizaciones [20, 22].

Algunos autores no están totalmente de acuerdo con la aplicación de la PE, la consideran rígida, burocrática y racional [23]; o como un recurso que no genera beneficios porque se puede imitar y sustituir fácilmente [24]; Según Mintzberg [25] es inadecuado desarrollar estrategias ya que todas

las organizaciones se enfrentan a cierto grado de incertidumbre y la PE bloquea la visión general del entorno y el espíritu emprendedor. Sin embargo autores como López Salazar [26] sostienen que la PE cumple un papel muy importante en el desarrollo de alternativas para mejorar el desempeño organizacional y provee una estructura que contribuye a la toma de decisiones con una visión a largo plazo. Además en los últimos años la utilización de la PE adquirió mayor relevancia y aceptación en el entorno organizacional con el objetivo de lograr mayor eficiencia y competitividad [20].

La PE está conformada por una serie de etapas y criterios que pueden variar casuísticamente y según el tipo de organización [8, 26]. Generalmente el proceso de la PE está constituido por las siguientes etapas: En principio por un diagnóstico de la situación inicial; donde se procede a describir los factores externos e internos que intervienen en la organización [10, 19, 27]. Continúa con el análisis estratégico; donde se determina la visión conceptualizado como los “valores de la organización y como espera la misma ser reconocida” y la misión definida como la “razón de ser, identidad y propósito fundamental de la organización”. Además en esta etapa se establecen los objetivos estratégicos de la organización [10]. Seguidamente la instancia de formulación e implementación; que en conjunto con las anteriores etapas establecen un plan de acción, se determinan los responsables, los recursos y los plazos de tiempo de cada una de las acciones a llevar adelante [10,28, 29]. Para finalizar el proceso de la PE se debe tener en cuenta la etapa de control y retroalimentación; que precisamente controla y evalúa si el plan está dando los resultados esperados según los objetivos planteados en el principio. Autores como Torrez Hernández [8] y Mintzberg [25] proponen evaluar la coherencia, ventajas, consonancia y viabilidad de la PE.

Como el enfoque de la investigación está orientado a un modelo de planificación aplicable a las Ferias Francas es importante tener en cuenta una serie de conceptos a incorporar en el diseño del modelo, estas definiciones surgen de la discusión del equipo de trabajo a partir de las experiencias de campo realizadas en investigaciones previas [4]. El primer concepto es la **Cooperación**; que de acuerdo con Cobra [12] la mejor organización es la que asegura la cooperación entre sus miembros mediante un trato justo y beneficios recíprocos. Por su parte Pereira [5] y Burin [30] aseguran que la cooperación es un medio para lograr una gestión eficiente, para ello Brett [31] considera que es importante el funcionamiento de la planificación respecto a la participación mediante un proceso de educación y empoderamiento de las personas que integran la organización en estudio. El segundo concepto a tener en cuenta es la **Gestión Estratégica**; considerada como un conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos de la organización de manera proactiva, basada en la comprensión, administración e interacción entre quienes constituyen la cadena de valor de la organización [32, 33, 34]. Y por último y no menos importante el **Desarrollo Local Sostenible**; que recibe distintas denominaciones como ser desarrollo local endógeno, desarrollo endógeno sustentable, entre otras, pero a los efectos de esta investigación, se decidió denominarla Desarrollo Local Sostenible (DLS), es un concepto de carácter multidimensional que incluye diversos aspectos (social, ambiental, económico, cultural e institucional) [35, 36]. El DLS destaca su principal atención en las pequeñas y medianas organizaciones en diferentes cortes territoriales. Entre los principales beneficios que otorga el DLS se encuentra: mejoras en la

productividad y competitividad, cambio tecnológico y de innovación y la utilización del potencial de desarrollo territorial [37].

Luego de haber expuesto los principales conceptos relacionados con la planificación estrategia y los conceptos claves a partir de las experiencias de campo se presenta un modelo de PE aplicable a las Ferias Francas en la Figura 2, acompañado de una breve descripción de cada uno de sus etapas. Este modelo de PE es un instrumento que permitirá gestionar a las Ferias Francas por medio de técnicas, normativas, recursos y los componentes adicionales que son “la cooperación entre actores” y “la orientación al DLS”.

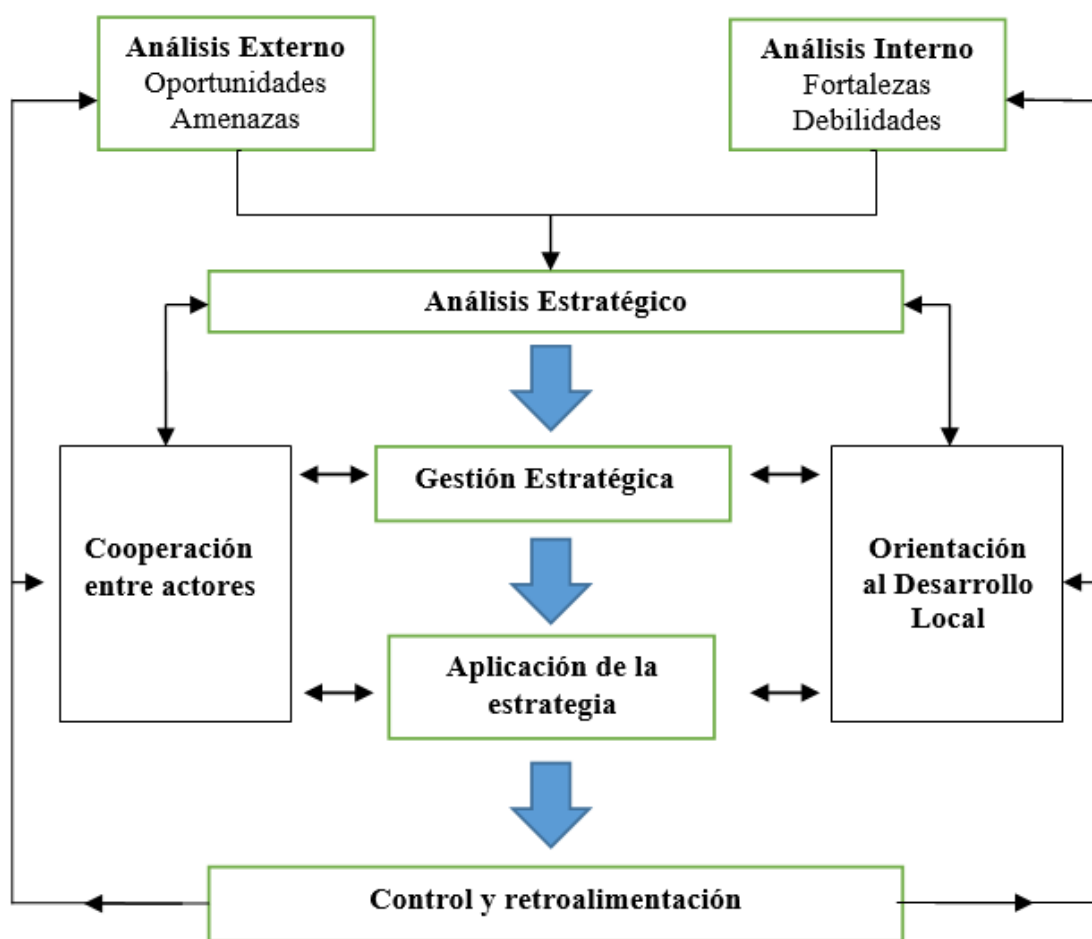


Figura N° 2: Modelo de la planificación estratégica Aplicable a las FF. Fuente: Adaptado de [25]

Para aplicar plan estratégico en primer lugar la comisión directiva* en conjunto con todos los productores de la Feria Franca deberán realizar un **Diagnóstico de la Situación Inicial**; Este paso está comprendido por las etapas de análisis externo e interno; aquí se identifican y analizan los factores externos que intervienen en este tipo de organización, los actores que intervienen actualmente en las Ferias Francas así como los posibles actores que podrían intervenir a futuro,

* La comisión directiva de las Ferias Francas está conformada por los mismos productores que desempeñan cargos directivos en la organización.

asimismo se definen las oportunidades y amenazas de la organización. Con respecto al análisis interno se establecen las fortalezas y debilidades de la Feria Franca desde un enfoque organizacional. Este diagnóstico permitirá definir el estado actual y cuáles son sus aspectos a mejorar, para ello, se establecen los objetivos la visión y misión de la organización.

Una vez diagnosticado los objetivos, se realiza el **Análisis Estratégico**; etapa donde se evalúa la prioridad y la factibilidad de cada uno de los objetivos teniendo en cuenta la cooperación entre actores y el DLS.

La siguiente etapa es la **Gestión Estratégica**; se encarga de desarrollar el modelo de gestión y los principales procedimientos en conjunto con los componentes claves “Cooperación entre actores” y “Orientación al Desarrollo Local Sostenible”, que seguidamente serán explicados. Con la gestión estratégica se podrá mejorar cuestiones de la Feria Franca relacionadas con la organización, administración, comercialización, distribución, investigación y desarrollo, entre otros.

Se consideran componentes claves a “**Cooperación entre actores**” y “Orientación al DLS” porque en primer lugar las Ferias Francas se originaron con la cooperación de actores principalmente del Estado, quienes acompañaron a estas organizaciones en la formación, funcionamiento y proliferación. Es por ello que la cooperación se debe seguir teniendo en cuenta y en lo posible incorporar nuevos actores acorde a la necesidad de las Ferias Francas. Con respecto al segundo componente clave “**Orientación al DLS**” es importante tener en cuenta que este tipo de organizaciones contribuye a mejorar las condiciones locales a través de la producción, transporte y comercialización de alimentos generando la circulación de dinero y otros recursos que implican este tipo de organización.

Una vez definido el modelo de gestión estratégico sus procedimientos y alcances de los mismos, se procede a la última etapa que es la **Aplicación de la Estrategia**; en esta etapa se pone en marcha el plan estratégico, se establecen los puntos de control y el mecanismo de evaluación, y de acuerdo con los resultados obtenidos se ajustan las etapas y/o sus acciones por medio del sistema de retroalimentación que posee dicho plan. Si los objetivos propuestos en las etapas anteriores presentaron algún inconveniente en su desarrollo se evalúan y se tienen en cuenta en las próximas decisiones. De esta manera se presentó el modelo de PE que permitirá a los directivos de las Ferias Francas tomar decisiones a largo plazo de forma ordenada y lograr sus objetivos con el aporte de la cooperación entre actores y el enfoque del DLS.

3. Conclusiones

En este artículo se presentó un modelo de PE aplicable a las Ferias Francas, teniendo en cuenta que la PE es una herramienta que permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas dentro de estableciendo en primer lugar sus objetivos a largo plazo y mediante una serie de pasos ordenados para lograr mayores beneficios en los productos o servicios que ofrecen. Al ser las Ferias Francas un tipo de organización es posible elaborar un modelo de PE aplicable a ellas. Y además es importante tener en cuenta ciertos componentes dentro del proceso de planificación como lo son

cooperación y el DLS por ser componentes claves que permitirán mejorar las condiciones de las Ferias Francas.

Referencias

- [1] D. Alcoba, S. Dumarauf (comp), “Agricultura Familiar: del productor al consumidor apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la agricultura familiar en Argentina”, 1ª.ed, Ediciones INTA, Buenos Aires. 2011.
- [2] M. Anello, “Los términos de intercambio en las ferias francas de la agricultura familiar”, 8° Jornadas de Investigadores En Economías Regionales: “Desigualdades Sociales Y Regionales: Políticas Más Allá de Las Fronteras”, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Misiones. 2014.
- [3] G. Ferrer, M. Barrientos y G. Saal, “Caracterización de las ferias francas de productores agropecuarios en la provincia de Córdoba (Argentina)”, Sección Ciencias Agrarias, Buenos Aires. 2016.
- [4] S.E. Yasinski, J.C. Michalus y M.J. Mantulak, “Aspectos Administrativos Relacionados A La Feria Franca De La Ciudad De Oberá”, CONLAD - VIIIº Encuentro Internacional de Administración de la R. Jesuítica Guaraní, Posadas, Misiones. 2018.
- [5] S.G. Pereira, “La Feria Franca de Oberá. Una organización de productores familiares, sus instituciones y su proximidad territorial”, Tesis, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. 2006.
- [6] E. Kasalaba, “Entrevista realizada en instalaciones del MAM”, Oberá, Misiones. 2019.
- [7] R. Sampieri, C. Fernández y P. Baptista, “Metodología de la investigación”, 2ta edición, D.F., México. 2011.
- [8] Z. Torrez Hernández, “Administración Estratégica”, 1er edición, Grupo Editorial Patria, S.A., México, D.F. 2014.
- [9] “Evolución Histórica de la Planificación Estratégica”, online, disponible en: <https://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica>. 2008.
- [10] X.A. Basurto Zambrano, “Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias”, ISSN: 2477-8818, Vol. 2, núm. 3, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. 2016.
- [11] C.W.L Hill, J.R. Gareth, “Administración Estratégica”, 8va edición, ISBN 13: 978-970-10-7269-1 México, D.F. 2009.
- [12] M. Cobra, “Administración de marketing en Brasil”, Elsevier, Rio de Janeiro. 2009.
- [13] I. Delgado Morato, “Concepto e Historia de Planeación estratégica”, Eumed.net, online disponible en: <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgadamorato>. 2012.
- [14] D.A. Rezende, “Planeamiento estratégico para organizaciones privadas y públicas: una guía práctica para elaboración de un Proyecto del plan de negocios”, Brasport, Rio de Janeiro. 2008.
- [15] R. J. Viana, "Competitividad Hortícola En Misiones, Argentina", *La Saet. Digit. Contab. Mark. Y Empres.*, Vol. 2, N.º 3304, Pp. 28-38, 2016.
- [16] M.M. Armijo, “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública”, Ilpes/CEPAL, online disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragica.pdf. 2009.
- [17] M. Vera Colina, E. Mora Riapira, “Líneas de investigación en micro pequeñas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia”, Tendencias, Colombia. 2015.

- [18] E.V.D. Berghe Romero, “Gestión y gerencia empresariales, aplicadas al Siglo XXI”, 2da. Ed, Bogotá. 2010 [14] A. Robert, “El Control de Gestión Marco, Entorno Proceso”, Harvard Business School, Ed. Deusto, Barcelona. 1998.
- [19] F. Zuin Secco, C.F. Da Cunha, E.S.R. Galeano y R. Ragazzo Correa Da Silva, “Etapas de la Planificación Estratégica de Marketing y el Ciclo de Vida Organizacional Estudio en una Empresa de Gestión Familiar”, Invenio, Universidad De Metodista De Pracicaba. 2016.
- [20] O. Aramayo, “Manual de Planificación Estratégica”, Instituto de la Comunicación e Imagen, online disponible en: <http://www.docfoc.com/orion-aramayo-manual-de-planificacion-estrategica>, Universidad de Chile, Santiago de Chile. 2005. [16] J.P. Sallenave, “Gerencia y planeación estratégica”, Norma, Bogotá. 2002.
- [21] J.A. Stone, F.E. Freeman, “Administracao”, Prentice Hall do Brasil, Rio de Janeiro. 1995.
- [22] J.A. Cuaquera Moscoso, “Etapas del Proceso de Planificación”, online disponible en: <Http://Alfredoj111.Blogspot.Com/2008/12/Etapas-Delproceso-De-Planificacin.Html>. 2008.
- [23] R. Bresser, R. Bishop, “Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations”, Academy of Management Review. Vol. 8, núm. 4. 1983.
- [24] D.P.R. Oliveira, “Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e practica”, Altas, Sao Paulo. 2007.
- [25] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, y J. Lampel, “Safari a la estrategia”, Granica México, México. 2003.
- [26] A. López Salazar, “La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica”, Econo Quantum, vol. 2, núm. 1. Universidad de Guadalajara, Jalisco, México. 2005.
- [27] P. Kotler, “Marketing para o seculo XXI: como criar, conquistar e dominar mercados”, Ediouro, Sao Paulo. 2009.
- [28] F. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson-Prentice Hall, México. 2003.
- [29] J. Shapiro, “Herramientas de Planificación Estratégica”, online disponible en www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf. 2004.
- [30] D. Burin, I. Kart y L. Levin, “Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales”, Buenos Aires. 1995.
- [31] E. Brett, “The paticipatory principle in development projets: the costs and benefits of cooperation”, Public Administration + Development, vol. 16, núm. 1. 1996.
- [32] C.M. Garzón Rodríguez, “Análisis de los Conceptos de Administración, Gestión y Gerencia en Enfermería, desde la Producción Científica de Enfermería, en América Latina”, Tesis, Universidad Nacional De Colombia, Bogotá, D.C. 2011.
- [33] M.J. Mantulak, “Gestión Estratégica de los Recursos Tecnológicos en Pequeños Aserraderos de la Provincia de Misiones, Argentina”, Tesis, Universidad Central “Marta Abreu” de las villas, Cuba. 2014.
- [34] M. Pérez, I. Prieto y C. Martín, “Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción”, Revista Latinoamericana de Administración. 2001.
- [35] A. Werbach, “Estrategias sostenibles. Un manifiesto para la empresa del siglo XXI”, Ediciones Urano, S.A, 254 pp, Barcelona, España. 2009.
- [36] S. Bofill Vega, “Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay” Tesis, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. 2010.



JIDeTEV

JORNADAS DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, EXTENSIÓN,
VINCULACIÓN Y MUESTRA DE LA PRODUCCIÓN



[37] A. Vázquez Barquero, “La política de desarrollo económico local. En: Cortés, F. y Alburquerque, P. Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización”, CEPAL/GTZ, online disponible en: http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/7791/LCL1549E_cap01.pdf, Santiago de Chile, Chile. 2001.