

**LA PLANEACION ESTRATEGICA EN UNA EMPRESA AGROPECUARIA:
EL CASO DE LA SOCIEDAD DE PRODUCCION RURAL DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA "MAICEROS DEL TUNAL, ARTEAGA,
COAHUILA"**

Erendida Calzado Rivera

TESIS

Presentada como requisito parcial
para obtener el grado de:

**MAESTRO EN CIENCIAS
EN ZOOTECNIA**



**UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
ANTONIO NARRO**

Buenavista, Saltillo, Coah.
Junio de 2013

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
SUBDIRECCIÓN DE POSTGRADO

La Planeación Estratégica en una Empresa Agropecuaria: El Caso
de la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada "Maiceros
del Tunal, Arteaga, Coahuila".

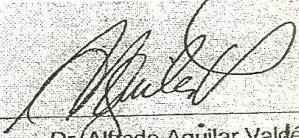
TESIS
POR
ERENDIDA CALZADO RIVERA

Elaborada bajo la supervisión del Comité Particular de Asesoría y aprobada como
requisito parcial, para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ZOOTECNIA

Comité particular

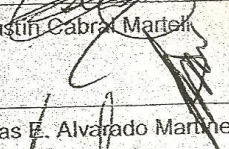
Asesor Principal

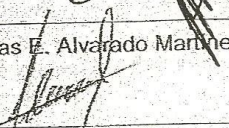

Dr. Alfredo Aguilar Valdés

Asesor


Dr. Agustín Cabral Martel

Asesor


M.A.E. Tomas E. Alvarado Martinez


Dr. Fernando Ruiz Zarate
Subdirector de postgrado

Buenavista, Saltillo, Coahuila. Junio de 2013.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por estar siempre conmigo, por todas tus bendiciones, por guiarme al camino del bien y por cumplir una meta más en mi vida profesional.

A la **Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro "UAAAN"** por ayudar a formarme y a seguir creciendo profesionalmente, por fortalecerme con tus enseñanzas y por la obtención de un grado más en mi carrera profesional.

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)** principalmente por el apoyo económico durante mis dos años de Maestría y por permitir formar parte del programa de la Maestría.

Al **Dr. Alfredo Aguilar Valdés** por participar como asesor de este trabajo de investigación, por brindar parte de su valioso tiempo en el documento y por brindarme su confianza en la Universidad. Además gracias por sus clases impartidas que en particular se me hicieron muy importantes e interesantes y por brindarnos sus buenos consejos como profesor y amigo.

Al **Dr. Agustín Cabral Martell** por formar parte del presente trabajo y por ayudar a la revisión de este documento.

A la **M.C. Tomas E. Alvarado Martínez** por su valiosa colaboración en este trabajo.

A mis mejores amigos de toda mi estancia en Saltillo, Barby y Sergio por su buena amistad, sus maravillosos consejos y motivaciones que me alentaron a seguir creciendo en mi vida profesional. A mis amigos y amigas, no terminaría nombrando de uno por uno... pero ustedes saben quiénes son: gracias por su amistad y por los momentos compartidos.

DEDICATORIAS

A **Dios**, que sea este paso un más hacia el cumplimiento de mi misión en esta tierra, Señor.

A mi **Esposo**:

Al amor de mi vida **Elio Humberto Barreto Caporal**, gracias por llegar a formar parte de mi vida, sabes que eres la razón de mi vida y cada día te amo más, cada día me convengo más que eres lo mejor que me ha pasado en esta vida, sabes que esta bebe que esperamos es una bendición más que Dios nos ha regalado. Te Amo

A mi **madre**:

Primeramente por darme la vida, por brindarme su amor, confianza y cariño, por seguir apoyándome en mi vida profesional, por sus sabios consejos, por esto y más siempre te llevare en mi corazón y que Dios nuestro señor te bendiga hoy y siempre.

A mi **familia materna y paterna**:

Gracias por brindarme su cariño y apoyo para seguir adelante además de formar parte de la familia son mi motivación. Los admiro y quiero mucho.

COMPENDIO

Se aplicó la Planeación Estratégica en una empresa agropecuaria: el caso de una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R de R.L.), ubicada en el Ejido El Tunal, Municipio de Arteaga, Coahuila. Por lo cual el presente trabajo pretende mostrar el desarrollo y la importancia que tiene centrarse en el estudio de la estrategia, aplicando una metodología “UALAE” a una Empresa Agropecuaria el caso de una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada que lleva por nombre “Maiceros del Tunal Arteaga” ubicada en el Ejido El Tunal del Municipio de Arteaga Coahuila, dedicada a las actividades agropecuarias principalmente en el área de producción de manzana de mesa.

Por esta razón, aplicar la planeación estratégica implica realizar la metodología UALAE, un diagnostico situacional de la empresa con la finalidad de alcanzar altos niveles de competitividad en todas las áreas de la empresa, así como obtener un alto nivel de compromiso por parte de toda las personas involucradas en el desarrollo de la organización.

De esta manera pretendo demostrar que todo directivo de una empresa independientemente del tamaño que esta sea, debe realizar e incluir en la planeación estratégica a todo el personal laboral de la misma, haciéndolo participe de los instrumentos y técnicas que se vayan a utilizar en la planeación básica.

Palabras clave: planeación estratégica, análisis FODA, diagnostico situacional, metodología UALAE.

ABSTRACT

The strategic planning technique was applied to an agricultural enterprise, the Rural Production Company Limited Liability, located in the Ejido El Tunal, Municipality of Arteaga, Coahuila. This paper aims to show the development and the importance of strategic planning, applying the UALAE methodology to the agricultural enterprise, the Rural Production Company Limited Liability, called "Maiceros del Tunal Arteaga" which is dedicated to agricultural activities mainly in the area of table apple production.

The use of strategic planning involves carrying out the UALAE methodology, a situational analysis of the company with the objective of achieving high levels of competitiveness in all areas of the business, as well as to obtain a high level of commitment from everyone involved in the growth of the organization.

This approach is intended to demonstrate that all managers of a business, regardless of its size, must carry out strategic planning and include all of its workforce, thus making it a part of the tools and techniques that are to be used in basic planning.

Keywords: Strategic Planning, SWOT analysis, situational analysis, methodology UALAE.

INDICE

ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
1. INTRODUCCION.....	1
Objetivo General del Trabajo.....	1
-Hipótesis.....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA	2
2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	2
2.1.1. Definición de Planeación Estratégica.....	4
2.1.2. Concepto de planeación	4
2.1.3. Tipos de planeación.....	4
2.1.4. Características y ventajas de la Planeación Estratégica.....	6
2.1.5. La necesidad de planear.....	6
2.1.6. Beneficios	7
2.1.7. La Importancia de la Planeación.....	8
2.2. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	8
2.3. ESTRATEGIA.....	9
2.3.1. Enfoques de la Estrategia	9
2.3.2. Valores Estratégicos	11
2.3.3. Evaluación de opciones estratégicas.....	12
2.3.4. Decisiones estratégicas	12
2.4. EL ANÁLISIS FODA	13
2.4.1. Análisis interno.....	15
2.4.2. Análisis externo.....	15
2.5. EMPRESA.....	16
2.5.1. Definición de Empresa.....	16
2.5.2. Valores de la empresa	17

2.5.3.	Responsabilidad social y ética de la empresa	18
2.5.4.	Responsabilidad social	20
2.5.5.	Crecimiento de la empresa	20
3.	MATERIALES Y METODOS.....	21
3.1.	LOCALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	21
3.2.	METODOLOGÍA.....	21
3.3.	TÉCNICA UTILIZADA EN LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	22
3.4.	METODOLOGÍA UALAE	22
4.	RESULTADOS	25
4.1.	METODOLOGIA “UALAE”	25
4.1.1.	Antecedentes de la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada "Maiceros del Tunal, Arteaga"	25
4.1.2.	Su Misión:	26
4.1.3.	Su Visión:.....	26
4.1.4.	Sus Objetivos.....	26
a)	El consejo de administración.....	28
b)	En cuanto al perfil de los directivos,	30
c)	La relación de socios del grupo.....	30
4.1.5.	Principales Sectores, Productos y Servicios:	30
4.1.6.	Valores culturales	31
4.1.7.	Nivel Educativo	32
4.1.8.	Participación de la Comunidad.	32
4.1.9.	Programas de apoyos de gobierno en los que han participado	33
4.1.10.	Estrategias y tácticas.....	40
4.2.	PROCESO DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATEGICO	40
4.2.1.	Fortalezas	41

4.2.2. Debilidades	41
4.2.3. Amenazas	42
4.2.4. Oportunidades	42
4.3. POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	42
4.3.1. Recomendaciones en lo interno y externo	42
5. DISCUSIÓN.....	44
6. CONCLUSIONES	46
7. RESUMEN.....	47
8. LITERATURA CITADA	49
APÉNDICE	52
Anexo 1.	52
Anexo 2	54
9. Anexo fotográfico.....	58

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fases del Planteamiento Estratégico.....	3
Cuadro 2: Componentes de Apoyo.....	33
Cuadro 3. Montos de Apoyo de infraestructura y equipamiento	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Barrera para aplicar la estrategia.....9

Figura 2. Aspectos situacionales en una empresa.....14

Figura 3. Jerarquía de la estructura de la empresa.....28

1. INTRODUCCION

En la empresa agropecuaria, los directivos deben preguntarse continuamente qué elementos son relevantes para sus negocios. No solamente se trata de obtener beneficios, sino de cómo obtenerlos, de forma que no se perjudique a la sociedad en general ni a los empleados de la organización. Esto no significa que el aspecto económico quede descuidado, al contrario, una implementación de buenas prácticas en la empresa debe conducir a obtener mejores resultados, por ejemplo, a causa de la buena imagen. Una empresa agropecuaria es una unidad donde se toman decisiones dentro de una operación rentable y sostenible, que combina tecnología, información, recursos naturales, recursos humanos y de capital para producir bienes o servicios a un mercado establecido.

El sector agropecuario es una actividad productiva muy importante en México y que necesita una administración diferente a la que se maneja en otros sectores productivos. Su desarrollo depende de un proceso administrativo eficiente que permita alcanzar los objetivos y encamine todos los esfuerzos a lograr un desarrollo óptimo del sector; para ello se plantea una planeación estratégica para un buen funcionamiento de una empresa agropecuaria.

El diagnóstico empresarial se puede realizar de acuerdo a diversas metodologías. Se entiende como metodología el conjunto de métodos y a su vez, el método como el procedimiento para alcanzar objetivos respaldado por un conjunto de supuestos teóricos llamado marco teórico para conocer un objeto. (Yopo, B. 1984). Es a través de los resultados de la aplicación de una metodología de diagnóstico empresarial que se permite el análisis y la toma

de decisiones, y estas a su vez se enmarcan en todo un propósito de mejoramiento llamado planeación estratégica.

Existen varios factores que contribuyen al éxito de una empresa, tal vez los más conocidos son los relacionados con la productividad, rentabilidad y competitividad. Tanto en estos, como en otros aspectos organizacionales influyen variables que es necesario determinar y dimensionar para saber el estado de una empresa en un momento dado (Méndez Morales, J.S. 2007).

Objetivo General del Trabajo

Identificar las áreas de oportunidad de la Sociedad de producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R de R.L.) “Maiceros del Tunal Arteaga”, para ofrecer cambios propuestos basados en la teoría de la planeación estratégica.

-Hipótesis

“Aplicando métodos de planeación estratégica en una S.P.R de R.L. Sociedad de producción Rural de Responsabilidad Limitada de Maiceros del Tunal Arteaga, es posible incrementar los niveles de productividad y rentabilidad económica a la vez que se incrementa la satisfacción del cliente”.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica surge ante el problema de entender el proceso de crecimiento de una empresa y de orientarla a largo plazo. Surge en los años sesenta y se distinguen originalmente tres escuelas: La escuela de Harvard, la planeación estratégica y la planeación estratégica-estructural (Aguilar Valdés A. y De la Maza J., 2005).

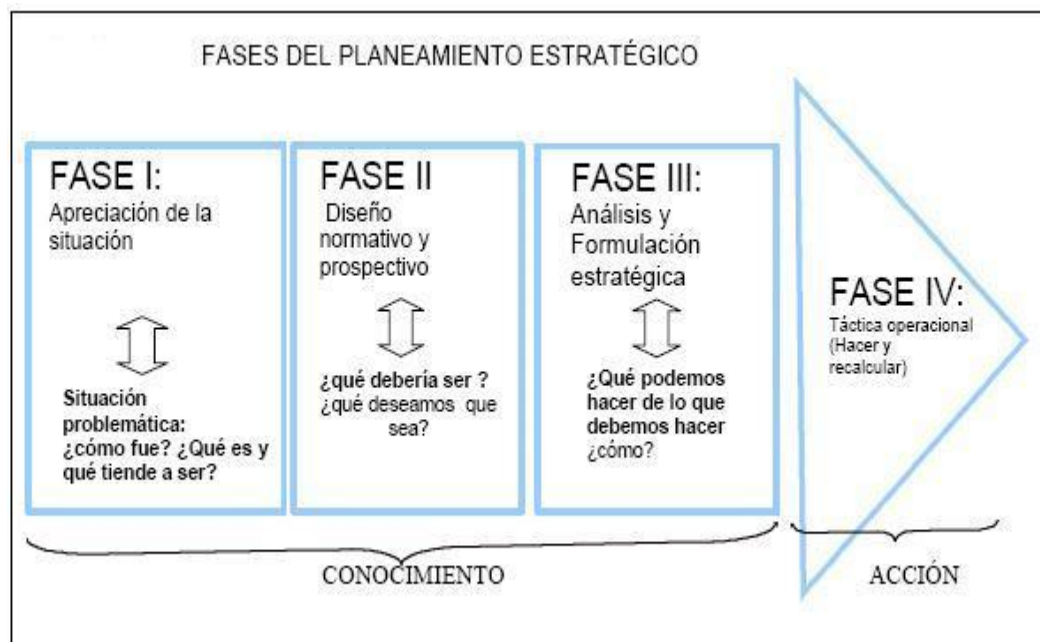
Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von "Neuman" y Oskar Morgenstern en su obra "la teoría del juego". La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas, así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costos y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación

estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuenta con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios (Henry Mintzberg, 2007).

La planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque toda la organización (Universidad Autónoma de Guadalajara, A.C. 2011). El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

Cuadro 1. Fases del Planteamiento Estratégico



Fuente: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/planeamientoestrategico.pdf>

2.1.1. Definición de Planeación Estratégica

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” A. Chandler

“Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno” H. Ansoff

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” M. Porter.

“Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. Fred R.

2.1.2. Concepto de planeación

Determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro (Münich Galindo, García Martínez, Ed.Trillas).

2.1.3. Tipos de planeación

Planeación táctica. - Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos

hacia el futuro. Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

Planeación estratégica.- Se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con el período más corto que sea válido considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios. Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

Planeación Operativa - Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto. Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general determinan las actividades que debe desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad (Münich Galindo, García Martínez, ed. trillas).

2.1.4. Características y ventajas de la Planeación Estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

¿Cuáles opciones serían las más adecuadas con nuestras estrategias?

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar direcciones y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella, los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

2.1.5. La necesidad de planear

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien (Tello Castrillón, 2007). Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes:

- Fines
- Medios
- Recursos
- Realización
- Control

2.1.6. Beneficios

La Planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y por consiguiente, puede controlar su destino. Desde siempre, el mayor beneficio de la planeación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten. Así pues, la manera de ejecutar la planeación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. Cuando los gerentes y los empleados comprenden que hace la organización y porque, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planeación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia. El proceso de planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y los empleados de la

empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza (Fred R., 1997)

2.1.7. La Importancia de la Planeación

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

2.2. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

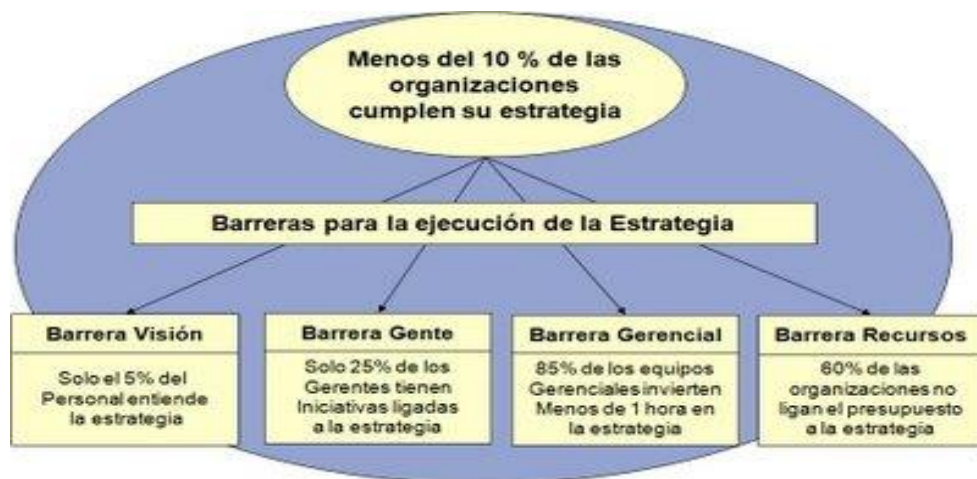
La planeación trata de decir ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer?, ¿Cuándo hacerlo?, además es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar. (Mintzberg, et al. 1997)

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar a mercados internacionales y si es mejor fusionarse.

2.3. ESTRATEGIA

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega “strategos”, jefes del ejército. Verbo griego “stategos” Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de diseñar los procedimientos (Tello Castrillón, 2007). Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin (Julio Carreto).

Figura 1. Barrera para aplicar la estrategia



Fuente: Julio Carreto, MBA

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas (A.Chandler J.).

2.3.1. Enfoques de la Estrategia

1. Enfoque Ascendente. Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en

que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

2. Enfoque Descendente. La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel más bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.
3. Enfoque Interactivo. Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.
4. Enfoque a nivel dual. La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización: ¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios? ¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?, (Jame Stoner, Administración, 5ta Edición)

2.3.2. Valores Estratégicos

1. Conocimiento y satisfacción del cliente: Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos satisfechos con los productos de la organización.
2. Conocimiento del Mercado: El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.
3. Eficiencia: El propósito es lograr el efecto que se desea empleando los mejores medios posibles.
4. Innovación: Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.
5. Sinergia: Es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.
6. Liderazgo: Es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano. Es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

2.3.3. Evaluación de opciones estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- Debe ocuparse de los problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
- Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio del trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

2.3.4. Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Johnson y Scholes (2001), mencionan que las características que normalmente se asocian con los términos “estrategias” y “decisiones estratégicas” son las siguientes:

- Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con, y que afectan a la dirección a largo plazo de una organización.
- Las decisiones hacen referencia, normalmente, a cómo lograr ciertas ventajas para la organización. Por lo tanto, las decisiones estratégicas se conciben a veces como la búsqueda de un posicionamiento efectivo en relación con los competidores, con el fin de lograr ventajas en el mercado o respecto a los demás proveedores.
- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización: ¿debería centrarse la organización en un ámbito de actividad, o en muchos?

2.4. EL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Hacer un análisis FODA ayuda a centrar la atención en áreas donde la empresa es más fuerte, y en donde residen las mayores oportunidades (Universidad Autónoma de Guadalajara, A.C. 2011).

La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA o FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias (Weihrich, 1982).

Figura 2. Aspectos situacionales en una empresa



Fuente: Revista PyME. No. 166

Este ejercicio se recomienda llevarlo a cabo en todas las organizaciones, ya que ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan. Permite resolver dos preguntas: ¿qué tenemos? ¿En dónde estamos? De estas cuatro variables las fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por ello, resulta difícil poder modificarlas.

1. Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite una posición privilegiada frente a la competencia; recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
2. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

3. Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
4. Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.4.1. Análisis interno

Es una evaluación comprensiva de las fortalezas potenciales y de las debilidades al interior de la empresa. Los factores deben evaluarse a través de la organización en áreas, por ejemplo:

- Cultura de la empresa
- Imagen de la empresa
- Estructura organizacional
- Recursos humanos clave
- Acceso a los recursos
- Eficacia operacional
- Capacidad operacional
- Conocimiento de marca de fábrica
- Cuota de mercado
- Recursos financieros

2.4.2. Análisis externo

Una oportunidad es la ocasión de introducir un producto nuevo o de mantenerlo para que pueda generar ganancias superiores. Las oportunidades

pueden presentarse cuando los cambios ocurren en el ambiente externo. Muchos de estos cambios pueden percibirse como amenazas para la oposición del mercado de productos existentes y pueden hacer necesario un cambio en especificaciones de productos o el desarrollo de productos nuevos para que la empresa siga siendo competitiva. Los cambios en el ambiente externo pueden relacionarse con:

- Clientes
- Competencia
- Tendencias del mercado
- Proveedores
- Socios
- Cambios sociales
- Nueva tecnología
- Ambiente económico
- Ambiente político y regulador.

2.5. EMPRESA

2.5.1. Definición de Empresa

La definición de empresa es muy amplia, desde el punto de vista del “marketing” la empresa es una “entidad que obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo” al establecerse en lugares estratégicos, y que satisface las necesidades de los clientes (Kotler, 1998).

La teoría administrativa define a la organización como “todo un grupo estructurado de personas reunidas para cumplir ciertas metas que no podrían cumplir individualmente” (Hellriegel, 1998).

Para Rodríguez (1985) la definición de empresa es: “La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes”.

Joaquín Rodríguez Valencia señala las siguientes características:

- Es una persona jurídica. La empresa es una entidad con derechos y obligaciones establecidas en la Ley.
- Es una unidad económica. La empresa tiene una finalidad lucrativa (su principal objetivo es económico).
- Ejerce una acción mercantil. Ya que compra para producir y produce para vender.
- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. A través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, donde puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento.
- Es una entidad social. Su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

2.5.2. Valores de la empresa

De acuerdo a Lourdes Munich Galindo, la empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano necesita un patrón

o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa y opera con ética.

Añade que toda empresa progresista debe perseguir los siguientes valores institucionales:

1. Económicos

Tendientes a lograr beneficios monetarios.

- a) Retribuir a los inversionistas con dividendos justos.
- b) Cubrir los pagos a acreedores.

2. Sociales

Aquellos que contribuyen al bienestar de la sociedad.

- a) Satisfacer necesidades de los consumidores.
- b) Evitar la contaminación
- c) Pagar impuestos

3. Técnicos

Dirigidos a la optimización de la tecnología.

- a) Aplicar tecnología moderna en la empresa.
- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales.

2.5.3. Responsabilidad social y ética de la empresa

Valores en la ética. Los valores morales son la base de la filosofía administrativa. Las actitudes, valores y creencias son resultado de nuestras experiencias (influencia de la familia, escuela, amigos, compañeros de trabajo, etc.) por ello, es necesario que el administrador establezca un medio ambiente que conduzca al correcto desempeño y a la satisfacción.

Además las actitudes, creencias y valores sociales varían en cada país del mundo; los administradores están obligados a tomar decisiones que estén de acuerdo a la estructura y valores sociales de la nación. Algunas prácticas de negocios del S. XIX serían consideradas no éticas en la actualidad (jornadas de trabajo de 10-12 horas). Adoptar elevadas normas y valores por parte de los hombres de negocios beneficia a éstos, puesto que ayuda a integrar una buena reputación y a lograr la confianza de parte de los consumidores. Una empresa que utilice prácticas cuestionables se encontraría pronto con que necesita buscar otros clientes. La ética garantiza el buen negocio. La ética empresarial se relaciona con la verdad y la justicia, la competencia justa, las responsabilidades sociales, etc. Dentro de los valores que un gerente debe tener está la responsabilidad, honradez, lealtad, igualdad y justicia para todos, pero además se incluyen:

Respeto a los derechos de sus subordinados

- Amor a sus semejantes
- Respeto a los símbolos patrios

Actuar como una fuerza constructiva en la sociedad, tomando decisiones que ayuden a:

- Eliminar o reducir las prácticas contaminantes (deshechos de materiales tóxicos.
- Apoyo a los servicios comunitarios de salud (chequeos médicos para los empleados, campaña de limpieza e higiene en la empresa y su comunidad, etc.)
- Apoyar a instituciones culturales o científicas (al hacer esfuerzos y apoyar a las instituciones se mejora el nivel de vida en la comunidad; como resultado de esto, los empleados pueden encontrar una mayor satisfacción en vivir en donde habitan, lo que los hace ser más productivos y estables (UAG,A.C, 2011).

2.5.4. Responsabilidad social

El objetivo de las empresas no se limita a generar utilidades. Para tener éxito, deben asumir una responsabilidad social y conducirse según normas éticas en el trato con clientes, empleados, inversionistas, su comunidad y la sociedad en general.

La Responsabilidad social es la obligación que tiene una empresa de optimizar su impacto positivo y minimizar su efecto negativo en la sociedad (UAG, A.C, 2011).

2.5.5. Crecimiento de la empresa

En los últimos años, las empresas han sido las instituciones más innovadoras, esto se debe a que han sabido manejar apropiadamente los cambios económicos y sociales, han promovido la creación de nuevos empleos, y aceleraron el desarrollo de nuevos productos y tecnologías, que han jugado un papel fundamental en el desarrollo de los países. La información tecnológica, globalización y nuevos paradigmas organizacionales son algunos de los factores que han sido cambios dramáticos ocasionados por las empresas. El crecimiento de la empresa no es una meta. Las empresas han logrado que con la contribución de la gente y la mezcla de diversos tipos de recursos se logre servir mejor a los clientes, quienes han diferenciado bienes y servicios. Y a través de ello crearon el nuevo valor del proceso. Por lo tanto, el crecimiento no es el objetivo clave de la compañía, ni tampoco garantía de operación del valor. El crecimiento es necesario para su supervivencia (Canals, 2000).

3. MATERIALES Y METODOS

3.1. LOCALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

La presente investigación se realizó en una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada “Maiceros del Tunal Arteaga” localizada en **El Tunal**, está situado en el Municipio de Arteaga en el Estado de Coahuila de Zaragoza y se encuentra en las coordenadas GPS: Longitud (dec): - 100.635000, Latitud (dec): 25.421111, la localidad se encuentra a una mediana altura de 2260 metros sobre el nivel del mar.

3.2. METODOLOGÍA

Para poder realizar un buen trabajo con las empresas es fundamental conocer claramente la situación en la que se encuentran, a fin de hacer propuestas acordes a esa realidad. Con este conocimiento en la primera etapa se conocerán las calidades actuales de las empresas y las acciones que se han venido realizando para su fortalecimiento.

Puesto que la investigación se enfoca a la aplicación de la Planeación Estratégica se estableció una metodología, que es la **Metodología UALAE** (Aguilar, 2000) para el diagnóstico situacional de la Planeación Estratégica en empresas mexicanas, que parte de un diagnóstico situacional de la empresa con el fin de recabar información indispensable para poder diagnosticar una situación actual dentro de las reglas y principios generales de la administración estratégica. Esta metodología es adaptar y complementar las condiciones nacionales y regionales a partir de la técnica clásica de planeación estratégica.

Además se realiza el proceso de Diagnostico Situacional el cual se apoya en el análisis detallado de la Matriz FODA.

3.3. TÉCNICA UTILIZADA EN LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica utilizada en la recopilación de información para la realización de esta investigación es el método analítico a través de la observación directa en un periodo de tiempo de un año y medio en el cual se detectan los síntomas más importantes de la empresa y sus carencias. Además de otras técnicas de información que han permitido realizar este trabajo han sido: bibliográficas, entrevistas realizadas a los directivos y socios de la S.P.R de R.L. así como la participación en reuniones que se nos permitieron realizar.

Esta investigación es de naturaleza cualitativa. Es de forma aplicada, de tipo descriptiva, bibliográfica y experiencias de campo. Este método utilizado es analítico-sintético, con la interpretación de las respuestas de los entrevistados.

3.4. METODOLOGÍA UALAE

Es un procedimiento que reúne lo mejor de los autores e investigadores que sobre Planeación Estratégica han escrito, con la diferencia de que el proyecto de esta técnica se adapta a las condiciones operantes de la empresa mexicana.

Para el desarrollo de este diagnóstico estratégico se recomienda leer detalladamente la información obtenida, ya que el objetivo de esta metodología es comparar la teoría con la práctica, conocer y recabar la información de cómo se aplica en las empresas u organizaciones de índole regional o nacional en su caso la técnica de la planeación estratégica, como los ejecutivos o propietarios de un negocio entienden, asimilan y aplican sus estrategias, analizan los aspectos más sobresalientes de cada empresa y adoptan con un aprendizaje teórico práctico, la bondad de una buena planeación.

Una vez escogida la empresa de su preferencia, esto quiere decir el lugar en donde nos proporcionen la información suficiente para estructurar el documento cuya información será utilizada.

Se debe de investigar en la empresa los siguientes aspectos:

- MISION: ¿Cómo enfrentar el presente?
- VISION: ¿Cómo vislumbrar el futuro?
- OBJETIVOS (FINES Y METAS): ¿Cómo y quienes los elaboran?, ¿Cuáles son los principales?
 - POLITICAS: ¿En qué consisten?, ¿Quiénes son los responsables de aplicarlas?
 - PROGRAMAS: ¿Cuáles son y cómo se establecen?
 - ESTRATEGIAS Y TACTICAS: ¿Quién las diseña, como se aplican y quienes son los responsables de la ejecución y seguimiento?

Se debe apoyar también en lo siguiente:

- DIAGNOSTICO.- Para saber cuál es la situación actual de la empresa.
- PRONOSTICO.- Hacia donde se dirige.
- OBJETIVOS.- Cual es la dirección que debe llevar.
- CONTROL.- En qué medida se debe tener más cuidado y vigilarlas más estrechamente.

Una vez que de manera ordenada se tiene la información de los temas y preguntas antes señaladas, se organiza la información con el fin de elaborar de manera muy sencilla el denominado **“Proceso de Diagnóstico Situacional”** que abarca la siguiente actividad desarrollada junto al entrevistado:

- a) Análisis interno de FORTALEZAS (ventajas, fuerzas, potencialidades, etc.): se refiere a las actividades internas en la empresa que son realizadas con un alto nivel de eficiencia.
- b) Análisis interno de DEBILIDADES (desventajas, limitantes, prejuicios, etc.): se refiere a las actividades de los diversos niveles de

gestión que limitan o frenan el desempeño deseable de las actividades empresariales.

c) Análisis externo de OPORTUNIDADES (situaciones favorables, etc.): son todas aquellas tendencias y circunstancias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, etc., favorables en el medio ambiente que pueden de manera significativa beneficiar a la empresa por su posición en el entorno local, regional, nacional o internacional.

d) Análisis externo de AMENAZAS (peligros, situaciones negativas, etc.): es lo opuesto a oportunidades y consiste en que las mismas tendencias y circunstancias actúen afectando negativamente el futuro o presente de la empresa.

Una vez terminado el proceso de diagnóstico, habiendo analizado en detalle las fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa en cuestión, se procede a presentar conclusiones que conlleven posibles alternativas de solución para los problemas más importantes que se han comentado, pero también se deben plantear sugerencias que permitan sostener y mejorar las condiciones de fortalezas y oportunidades favorables que presenta la misma empresa. Todo esto debe presentarse en un documento de acuerdo al orden establecido en la metodología y exponerse ante el grupo interesado en esta temática.

4. RESULTADOS

A continuación se describen los resultados obtenidos de la presente investigación en la aplicación de la Planeación Estratégica en una Empresa Agropecuaria: el caso de Maiceros del Tunal Arteaga Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, ubicada en el Ejido El Tunal Municipio de Arteaga, Coahuila.

Los productores “Maiceros del Tunal Arteaga Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada” está conformada por los Ejidos de El Tunal, San Antonio de las Alazanas y San Juan de los Dolores, del municipio de Arteaga, Coahuila, tienen como finalidad el de mejorar y maximizar sus beneficios económicos; principalmente en la producción agropecuaria, porque se está teniendo un amplio mercado para el consumo humano y animal, es por eso que los productores desean contribuir en la producción para el abasto regional y nacional, de esta forma los socios podrán también incrementar sus ingreso y mejorar el nivel de vida de ellos y de sus familias.

4.1. METODOLOGIA “UALAE”

4.1.1. Antecedentes de la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada "Maiceros del Tunal, Arteaga"

La agrupación está constituida legalmente mediante escritura pública número 78, de fecha 11 de Febrero del 2011, pasada ante la fe pública del Lic. Carlos Eduardo Elizondo Ramos, Notario Público Número 76 de Distrito de Saltillo, Estado de Coahuila de Zaragoza, y lleva el nombre de “Productores Maiceros del Tunal Arteaga SPR. de RL” .

Los productores durante mucho tiempo han trabajado en forma individual y no en forma organizada o en grupo, debido a las culturas de los padres para la producción primaria, éstos se dan cuenta que genera mínimos beneficios el trabajo individual, es por ello que comienzan a organizarse y transformar la visión que se había tenido y se da origen a una sociedad formal y legalmente constituida.

4.1.2. Su Misión:

“Somos una sociedad dedicados a la producción agropecuaria, para la alimentación y manutención de nuestro pueblo, buscando el desarrollo sostenible, científico y tecnológico para incorporarlos a las actividades.”

4.1.3. Su Visión:

“Ser una empresa con presencia global, permanencia y expansión en los principales mercados nacionales, innovando nuestros procesos y ofreciendo los más altos estándares de calidad y garantía y así trascender en las generaciones.”

4.1.4. Sus Objetivos

Los objetos de la sociedad son los siguientes:

- La producción y transformación agropecuaria y silvícola;
- La instalación, organización, operación, explotación, adquisición, arrendamiento y subarrendamiento de toda clase de maquinaria, equipo agrícola, plantas, almacenes, granjas y establecimientos agropecuarios en general;
- La compra, distribución y comercio en general de las materias primas, forrajes, partes, refacciones y componentes en general, necesarios para lograr los objetivos antes mencionados,

- La contratación y adquisición de servicios técnicos, científicos o de cualquier otra naturaleza, nacionales o extranjeros, necesarios para la consecución del objeto social;
- Formular y ejecutar los programas de inversión, producción, transformación y comercialización necesarios para la consecución del objeto social;
- Formular y ejecutar programas y proyectos que tiendan a la conservación, restauración y manejo de los recursos naturales;
- La creación de fuentes de trabajo en la comunidad;
- La constitución y administración de fondos de reserva y capitalización, en los términos establecidos en la Ley Agraria y en los estatutos;
- La obtención de recursos financieros de toda clase de instituciones de crédito, así como cualquier Programa de las dependencias federales, estatales y organizaciones no gubernamentales otorguen a los productores rurales, quedando prohibida la obtención de recursos directamente del público en general;
- Otorgar, girar, emitir, aceptar, endosar, certificar o por cualquier otro concepto, suscribir inclusive por aval, toda clase de títulos de crédito que estén permitidos por la ley;
- El otorgamiento de toda clase de garantías mercantiles, fiduciarias, cambiarias, civiles, agrarias o de cualquier otra naturaleza permitida por la ley agraria, para garantizar las obligaciones que contraiga la sociedad;
- La adquisición en propiedad, usufructo y arrendamiento, o por cualquier otro título legal, de bienes muebles o inmuebles necesarios o convenientes para el desarrollo del objeto social; y
- La celebración de toda clase de operaciones, actos y contratos civiles o agrarios, así como el otorgamiento de todo tipo de documentos, especialmente aquellos que fueren necesarios para la realización de los objetos indicados incluyendo aquellos actos que le sean anexos, conexos e incidentales.

a) El consejo de administración

Presidente: C. Ismael Saucedo Tovar

Secretario: C. Horacio Cabello Reynosa

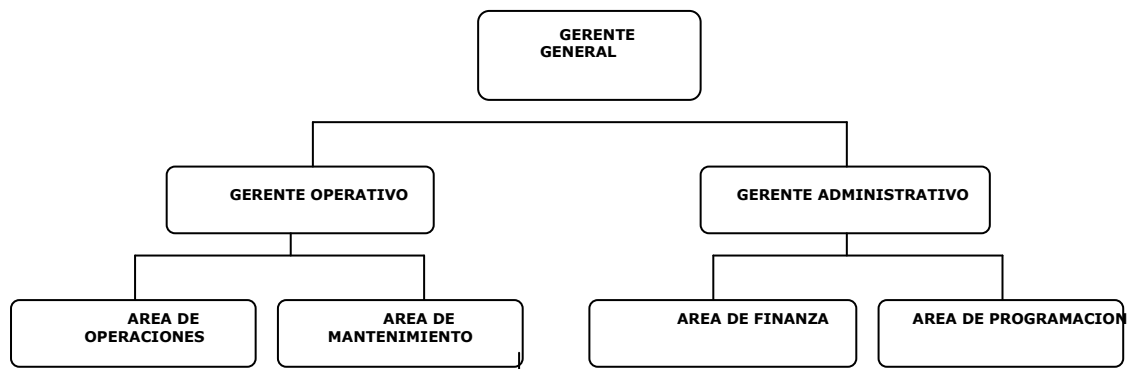
Tesorero: C. Juan Bosco Pérez Siller

La Asamblea General es el órgano supremo de la sociedad, se integrará por todos los socios, los cuales tendrán derecho a voto, sus acuerdos tomados son obligatorios para los presentes, ausentes y disidentes.

Las Asambleas Generales serán conducidas por el presidente y el secretario propietarios del Consejo de Administración. En Ausencia de cualquiera de ellos, la conducirán los respectivos suplentes.

La representación de la Sociedad está a cargo de un Consejo de Administración, que fue electo por la Asamblea General de Socios. A continuación se muestra el organigrama de la estructura de la empresa.

Figura 3. Jerarquía de la estructura de la empresa



Fuente: Elaboración propia

La asamblea general de la sociedad está compuesta por el total de los socios y será la que acuerde el rumbo de la empresa, además de conocer periódicamente del estado que guardan los compromisos de trabajo y el estado contable y fiscal de la empresa.

Gerente general: es la máxima autoridad ejecutora encargada de que todas las áreas de la empresa estén en pleno funcionamiento y vayan acorde con los objetivos generales de la empresa; el presidente tiene la capacidad de tomar decisiones por sí solo, firmar acuerdos, convocar a reunión al personal laboral y administrativo entre otros aspectos importantes que le competen.

Gerente Administrativo: Tiene como objetivo concentrar la administración para la conservación de la organización; se encargará del control de las áreas administrativas de la empresa (Recursos Humanos, Mercadotecnia, Relaciones públicas, Logística.)

Gerente de Ventas: tiene la responsabilidad de realizar y contactar con todas aquellas actividades relacionadas con proveedores y clientes de la empresa; con el propósito de que la producción esté asegurada en el mercado, así como los insumos necesarios para las diferentes actividades de la empresa.

Gerente Operativo: es el encargado de suministrar las entradas y salidas de materias primas, maquinarias, materiales de operación, productos semi-terminados, edificios, energía y mano de obra. Estos productos quedan entonces disponibles para su comercialización, posteriormente entra en acción la mercadotecnia para promoverlos, venderlos y distribuirlos. Además, debe planear el uso de elementos y accesorios que faciliten y acompañen las actividades de producción y operaciones, tales como herramientas, guías, instalaciones, equipos para mover material, etc.

b) En cuanto al perfil de los directivos,

El Presidente, Secretario y Tesorero, con sus respectivos suplentes del Gerente Administrativo. El Presidente, Secretario y Vocal con sus respectivos suplentes del Gerente operativo deberán ser socios activos de la sociedad.

c) La relación de socios del grupo

Esta S.P.R. de R.L. está integrada por 77 socios de los cuales solo se tiene una participación activa de 70 socios.

Los socios, son gente que se dedica principalmente a producción de manzanas para la venta en la misma región, en centros comerciales y en centrales de abasto, también se dedican a la producción de maíz y frijol para autoconsumo; como actividad secundaria tiene la producción pecuaria, para complementar los gastos del hogar, entre otras actividades.

4.1.5. Principales Sectores, Productos y Servicios:

Agricultura. Los campesinos que sólo cuentan con sus tierras para el sustento de sus familias, tienen que trabajarlas oportunamente en forma intensiva para poder subsistir. En todas las tierras se cultivan cereales, legumbres, entre otras. El agua se utiliza especialmente para el cultivo de legumbres, así como forrajes para el ganado lechero; también en las siembras de maíz, trigo y frutales como: higueras, nogales, membrillo y durazno, siendo estas frutas de buena calidad.

Ganadería. Se cuenta con ganado vacuno de la mejor calidad, el cual es explotado en la producción de carne, leche y sus derivados, enviándose diariamente a Saltillo o a Monterrey. Asimismo, se cría ganado caprino y ovino.

Tipología del grupo. Los productores en general se dedican a la actividad primaria consistente en producir manzana que representa el 80% de la producción estatal y una mínima parte de los fruticultores tienen el ciclo completo de producción, distribución y comercialización. Las condiciones climáticas y de suelo les permiten obtener los más altos rendimientos. Las variedades cultivadas en la entidad son la Golden Delicious y Red Delicious criolla.

Pequeños Productores o no tecnificados.- Este grupo de productores se caracteriza por tener pequeñas extensiones de huertos, no cuentan con maquinaria suficiente para todas las labores que realizan y en cuanto a la tecnificación de riegos, carecen en su totalidad, no cuentan con mayas antigranizo, por lo cual, la fruta se queda expuesta a la intemperie y cuando llega a presentarse una granizada, su fruto solo se puede vender a las jugueras, que solo pagan la manzana a precios que en ocasiones es incosteable recolectarla para mandarla a estas empresas, en este grupo se localizan los productores que aún tienen huertos de temporal, que han ido disminuyendo por la sequía.

4.1.6. Valores culturales

Igualdad.- los socios de la empresa velan por la no discriminación política, racial, religiosa o condición para ninguno de los individuos que hacen parte de la misma.

Calidad.- La empresa se caracteriza por hacer las cosas bien desde el comienzo, realizando la labor de la mejor manera posible para lograr buenos resultados.

Tolerancia.- Todos los empleados tienen la capacidad para aceptar a los demás en su individualidad y su diferencia como una clara manifestación de

respeto, buscando armonía y equilibrio en la relación y convivencia con los demás.

Son gente de trabajo, emprendedora, con valores familiares. En la comunidad se respira el aire fresco de provincia por sus pobladores tranquilos y dedicados a la familia. En el municipio predomina la religión católica, existen también protestantes, Testigos de Jehová, aunque en baja proporción.

4.1.7. Nivel Educativo

El nivel de estudios promedio de los socios es de primaria, un porcentaje bajo tienen secundaria y un mínimo son profesionistas.

4.1.8. Participación de la Comunidad.

Tiene lugar mediante la unión de los vecinos y habitantes del municipio, para resolver problemas que afectan a todos o a la mayoría de sus integrantes. La participación comunitaria implica varios aspectos: el que se organice debidamente la población en sus comunidades y la representación sea reconocida por todos o la mayoría de los habitantes de la misma; el que sea responsable de cumplir con sus obligaciones ante la propia comunidad y ante el Ayuntamiento; el que conozca el problema y unifique a la gente en torno a su solución, informándose a ésta continuamente; y se distribuyan equitativamente el trabajo y los beneficios.

4.1.9. Programas de apoyos de gobierno en los que han participado

Participación en:

➤ **PROMAF Objetivo:**

Contribuir al logro de la seguridad alimentaria nacional y fortalecer la competitividad de los productores de maíz y frijol por medio del otorgamiento de apoyos en servicios de asistencia técnica, capacitación, innovación tecnológica, desarrollo organizativo y mecanización de las unidades productivas, así como la inducción hacia una agricultura sustentable y el uso del crédito para capitalizarse y mejorar su rentabilidad.

Participación como **Productores en Transición.-** Personas morales integradas por productores de maíz y/o frijol, con superficies de temporal ubicadas en zonas de medio y alto potencial productivo conforme a la clasificación del INIFAP y/o de riego.

Cuadro 2: Componentes de Apoyo

Asistencia técnica
Desarrollo organizativo
Inducción tecnológica (inducción a paquetes tecnológicos –avío-, que incluya preferentemente análisis de suelos y mejoradores de suelo)
Maquinaria y equipo para producción básica, que incluyen conservación y manejo.
Formulación de proyectos

Fuente: Elaboración propia

➤ **Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura**

Componente Agricultura Protegida

Sagarpa otorga apoyos para infraestructura, equipamiento y servicios para la producción de alimentos sanos y de calidad mediante el componente de agricultura protegida.

a) Infraestructura y equipamiento:

- Micro túnel
- Macro túnel
- Malla sombra
- Invernadero

b) Servicios:

- Capacitación
- Asistencia técnica
- Seguros
- Plantas recicladoras de plástico

Objetivo:

Fomentar la producción de alimentos sanos y de calidad, con enfoque de red de valor y de manera sustentable, a través de la producción bajo agricultura protegida.

Población objetivo:

Personas físicas y morales con acceso a mercados.

Cuadro 3. Montos de Apoyo de infraestructura y equipamiento

Tecnología	Por hectárea	Por proyecto
Micro túnel	\$ 100,000.00	\$ 1,000,000.00
Macro túnel	\$ 200,000.00	\$ 1,500,000.00
Malla sombra	\$ 400,000.00	\$ 2,400,000.00
Invernadero	\$ 1,200,000.00	\$ 3,000,000.00

Fuente: Elaboración propia

➤ **PROCAMPO**

El apoyo de PROCAMPO consiste en la entrega de recursos monetarios por cada hectárea o fracción de ésta, que se efectúa cuando el productor siembra la superficie registrada (elegible) en el Programa, o bien la mantiene en explotación pecuaria, forestal o destina a algún proyecto ecológico, y cumple con lo establecido en la normatividad operativo.

Objetivo

De acuerdo al Decreto que regula el Programa de Apoyos Directos al Campo, denominado PROCAMPO, el objetivo de PROCAMPO es transferir recursos en apoyo de la economía de los productores rurales, que siembren la superficie elegible registrada en el directorio del programa, cumplan con los requisitos que establezca la normatividad y acudan a solicitar por escrito el apoyo.

Área que lo Administra

Remitirse a Reglas de Operación del PROCAMPO publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 20 de febrero de 2002, apartado VII, numeral 14.

ASERCA / Coordinación General de Apoyos.

Población Objetivo

Remitirse a Reglas de Operación del PROCAMPO publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 20 de febrero de 2002, apartado III.

Serán sujetos del apoyo los productores, personas físicas o morales, con predios registrados en el PROCAMPO, a los que se les haya integrado en el Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) que les corresponda su Expediente Único Completo, que mantengan el predio en explotación y cumplan la normatividad de este Programa.

➤ OPORTUNIDADES

PROGRAMA OPORTUNIDADES

La población objetivo del Programa Oportunidades son los hogares en condición de pobreza alimentaria, así como aquellos que sin exceder la condición de pobreza, presentan características socioeconómicas y de ingreso insuficientes para invertir en el desarrollo adecuado de las capacidades de sus integrantes en materia de educación, nutrición y salud. El hogar se define como el conjunto de personas que hacen vida en común dentro de la vivienda, unidos o no por parentesco, que comparten gastos de manutención y preparan los

alimentos en la misma cocina. Los hogares en condición de pobreza se identifican utilizando una metodología de focalización basada en un criterio objetivo, homogéneo y transparente que podrá diferenciar la condición de residencia rural-urbana o regional de las familias, considerando sus condiciones socioeconómicas y demográficas, misma que está definida en las Reglas de Operación.

El Programa opera a nivel nacional, en alrededor de 100 mil localidades, en los municipios de mayor marginación, en áreas rurales, urbanas y grandes metrópolis.

Considera los siguientes apoyos:

1. Recursos para mujeres, madres de familia, para el ingreso familiar y una mejor alimentación.
2. Becas para niños y jóvenes, a partir de tercero de primaria y hasta el último grado de educación media superior.
3. Apoyo monetario a familias beneficiarias con hijos de 0 a 9 años para fortalecer su desarrollo.
4. Fondo de ahorro para jóvenes que concluyen su Educación Media Superior.
5. Apoyo para útiles escolares.
6. Paquete de servicios médicos y sesiones educativas para la salud.
7. Suplementos alimenticios a niños y niñas entre 6 y 23 meses, y con desnutrición entre los 2 y 5 años de edad. También a las mujeres embarazadas o en periodo de lactancia.
8. Apoyo adicional por cada adulto mayor integrante de las familias beneficiarias, que no reciba recursos del Programa 70 y más.
9. Apoyo adicional para el consumo energético de cada hogar.

A partir de 2010, el Programa Oportunidades además opera el Programa de Apoyo Alimentario (PAL).

➤ PROGRAMA DE APOYO ALIMENTARIO

El Programa de Apoyo Alimentario (PAL), atiende a los hogares en condición de pobreza alimentaria, así como aquellos que sin exceder la condición de pobreza, presentan características socioeconómicas y de ingreso insuficientes para invertir en el desarrollo adecuado de las capacidades de sus integrantes en materia de educación, nutrición y salud, y que no son atendidos por el Programa Oportunidades. Lo anterior, de conformidad con los criterios de elegibilidad, metodología de focalización y criterios de prioridad establecidos en las Reglas de Operación.

El PAL considera los siguientes apoyos:

1. Apoyos monetarios para contribuir a una mejor alimentación y nutrición
2. Apoyo monetario a familias beneficiarias con hijos de 0 a 9 años para fortalecer su desarrollo.
3. Complementos nutricionales para niños mayores de 6 meses y menores de 2 años, así como para mujeres embarazadas o en periodo de lactancia.
4. Leche fortificada para niños entre los 2 y 5 años.

Las familias que se incorporan al PAL son beneficiarias por sus condiciones de pobreza alimentaria, y su permanencia la determina el cumplimiento de sus obligaciones, entre ellas: Obtener la Cartilla Nacional de Salud de cada uno de los integrantes de la familia, quienes deberán acudir por lo menos una vez al semestre a la unidad de salud más cercana a su lugar de residencia para recibir las acciones de salud, de acuerdo a lo establecido en su Cartilla Nacional de Salud.

MAÍZ CRIOLLO

Programa de Conservación de Maíz Criollo (PROMAC)

Entidad Responsable del programa: **Comisión Nacional de áreas naturales protegidas**

Los lineamientos para el otorgamiento de apoyos del PROMAC se publicaron en la página de Internet de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) el 31 de marzo de 2010. En cumplimiento a lo dispuesto en el numeral 6.1 de los citados lineamientos el día 15 de abril de 2010, se publicó la convocatoria para el acceso a los apoyos del programa.

Para el 2010 el Programa de Conservación de Maíz Criollo tuvo un presupuesto original autorizado de 29.5 millones de pesos. En el mes de septiembre de 2010, se firmó un Convenio de Colaboración entre la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y la CONANP, mediante el cual la CDI realizó a finales del mes de septiembre una transferencia de recursos a la SEMARNAT por la cantidad de 15.0 millones de pesos, para que la CONANP aplicará estos recursos a través del PROMAC en las comunidades indígenas de las regiones prioritarias consideradas en los lineamientos internos del Programa. Derivado de lo anterior el PROMAC tuvo un presupuesto modificado autorizado de 44.5 millones de pesos.

En el 2010 el PROMAC se ejecutó en un total de 63 regiones prioritarias, de las cuales 41 fueron Áreas Naturales Protegidas (ANP) y 22 de otras Regiones Prioritarias para la Conservación (RPC), en 137 municipios de 22 estados de la República Mexicana.

El PROMAC tuvo un ejercicio financiero del 74.81% con respecto del presupuesto modificado autorizado de 44.5 millones de pesos. Al mes de diciembre se beneficiaron 20,433 personas de las cuales 13,983 fueron hombres y 6,450 (31.5%) fueron mujeres, asimismo, la población indígena beneficiada asciende a 13,438 personas que representan el 65.7% de la población total, en 430 localidades.

Se apoyaron 449 acciones de pago por conservación In situ, Con el pago de estas acciones se sembraron 19,859.77 ha con maíz criollo de las cuales 8,447 ha se sembraron con razas de maíz criollo en riesgo alto, definidas por la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de Biodiversidad, en el Anexo No. 2 de los Lineamientos para el Otorgamiento de Apoyos del PROMAC 2010, entre las que destacan: Olotillo, Dzit-Bacal, Pepitilla, Naha-Tel y Vandeño. Los pagos de conservación In situ tuvieron un ejercicio del 79.31% con respecto a los 33.74 millones radicados a las Direcciones Regionales. Asimismo, se apoyaron 25 estudios técnicos sobre validación de razas y variedades de maíz criollo y programas comunitarios para la conservación in situ y se realizaron 105 eventos para el fortalecimiento comunitario en temas de intercambio de experiencias comunitarias para la conservación in situ de maíz criollo, ferias comunitarias y regionales y cursos de capacitación.

4.1.10. Estrategias y tácticas

Ofrecer servicios altamente profesionales a un costo considerable.

4.2. PROCESO DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATEGICO

Dentro de las reuniones mantenidas con los socios de la empresa además de encuestas y entrevistas directas se realizó el análisis FODA. Este análisis sirvió a la empresa para detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas definiendo sus elementos como a continuación se menciona:

4.2.1. Fortalezas

1. Producto de gran calidad y demanda: producción de manzana
2. Existe un alto porcentaje de personal, 70 socios para el buen funcionamiento de la empresa.
3. Se cuenta con suficiente superficie para la producción de manzana
4. Cuentan con capital de trabajo
5. Buenas vías de comunicación
6. Las condiciones climáticas favorables para la producción agropecuaria
7. Experiencia en la producción de manzana
8. Cuenta con socios que son profesionistas
9. Excelente ambiente de trabajo
10. Existe oportunidad de apoyos de oficiales

4.2.2. Debilidades

1. Escasa infraestructura en la producción de manzana: de empaque, refrigeración, mallas para granizo y defensa de heladas
2. Falta de capacitación a los integrantes de la empresa
3. Altos costos de producción por bajos rendimientos productivos, debido a inadecuado uso de la tecnología
4. Bajo nivel de organización
5. Baja densidad de plantas por hectárea
6. Poca disposición a planificar y tomar decisiones
7. Escasa información sobre la evolución y tendencia del negocio a nivel nacional e internacional.

4.2.3. Amenazas

1. Inadecuado uso del suelo
2. Disponibilidad de agua para riego en las huertas
3. Mano de obra escasa entre agosto y septiembre
4. El cultivo de la manzana no es el principal ingreso para los productores,
5. Aumento excesivo en los costos de insumos

4.2.4. Oportunidades

1. Tener un producto de buen sabor
2. Escases de productos de calidad y sabor en poblaciones cercanas
3. Desarrollo económico de la región
4. Facilidad de desarrollar la preferencia del consumo por la manzana porque tiene un buen sabor.

4.3. POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

4.3.1. Recomendaciones en lo interno y externo

Con la información de las fortalezas y debilidades, se definieron las estrategias que pudieran aprovechar las fortalezas y salvar las debilidades:

1. Incorporar más tecnología al cultivo.
2. Costos competitivos en toda la Cadena Productiva, desde la huerta hasta la comercialización.
3. Incorporación de más tecnología al proceso de empaque y refrigeración.
4. Renovar los huertos en alta densidad con alguna variedad de manzana en especial.

5. Acceso al crédito.
6. Adecuado manejo de poscosecha (fruta no arenosa, sin golpes, de larga vida o conservación).
7. Mejorar la distribución comercial, incluyendo temas de logística, abastecimiento, eliminar intermediarios y acercarse al consumidor, dándole la respuesta más eficiente a sus demandas.
8. Calidad diferenciada (producción integrada u orgánica).
9. Marketing y promoción y Marca Regional.

5. DISCUSIÓN

En el trabajo realizado en todo el proceso nos pudimos dar cuenta que los productores en un principio mencionaban que su empresa se dedicaba a la producción agrícola como: ciruela, durazno, maíz, frijol, repollo, manzana, a través de sistemas de riego. Pero al hacer el análisis detalladamente nos encontramos que dedican más tiempo y más énfasis a la producción de manzana, además que elevan la producción de manzana, por ello nos inclinamos más a realizar el estudio sobre la producción de manzanas.

Puesto que los problemas encontrados en el proceso de Diagnostico Situacional Estratégico de la empresa son muy severos se deberá tomar en cuenta las recomendaciones aquí proporcionadas para permanecer en el mercado y maximizar el éxito.

La principal debilidad encontrada es la escasa infraestructura en la producción de manzana: de empaque, refrigeración, mallas para granizo y defensa de heladas afecta seriamente la producción ya que es la principal actividad que realiza la empresa y la cual genera más ganancias así como rendimiento.

Con las estrategias seleccionadas se pueden corregir los problemas encontrados en la empresa, una vez poniendo en marcha todas las recomendaciones: esto se puede lograr con la participación de todos los integrantes de la organización en especial los directivos, quienes son los que

llevan al frente la empresa para así tener crecimiento y alcanzar la competitividad de la empresa.

6. CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación de tesis, se concluye que una empresa agropecuaria debe permanecer a largo plazo, independientemente del tamaño que esta sea, se debe tomar en cuenta la planeación estratégica, dependiendo de una respuesta positiva frente a las oportunidades de crecimiento apropiado para satisfacer las crecientes demandas de mercado.

Es necesario plantear como parte de la Planeación Estratégica el marco de referencia (Misión) que se traduzca en el compromiso de la empresa con sus clientes internos y externos.

Llevar a cabo un proceso de diagnóstico situacional acorde a las circunstancias de la empresa y sus recursos, con el fin de identificar los aspectos críticos de la organización, sin descuidar la visión del negocio.

Para lograr el funcionamiento exitoso de toda empresa, así como en una sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada; se debe aplicar la Planeación Estratégica adecuadamente, ya que es un recurso administrativo que va a permitir a los propietarios de la misma saber cuál es su situación actual tanto interna como externa, lo que permitirá tomar medidas a corto y a mediano plazo, se puede decir que es la luz roja que se enciende y que permite realizar ajustes. Todo lo anterior es necesario si se quiere entrar o permanecer en un buen grado de posicionamiento del mercado, lo que se traduce en permanencia y consistencia, como es el caso de “Maiceros del Tunal Arteaga”, que a pesar de no ser una gran empresa con la propuesta del presente trabajo puede ser una alternativa de solución y posteriormente plantearse para que lleven a cabo las estrategias aquí mencionadas.

7. RESUMEN

Realizar un diagnóstico situacional estratégico en las empresas rurales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control. Esta investigación se centra en el análisis e impacto de la planeación estratégica en una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R.L.) “Maiceros del Tunal Arteaga” dedicada a la producción agrícola principalmente en la producción de manzana, lo que ha permitido conocer cuál es la efectividad de sus procesos, a través del proceso de diagnóstico situacional estratégico con la “Metodología UALAE”.

En el Capítulo 1 se plantea la contextualización de la investigación la cual incluye la introducción, objetivos e hipótesis y alcances de la investigación.

En el Capítulo 2 se exponen los fundamentos del trabajo que incluyen la revisión de literatura en el que se definen los principales conceptos y proceso de planeación estratégica, estrategia, análisis FODA.

En el Capítulo 3 se exponen los materiales y la metodología de la investigación que nos muestra los pasos a seguir para identificar el análisis e impacto de la planeación estratégica en la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R.L.) ubicada en el Ejido El Tunal del Municipio de Arteaga, Coahuila.

En el Capítulo 4 se exponen los resultados encontrados en el proceso de Diagnostico Situacional Estratégico de la empresa y que son muy severos mostrándose la principal debilidad encontrada, la escasa infraestructura en la producción de manzana que afecta en gran medida ofrecer un buen producto de calidad y cantidad. En los capítulos 5, 6 y 7 se presentan la discusión, conclusiones y resumen respectivamente

8. LITERATURA CITADA

Ackoff R.L. 1993. Planificación de la Empresa del Futuro. México. Limusa.

Aguilar, V.A. y De la Maza, C.A. 2000. Planeación Estratégica. Universidad Autónoma de la Laguna. Serie: Guías de Estudio. 3ra. Edición. Torreón, Coahuila, México.

Aguilar, V.A. y Portilla L.A. 2003. Administración Estratégica. Universidad Autónoma de la Laguna. Serie: Guías de Estudio. 2da. Edición. Torreón, Coahuila, México.

Ansoff I. 1997. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Addison-Wesley. México. Iberoamericana.

Barker J. 1989. Comportamiento organizacional. Soluciones Empresariales. México. Prentice Hall.

Castelán, García Beatriz. 1992. Planeación Estratégica y control de Gestión. México. Ecasa.

Chávez, V. 2002. Diagnostico Administrativo. 3ra. Edición. Editorial Trillas. México.

Corona, Rafael. 1998. Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial. México. Sicco.

David, F. 1997. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. Prentice Hall. México D.F.

Charles W. Hill y Gareth R. Jones. 2006. Administración Estratégica, un enfoque integrado. Ed. Mc. Grawhill. México.

Ferrel and Hirt. 2006. Introducción a los Negocios. Cuarta Edición. México.

Fred R. David. 2008. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer Ed. México: Prentice Hall.

Helliegal, Don. 2005. Administración. Décima Edición, Editorial Thomson. Mexico.

Méndez Morales, J.S. 2007. Problemas Económicos de México. *6ta. Edición, México. Ed. Mc Graw Hill interamericana.*

Münch, Galindo, Lourdes. 1999. Fundamentos de Administración. Quinta Edición, México, Editorial Trillas.

Universidad Autónoma de Guadalajara, A.C. 2011. México. © Copyright, Todos los derechos reservados. **Comité Editorial DIRECTOR** Mta. Vilma Y. Ramos Cano, **EDITOR** Dr. José Ramón Vázquez Espínola, **COORDINACIÓN GENERAL**, Lic. Lourdes Valenzuela Gaxiola.

Rugman, Alan M. 2006. Superintendencia de compañías. Planeación estratégica, quinto-Ecuador.

Rodríguez Valencia, Joaquín. 1995. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México. Ecafsa.

Yopo, B. 1984. Metodología de la investigación participativa. Cuadernos del CREFAL, Internacional, 1984 N16 feb P1-63.

http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Documents/AgriculturaPro/TRIPTICO_INFO_RMATIVO.pdf SAGARPA. Consultado el día: 02/11/2012.

<http://w4.siap.gob.mx/sispro/comunes/PortalesFijos/ligasapoyo/procampo.htm>.
SIAP.GOB. Consultado el día: 22/10/2012.

http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_183.asp Consultado el día:
23/10/2012

APÉNDICE

Anexo 1.

Encuesta aplicada a la Empresa, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada “Maiceros del Tunal Arteaga”

Cuestionario sobre la Empresa, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada “Maiceros del Tunal Arteaga”: por favor anote en la línea de la derecha el número que coincida o que más se acerque a su respuesta.

Preguntas personales:

1.- Sexo

1. Masculino

2. Femenino

2.- Edad (años cumplidos).

3.- Grado máximo de estudios:

1. Primaria

2. Secundaria

3. Bachillerato

4. Técnico

5. Profesional

6. Posgrado

7. Otros

Preguntas de su empresa:

La empresa cuenta con una Visión bien definida.

1.- Si

2.- No

La empresa cuenta con una Misión bien definida:

1.- Si

2.- No

Anexo 2

Este instrumento tiene por objetivo identificar el análisis e impacto de la planeación estratégica en las empresas agropecuarias para conocer si tienen bien definida la planeación estratégica y tomar acciones correctivas en caso que sea necesario.

INFORMACIÓN PERSONAL

¿CÚAL ES EL NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE LABORA?

¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA LABORANDO EN ESTA EMPRESA?

¿USTED ES SOCIO DE ESTA EMPRESA?

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

1) ¿CÓMO SE DEFINE LA MISIÓN DE LA EMPRESA? Identificación de la

Misión, visión de la empresa.

() Se ha definido cuál es el propósito del negocio y se comparte una misión acerca de dónde se quiere estar en un futuro.

() Los directivos la tienen clara pero no está formulada en documentos de la empresa.

() Se ha definido a través de un ejercicio formal de planeación pero no siempre repercute en la práctica.

No ha sido necesario definirla.

2) ¿CÓMO VISUALIZA LA EMPRESA EL PUNTO AL CUÁL QUIERE LLEGAR? Identificación de la misión, visión de la empresa.

Tiene establecida una visión que le permite saber lo que quiere.

Tiene identificadas sus metas a lograr a largo plazo

La empresa no sabe lo que quiere.

3) ¿QUÉ ESPERA ALCANZAR EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO LA EMPRESA?

Ser una empresa exitosa a nivel mundial

Incrementar la productividad de los empleados

Aumentar la capacidad de prevención de problemas

Tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.

La empresa no tiene planes de crecer a corto mediano y largo plazo

4) EN LA EMPRESA, ¿QUÉ VALORES O PRINCIPIOS DE CALIDAD ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS?

Misión

Visión

Valores

Políticas de Calidad

La empresa no tiene identificados sus valores.

Otro (Por favor especifique) _____

5) EL LÍDER Y/O RESPONSABLE(S) ¿EN QUE ACTIVIDADES PARTICIPA(N) EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Cursos de formación

Aportando recursos para implantar sistemas de gestión

Realizando pláticas para los empleados.

Revisando el sistema de gestión

En la empresa no hay una persona encargada que se dedique al desarrollo, implantación y mejora continua.

Otro (Por favor especifique) _____

6) INDIQUE EL MEDIO QUE LA EMPRESA UTILIZA PARA DEFINIR EL MERCADO Y EL SEGMENTO DEL MISMO EN QUE OPERA LA EMPRESA.

Informes de estudio de mercado

Análisis FODA

Estudios comparativos

En la empresa no ha sido posible definir el mercado y el segmento del mismo, debido a que no hay una persona que se dedique a realizar esa actividad.

Otro (Por favor especifique) _____

7)¿CÚALES SON LAS FORTALEZAS DE RECURSOS CON LAS QUE LA EMPRESA CUENTA?

- () Una adecuada planeación estratégica que permite generar resultados favorables
- () Fuerte publicidad y promoción
- () Ventajas de costos sobre los competidores
- () Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción
- () Mejor calidad de producto en relación con la de los competidores
- () Alianzas/ empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias y/o mercados geográficos atractivos.
- () La empresa no cuenta con ninguna de las fortalezas mencionadas anteriormente

9. Anexo fotográfico



Entrevista directa realizada con los socios de la S.P.R de R.L. el día 14/01/2013



Entrevista directa realizada con los socios de la S.P.R de R.L. . el día 14/01/2013



Reunion realizada con los socios de la S.P.R de R.L. el dia 14/01/2013



Reunion realizada con los socios de la S.P.R de R.L. el dia 14/01/2013



Reunion realizada con los socios de la S.P.R de R.L. el dia 14/01/2013



Reunion realizada con los socios de la S.P.R de R.L. el dia 14/01/2013