**Trabajo Práctico N°1**

**Un ejemplo de aplicación de la Matriz FODA**

En entregas anteriores se planteó un ejemplo de una empresa citrícola de la Provincia de Tucumán que vislumbra la posibilidad de incorporar la producción orgánica de limón a su canasta de productos. Para poder precisar mejor el ejemplo, daremos a conocer información de la situación actual de la empresa, necesaria para el planteo del estudio.

Citrus Makers es una empresa con más de 35 años de trayectoria en la producción de limones en la Provincia de Tucumán, cuenta con 475 hectáreas en producción distribuidas en tres fincas localizadas en el área de mayor aptitud agroecológica para este producto en el ámbito de la Provincia. La producción reporta dos momentos importantes, el primero, el de la producción invernal que corresponde al 78% del total producido, el segundo, 22%, corresponde a la producción de verano. Respecto a los destinos de la producción invernal el 35% (27,3% de la producción total) se destina a exportación como fresco, mientras que el 40% se destina el mercado interno y el resto a la industria. El total de la producción de verano se destina al mercado nacional de frescos.

La empresa nació como una empresa familiar, cuyas existencias limoneras correspondían a menos de la mitad de la superficie actual. Si bien la totalidad de la tierra era propiedad de la empresa, se inició en la actividad con unas 200 hectáreas, el resto de las existencias se destinaba a la producción de caña de azúcar. En el año 1992, la empresa pasa a integrar la sociedad Citrus Makers SA admitiendo la participación de socios capitalistas de otras regiones, incorporación que le permitió en 1994 integrar un consorcio de exportación de fruta lo que redundó en un aumento sustancial en su cuota de exportación. No obstante haberse constituido como una Sociedad Anónima, los propietarios originales disponen del control de la empresa por contar con el 51% de las acciones. En años de bonanza, la empresa pudo adquirir una finca de 42 has. en la Localidad de San Rafael, Dpto. Lules, sin que hasta el presente, se haya definido un uso para la parcela, la cual se encuentra desmontada y en barbecho desde 2006. Si bien esta finca cuenta con aptitud para la producción de limones, la actividad predominante en el área es la producción de caña de azúcar, de modo que este emplazamiento se encuentra totalmente rodeado de plantaciones de caña de propiedad del Ingenio famaillá. Durante 14 años, la Finca San Rafael se destinó a un arriendo de caña por diez años, pero vencido el contrato, permanece en desuso hasta la actualidad.

En los últimos 4 años, el directorio ha discutido, sin acuerdo, qué hacer con la Finca San Rafael, algunos socios son partidarios de la idea de venderla ya que se cuenta con un posible comprador en firme, otros, de implantarla con limón, mientras que los propietarios originales son de la idea de incorporarla a la producción orgánica de limón.

De prosperar la idea, en un plazo de diez años, el único destino posible a considerar para este tipo de producción sería, potencialmente, el mercado interno.

La propuesta se trató en la última reunión de directorio, sin que se haya logrado algún acuerdo respecto a la misma.

Estas son algunos de los argumentos sostenidos para apoyar la idea o desecharla.

1. La empresa no dispone de experiencia y capacidad para desarrollar este tipo de producción.
2. Tampoco se dispone de mano de obra, ni asesoramiento técnico capacitado en producción orgánica.
3. Las empresas del rubro que incursionaron en esta actividad, terminaron por desecharla.
4. Los canales de comercialización para este tipo de producto no están a la vista.
5. Un cambio en los hábitos de alimentación de la población demuestra que los consumidores le dan mayor importancia al tema de la inocuidad y están dispuestos a pagar un mayor precio por productos “sanos”.
6. El interés en productos de inocuidad garantizada corresponde a un segmento reducido de consumidores, de altos ingresos y de alto nivel cultural.
7. Las certificadoras de calidad establecen sus honorarios en U$S.
8. No hay garantías que luego de la implantación y tres años después, cuando se logre la plantación, pueda accederse a un certificado de calidad.
9. El plazo mínimo para la colocación del limón orgánico en el mercado externo es de diez años.
10. El contexto económico actual, de inestabilidad económica y en especial, del tipo de cambio, desalienta cualquier iniciativa de innovación en productos y mercados.
11. Los niveles de inversión necesarios para instrumentar la iniciativa (Plantación, Packing, Packaging, capacitación de RRHH) son elevados.
12. La opinión entre los accionistas está fuertemente dividida.
13. Las condiciones del predio disponible son excepcionales para encarar este tipo de producción.
14. El magro desempeño económico de la caña de azúcar en los últimos años, alienta a los productores del área a considerar la posibilidad de incursionar en la producción convencional de limones.
15. El mercado orgánico está en franca expansión, tanto al nivel nacional como internacional.
16. La principal preocupación de los accionistas es las “seguridad jurídica” referida al desarrollo de cualquier actividad.
17. El actual contexto económico ha generado una gran incertidumbre en el mercado de tierras con aptitud agropecuaria en especial en lo que se refiere al valor de la tierra.
18. Las crisis económicas son el mejor para innovar y desarrollar nuevos objetos de negocios.
19. La empresa cuenta con fondos para encarar el desarrollo de esta iniciativa sin necesidad de endeudamiento externo.
20. El estado provincial avala en un ciento por ciento la iniciativa.
21. En Argentina y en el mundo, la demanda de productos orgánicos se encuentra insatisfecha.
22. En el mayor paño limonero del mundo no hay ninguna empresa que ofrezca limones orgánicos.
23. Inversores de otros rubros están interesados en integrarse a la empresa y aportar recursos para desarrollar la iniciativa.
24. Si bien la empresa no cuenta con experiencia en producción orgánica, dispone de recursos que podrían afectarse a este fin, como ser maquinaria, personal, organización y experiencia en el sector productor de fruta.

Estos, entre otros, han sido los argumentos esgrimidos para defender o desestimar la propuesta. Sobre esta base, elabore una matriz FODA.