

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
ANTONIO NARRO**

UNIDAD LAGUNA

DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL



**LA METODOLOGIA “UALAE” IMPLEMENTADA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS**

POR

ROBERTO DAVID RUBIO MARCIAL

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL TÍTULO DE

MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

TORREÓN, COAHUILA, MÉXICO

JUNIO DE 2014

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
“ANTONIO NARRO”

UNIDAD LAGUNA

DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL



LA METODOLOGIA “UALAE” IMPLEMENTADA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

TESIS

POR:

ROBERTO DAVID RUBIO MARCIAL

ASESOR PRINCIPAL



DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA

“ANTONIO NARRO”

UNIDAD LAGUNA

DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL



LA METODOLOGIA “UALAE” IMPLEMENTADA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

TESIS

POR:

ROBERTO DAVID RUBIO MARCIAL

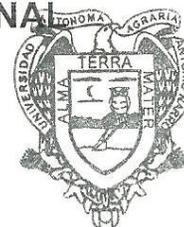
ASESOR PRINCIPAL

DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS

COORDINACIÓN DE LA DIVISIÓN REGIONAL

DE CIENCIA ANIMAL

M.C. RAMON ALFREDO DELGADO GONZÁLEZ



Coordinación de la División
Regional de Ciencia Animal

TORREÓN, COAHUILA, MÉXICO

JUNIO DE 2014

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
“ANTONIO NARRO”
UNIDAD LAGUNA
DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL



TESIS

POR

ROBERTO DAVID RUBIO MARCIAL

PRESIDENTE DE JURADO

Ramon A. Delgado G.

M.C. RAMON ALFREDO DELGADO GONZÁLEZ

VOCAL

Gonzalo Fitz Rodríguez

Dr. GONZALO FITZ RODRÍGUEZ

VOCAL

Alfredo Aguilar Valdés

Dr. ALFREDO AGUILAR VALDÉS

VOCAL SUPLENTE

Luis Felipe Alvarado Martínez

Dr. LUIS FELIPE ALVARADO MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA

“ANTONIO NARRO”

UNIDAD LAGUNA

DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL

**LA METODOLOGIA “UALAE” IMPLEMENTADA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS**

POR:

ROBERTO DAVID RUBIO MARCIAL

Elaborado bajo la supervisión del comité particular de asesoría

ASESOR PRINCIPAL:

DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS

ASESORES:

DR. LUIS FELIPE ALVARADO MARTÍNEZ

DR. GONZALO FITZ RODRÍGUEZ

M.C RAMON ALFREDO DELGADO GONZÁLEZ

TORREÓN, COAHUILA, MÉXICO JUNIO DE 2014

Dedicatoria

A Dios:

Que me permitió cursar cinco años de la carrera de Médico Veterinario Zootecnista, me regalo salud y siempre me motivo a seguir perseverando minuto a minuto, en los momentos de desánimo me supo levantar para continuar el camino.

A mis Padres y Hermanos:

Ustedes fueron siempre el ánimo en toda mi carrera, a ti Papa que me enseñaste el hábito del trabajo laborar sin importar la hora, esto fue un buen cimiento para aguantar las noches de desvelos y el trabajo de campo que demanda la escuela, a ti Mama que me enseñaste a ser fuerte en los momentos de adversidad, que me mostraste a amar cada cosa que uno hace, tu forma de ser tan responsable por el trabajo y dar lo mejor cada día.

A mi familia:

A mis dos tías que siempre velaron por el bienestar de su sobrino, que desde el primer momento que salí de casa ustedes estaban hay dando ánimos y despidiéndome en esta nueva etapa que comenzaba, que en las ocasiones que arriba a casa nuevamente estaban ustedes para consentirme como un niño de cinco años esmerándose por cocinar exquisito, a cada uno de mis primos que también me despedían encada momento que partía, a mi tío que siempre vio por el su sobrino apoyándolo para que estuviera bien y en general a mi familia entera.

Agradecimientos

A la casa de estudios “ALMA TERRA MATER” la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro-Unidad Laguna, durante cuatro años y medio me brindaron la oportunidad de desarrollarme dentro de sus instalaciones.

A mis profesores

Aquellos profesores que en verdad dan lo mejor de ellos en clase, enseñando la esencia de cada materia, que con ustedes pude darme cuenta que me falta un largo camino que recorrer y lo más importante que son mi ejemplo a seguir.

A mis asesores de tesis y al encargado del establo lechero

Gracias a ustedes pude realizar este trabajo de tesis, con cada una de sus revisiones me mostraban hacer las cosas bien y ser un mejor profesionalista, de antemano agradezco su valioso tiempo prestado hacia este alumno y cada uno de sus conocimientos que compartieron conmigo.

Al grupo de Renovación

A cada uno de sus integrantes que me mostraron una mejor forma de ver las cosas, de tener “FE” en cada una de las actividades que realizaba, en todo momento estaban ustedes cuando más lo necesitaba.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABLAS	VI
I. RESUMEN.....	VII
II. INTRODUCCIÓN.....	1
III. REVISIÓN DE LITERATURA	2
1. Misión	2
2. Visión	4
3. Objetivos.....	5
4. Políticas	8
5. Programas	10
6. Estrategia.....	11
7. Táctica	12
8. Diagnóstico	13
9. Pronóstico.....	14
10. Conclusiones y recomendaciones	15
11. Control.....	16
12. Presentación de resultados	19
IV. OBJETIVOS.....	20

V. HIPÓTESIS.....	21
VI. MATERIALES Y MÉTODOS.....	22
VII. RESULTADOS	33
VIII.DISCUSIÓN.....	35
IX. CONCLUSIÓN.....	36
X. LITERATURA CITADA	37

Índice de figuras

Figura 1: Representación de un objetivo específico	6
Figura 2: Interacción del personal con sus actividades.	6
Figura 3: Significado del término “políticas” en la administración de un agronegocio.....	8
Figura 4: Establecimiento de políticas en una empresa lechera	9
Figura 5: Dimensiones de la dificultad de un pronóstico.	14
Figura 6: Procedimiento de control en la verificación de los procesos de producción.....	16
Figura 7: Organigrama del establo lechero.	23
Figura 8: Diagnóstico (foda) del establo lechero.	29

Índice de tablas

Tabla 1: Objetivos de grupo de un establo	6
Tabla 2: Clasificación de los objetivos.....	7
Tabla 3: Comparación entre estrategia y táctica.	12
Tabla 4: Tipos de controles	17
Tabla 5: Áreas que corresponden al establo lechero.	22
Tabla 6: Objetivos específicos de cada área del establo lechero.....	24
Tabla 7: Políticas de las áreas de trabajo del establo lechero	25
Tabla 8: Programas desarrollados en el establo lechero	26

I. Resumen

El objetivo del presente estudio fue aplicar la metodología **UALAE** a un establo lechero de la Comarca Lagunera, lo primero fue determinar el grado de organización y administración del establo, una vez evaluado se brindaron herramientas de la metodología para operar de una forma más eficiente desde el punto de vista administrativo. El estudio se basó en entrevistas con el administrador y mediante observaciones a las distintas áreas que conforman al establo, el cual cuenta con 125 trabajadores. La metodología consiste en aplicar los 12 pasos al establo lechero: formulación de la misión, visión, establecer objetivos, concretar políticas de trabajo, adecuar programas, utilización de estrategias y tácticas, elaboración del diagnóstico, generar el pronóstico, establecer las conclusiones, recomendaciones, aplicar el control a la situación y presentación de resultados. Al realizar la recopilación de la información, se llegó a lo siguiente: el establo en general no tenía conocimiento de la metodología, su forma de trabajar radica en la obtención ganancias económicas, después se le propuso al administrador adoptar la metodología UALAE. Las áreas que se evaluaron fueron: crianza de becerras, agricultura, alimentación, establo 1, establo 2, oficina y mantenimiento. Las áreas que mostraron menor organización fueron la crianza de becerras y mantenimiento.

Palabras clave: Metodología UALAE, análisis FODA, administración, control, establo lechero

II. Introducción

La empresa pecuaria dedicada a la producción y venta de leche, es parte de complejos sistemas productivos que no puede ignorar las condiciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas del país siendo estas las últimas que en determinado momento pueden modificar la empresa si así le conviene (Alonso *et al.*, 2004). Una limitante dentro de los establos lecheros en la Comarca Lagunera es la organización correcta de las áreas que lo componen, este rubro regularmente es al que menos atención se le pone, cuando debe ser todo lo contrario a partir de aquí depende el rumbo que la empresa pueda tomar éxito y/o fracaso. La metodología **UALAE** es un procedimiento de la planeación estratégica que tiene como función aplicar la teoría a una empresa agropecuaria, para mejorar su situación administrativa. La metodología se compone de doce etapas consecutivas para determinar las condiciones y el estado de la empresa. Las etapas son: misión, visión, objetivos, políticas, programas, estrategias, tácticas, diagnóstico, pronóstico, conclusiones-recomendaciones, control y resultados. En los establos lecheros surgen inconvenientes que complican la aplicación de la metodología, la más común es la disposición del recurso humano. Al aplicar la metodología a un establo lechero se apreciaron las deficiencias en el área de crianza y mantenimiento. Las propuestas de solución fueron implementar políticas, cursos de capacitación y evaluación constante para el mejoramiento de estas áreas. También se determinó que los programas utilizados se deben mejorar para reducir al máximo la manifestación de los problemas en el establo lechero.

III. Revisión de literatura

La metodología UALAE¹, es un procedimiento de la administración estratégica, está integrada por doce partes o etapas: 1) misión, 2) visión, 3) objetivos, 4) políticas, 5) programas, 6) estrategias, 7) tácticas, 8) diagnóstico, 9) pronósticos, 10) conclusiones-recomendaciones, 11) control, 12) presentación de resultados. El desarrollo de cada una de las etapas de la metodología es un proceso continuo de trabajo que busca el beneficio común tanto para el dueño del negocio como de sus trabajadores, buscando la mejora continua en cada actividad y acción técnico administrativa. A continuación se describen los doce pasos correspondientes a la metodología:

1. Misión

La primera etapa que se desarrolla en la metodología UALAE, es la misión, con esta etapa se fija la razón de ser de la empresa (Anzola, 2002; Alcaraz, 2006), englobando las acciones inmediatas que se utilizan para enfrentar el presente (Aguilar, 2009), la clave de una buena misión debe llevar a la empresa a satisfacer una necesidad de los clientes o usuarios (Hernández, 2006), la misión tiene que lograrse a mediano o largo plazo (Charles y Gareth, 2004) por el hecho de ser la declaración duradera (García, 2007).

Para la elaboración de la misión como una opción se pueden responder las siguientes preguntas para poder estructurarla:

¹ El nombre UALAE lo definieron un grupo de profesores investigadores y ayudantes de investigación que han trabajado en el diseño original y en la mejora continua de esta metodología.

- 🖨️ ¿En qué tipo de negocio se está laborando?
- 🖨️ ¿Quiénes son los interesados?
- 🖨️ ¿Qué valor agregado reciben el dueño, los empleados y trabajadores?
- 🖨️ ¿Qué contribución hace la empresa a la comunidad?

(Hernández, 2006)

En la formulación de la misión se debe de identificar cada uno de sus componentes, al conocerlos es más dinámico generar ideas porque se tiene bien identificado el componente, a continuación mencionan:

- a) Clientes
- b) Mercados
- c) Supervivencia, crecimiento y rentabilidad
- d) Filosofía
- e) Imagen pública-colaboración social y ambiental
- f) Productos o servicios
- g) Tecnología
- h) Autoimagen-habilidades principales
- i) Empleados ¿Son los empleados el activo más importante para la empresa?

(Robbins y Coulter, 2010).

2. Visión

La visión es el enunciado que pretende ocupar el futuro de la empresa, consolidando las capacidades a desarrollar (Münch, 1997; Thompson *et al.*, 2008). Las siguientes preguntas y afirmaciones permiten clarificar ideas para posicionar la visión de los directivos:

- ¿Por qué son importantes nuestros productos y servicios en la comunidad?
- ¿Por qué es importante dominar el mercado?
- ¿Por qué es importante ganarle al competidor?
- La calidad de nuestros productos es nuestro orgullo
- La satisfacción del cliente, en todo ciclo de compra y servicios da significados.

(Hernández, 2006).

3. Objetivos

Los objetivos son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano (Koontz, 1997; Aguilar, 2006), las características que deben tener son: expresarse de forma cuantitativa, carácter administrativo, mensurables, consistentes, razonables y claros (Fred, 2008), en la planeación agropecuaria es indispensable fijar los objetivos por áreas de producción; por ejemplo, crianza de becerros, establo 1 y 2, nutrición animal, enfermería, sala de ordeña, mantenimiento y área agrícola, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad.

Aguilar, 2006; clasifican a los objetivos de la siguiente manera:

- Objetivo general o principal
- Objetivo específico
- Objetivo de grupo
- Objetivo de unidad
- Objetivo individual.

Para representar la clasificación de los objetivos (Aguilar, 2006) se ejemplifican a continuación.

Objetivo general o principal

- Producir “X” número de litros por ordeña en condiciones higiénicas y con un alto nivel de calidad.

Objetivo específico

La representación de un objetivo específico enfocado a una unidad de producción pecuaria se da a conocer en la figura 1.



Figura 1: Representación de un objetivo específico

Objetivos de grupo

La representación en la tabla 1, muestra los objetivos de tres áreas de un estable lechero.

Tabla 1: Objetivos de grupo de un estable

Alimentación	Sanidad	Sala de partos
Promover el alimento adecuado durante el tiempo requerido	Mantener las condiciones de higiene y medicina preventiva adecuadas	Cuidados adecuados, para las vacas recién paridas

Objetivos de unidad

Sala de partos- planear para regularizar los partos en cada corral.

Objetivo individual

En la figura 2, se puede mostrar la asignación de una tarea al personal encargado de cubrir el turno de noche en un estable.



Figura 2: Interacción del personal con sus actividades.

Los objetivos se clasifican según el impacto que puedan generar dentro del establo lechero, en la tabla 2 se dan a conocer cuatro grupos: la variación se da de acuerdo al nivel que ocupen en la empresa; el impacto que tengan; en el tiempo que se realicen las actividades y la esencia de cada uno de ellos. En la tabla 2 se da una clasificación de objetivos.

Tabla 2: Clasificación de los objetivos

Por su nivel	Estratégicos abarca toda la empresa
	Tácticos abarca un área o departamento de la empresa
	Operacionales abarca una sección de un área o departamento
Por su jerarquía	Básicos es la esencia pura de la empresa, son la razón fundamental para que la empresa exista.
	Secundarios se subordinan a los básicos; ayudan al logro de estos.
	Colaterales colaboran al logro de los básicos y secundarios.
Por su tiempo	Inmediatos menores de seis meses.
	Corto plazo (mediatos) mayores de seis meses y menores de un año.
	Mediano plazo mayores de un año, pero menores de 3 o 5 años
	Largo plazo mayores de 3 o 5 años
Por su naturaleza	Naturales o propios nacen de las características propias de la empresa
	Arbitrarios subjetivos son los que atienden a las aspiraciones personales de los individuos.

(Modificada de García, 2007).

4. Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción (García, 2007), es decir se aclaran las normas generales de conducta y disciplina con las que se va a dirigir y conducir al elemento humano y a través de estas normas promover conductas que deben incluirse para establecer el concepto de disciplina empresarial (Aguilar, 2009, es fundamental aclarar que las políticas sirven para tomar decisiones en una determinada área de trabajo, pero no dan la decisión; dan lineamientos (Torres,2000; Anzola, 2002). En la figura 3 se asignan las tareas que se ejecutan al elaborar y establecer las políticas en el establo lechero.

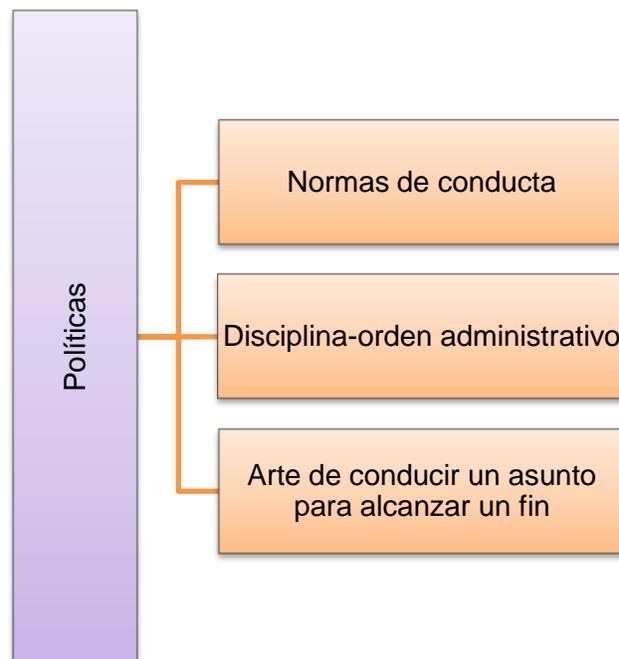


Figura 3: Significado del término “políticas” en la administración de un agronegocio.

(Modificada de Aguilar, 2009).

Una definición de política se esquematiza con la figura 4, donde se establece que las políticas son normas generales para desarrollarlas en el proceso productivo de la empresa afín.

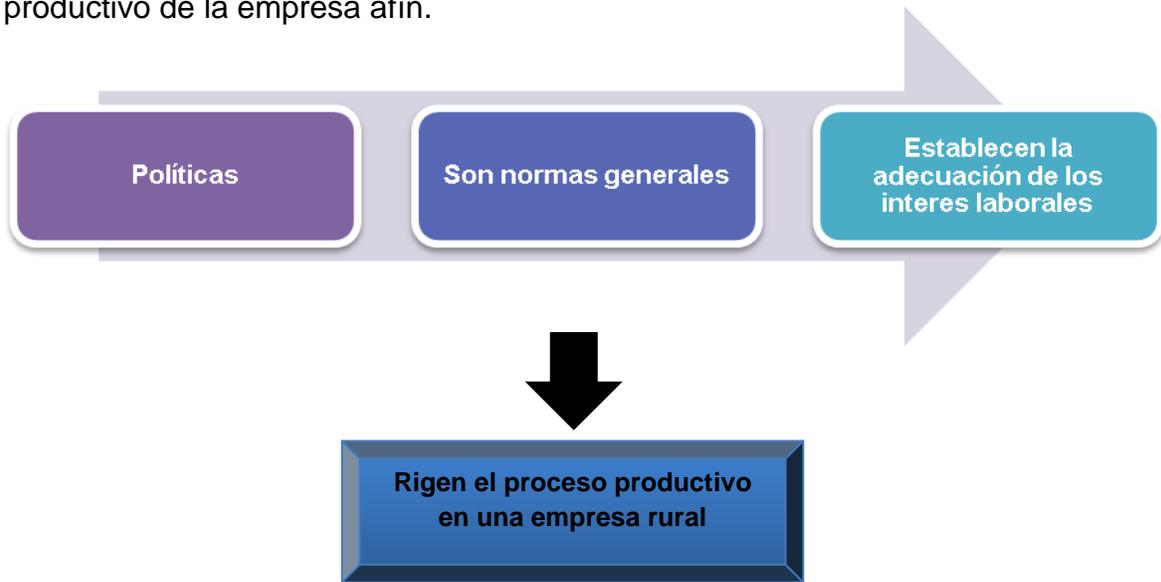


Figura 4: Establecimiento de políticas en una empresa lechera

(Modificada de Aguilar, 2009).

Al establecer las políticas en una empresa agropecuaria, se llega a definir lo siguiente:

- ✓ Normas de selección personal
- ✓ Implementa la pauta para la integración
- ✓ Protege los intereses legítimos de la empresa
- ✓ Evita o elimina fugas innecesarias de dinero o insumos

(Aguilar, 2009)

5. Programas

Los programas son un conjunto de procedimientos y/o planes que determinan la secuencia de actividades específicas (García, 2007), para lograr un fin común a través del tiempo. Con los programas que se establezcan en una empresa agropecuaria se busca:

- Señalar las actividades que conforman el proceso de producción
- Diseñar objetivos para cada una de las etapas
- Determinar los pasos en secuencia dentro el proceso de producción
- Fijar tiempos requeridos para cada actividad por realizar
- Detectar las necesidades de recursos humanos materiales y animales para cada actividad

En relación a su función que desarrollan los programas pueden ser:

- a) **Programas operativos** – relacionados con la actividad humana
- b) **Programas financieros**- denota la utilización de recursos o apoyos económicos para cada actividad determinando con mayor exactitud posible los gastos que se efectuarán.
- c) **Programas mixtos**

(Aguilar, 2009).

6. Estrategia

La estrategia es una idea rectora (Hernández, 2006) que se genera al tiempo justo (Torres, 2000), o se le puede denominar que es un curso alterno de acción donde se asignan recursos necesarios para alcanzar un fin, se caracteriza por dos cosas importantes: se genera a largo plazo y es flexible a cambiar al entorno de la empresa (Koontz, 1997; Anzola, 2002; Alonso *et al.*, 2004; Hernández, 2006; García, 2007; Thompson *et al.*, 2008; Robbins y Coulter, 2010). La finalidad de una estrategia en una empresa agropecuaria engloba los siguientes puntos:

- Hacer crecer la organización administrativa
- Atraer y satisfacer clientes
- Competir con éxito
- Dirigir operaciones
- Mejorar el desempeño financiero.

(Thompson *et al.*, 2008)

7. Tática

La táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general (Chiavenato, 2006). Es importante señalar las diferencias que surgen entre la estrategia y la táctica en la tabla 3 se hace la aclaración, con el fin de no confundir una con otra.

Tabla 3: Comparación entre estrategia y táctica.

Estrategia	Tácticas
Implica la organización como una totalidad.	Se refiere a cada departamento o unidad.
Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales.	Es un medio para alcanzar objetivos departamentales.
Está orientada a largo plazo.	Está orientado a mediano o acorto plazo.
Es decidido en el nivel institucional de la organización.	Está definida a nivel intermedio por el gerente.

(Modificada de Chiavenato, 2006)

8. Diagnóstico

Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución (Martínez, 2010). El diagnóstico de la situación de una empresa es requisito para establecer cualquier pronóstico, y por ende proponer una estrategia. Ese paso corresponde generalmente al análisis de las siguientes variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mejor conocido por sus siglas FODA. El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos (Ramírez, 2010).

9. Pronóstico

Son instrumentos que prevén las necesidades futuras de los y trabajadores en una organización, pueden ser técnicos muy elementales o más complejos; ninguno de estos es totalmente exacto; sin embargo sirven como puntos de referencia. En el pronóstico existen condiciones que favorecen para prever las necesidades futuras y otras más que las dificultan, en la figura 5 se hace esa diferenciación.

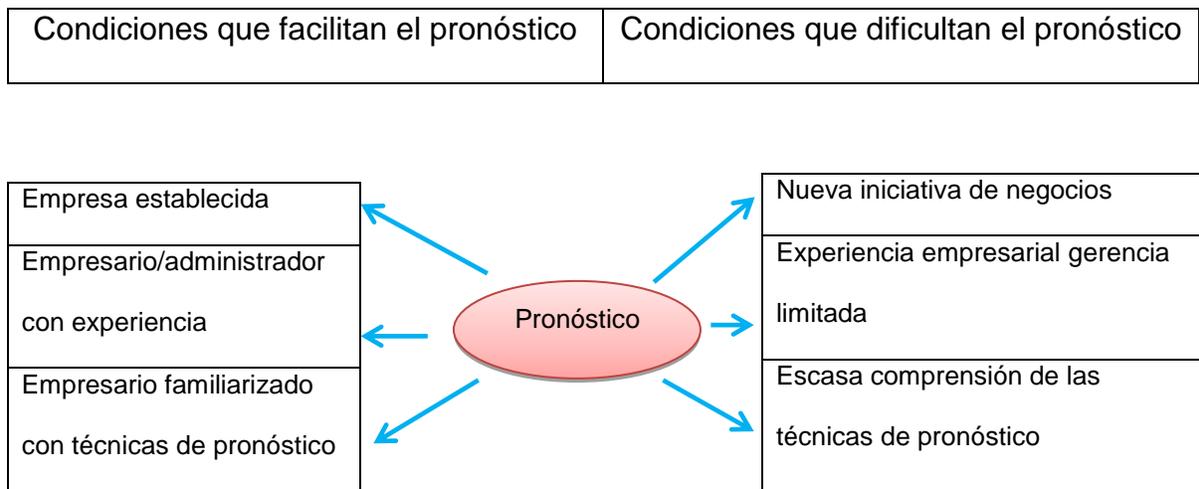


Figura 5: Dimensiones de la dificultad de un pronóstico.

(Modificado de Loegenecker *et al.*, 2008)

10. Conclusiones y recomendaciones

En este rubro de la metodología UALAE se deben revisar las acciones anteriores, cuales son los resultados que ha obtenido, es decir, cuál es la situación actual del caso práctico que ha sido revisado y evaluado. Las recomendaciones deben ser sugeridas con mucha claridad con el fin de que los propietarios de negocios o los interesados entiendan cuantas y cuáles son las medidas que se tienen que tomar para corregir, mejorar y avanzar en la buena manera de un plan estratégico consolidado (Aguilar, 2005).

11. Control

El control es la etapa que representa los ajustes de la administración (Aguilar, 2005) consiste en supervisar y evaluar las actividades que se realizan para garantizar concordancia entre lo planeado y lo realizado (Anzola, 2002), permitiendo la medición y corrección en el desempeño individual y organizacional de la empresa (Koontz y Weihrich, 1998). Con el control se establece:

- Una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planeados
- Señalar las fallas y errores con el fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. Ver la figura 6.
- El control debe aplicarse a todos los elementos de la empresa, es decir personas, animales, equipo, materiales.

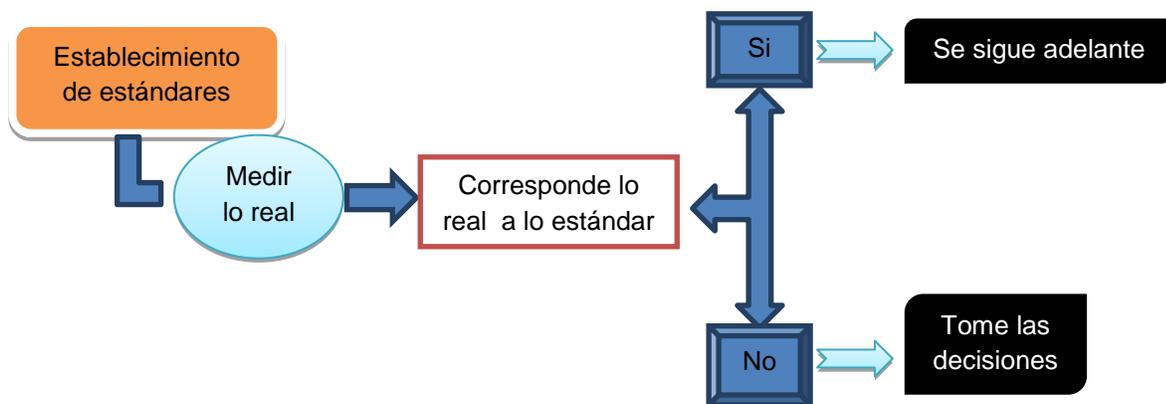


Figura 6: Procedimiento de control en la verificación de los procesos de producción.

Tipos de control

En las empresas agropecuarias, es de vital importancia generar ajustes en los diferentes procesos de producción, la representación de cada uno de los controles se muestran en la tabla 4.

Tabla 4: Tipos de controles

Controles preventivos	Controles correctivos o de realimentación	Controles directivos o concurrentes
Se establecen antes de que las actividades inicien.	Este tipo de control se toma cuando las actividades ya fueron llevadas a cabo y lo que ahora se pretende es que en el siguiente ciclo de actividades no se realicen de la misma forma o se mejoren.	Con estos controles se logra regular las actividades que se están llevando a cabo dentro de la organización.

(Modificado de Torres, 2000)

El control se lleva a cabo en los insumos, materiales y actividades que se requieren para la producción, incluyendo a los animales; en los trabajos desarrollados por el personal de la empresa; en los recursos financieros; en el tiempo; los bienes en proceso de producción; los ya terminados, las técnicas empleadas etc. De estos se debe considerar la cantidad, calidad, tiempos y costos. Uno de los recursos más difíciles de controlar es el humano, ya que es complejo en su carácter e impredecible en su comportamiento; sin embargo, la forma en que los individuos reaccionan en el trabajo encomendado depende de

varios factores entre los que se puede citar, como los más importantes los siguientes:

- I. Sistema de selección del personal en la empresa
- II. Planes de capacitación y adiestramiento para la tarea que va a desarrollar
- III. Supervisión directa en su puesto de trabajo desde el inicio
- IV. Estimular el desarrollo personal siempre orientado por su supervisor inmediato
- V. Estimular su interés mediante incentivos de diverso tipo para realizar un buen trabajo
- VI. Ayudar a la persona en su carácter y educación ya que ello influye mucho en su actitud y en el desarrollo de sus tareas
- VII. Evaluar su rendimiento en el trabajo mediante un programa de evaluación del personal (calificación de méritos).

(Alonso *et al.*, 2004)

12. Presentación de resultados

Los resultados deben ser concretos y adaptados a las condiciones del medio ambiente empresarial y tomando en cuenta las condiciones particulares del negocio. Lo indicado es que tratándose de una asesoría de carácter profesional (metodología UALAE), se debe elaborar un documento, apoyándose de material didáctico audiovisual. Los resultados son el producto de los análisis de datos, una forma útil de hacerlo es mediante tablas, cuadros, graficas, dibujos diagramas, mapas y figuras generados por el análisis (Hernández *et al.*, 2010).

IV. Objetivos

Aplicar la metodología UALAE en un establo lechero de la Comarca Lagunera, para determinar cómo opera el establo y brindarle las herramientas necesarias de dicha metodología.

Lograr un soporte sólido en la planeación estratégica que conlleve a determinar la situación real de las Empresas Agropecuarias.

Apoyar a estudiantes de nivel licenciatura para adaptar y adoptar la metodología UALAE en la administración de los agronegocios.

V. Hipótesis

La aplicación que tiene la metodología UALAE en una empresa agropecuaria, ajusta estos lineamientos a un establo lechero generando recomendaciones pertinentes para su mejora continua.

VI. Materiales y métodos

Caso práctico – Establo lechero: La aplicación de la metodología UALAE se realizó en una unidad pecuaria dedicada a la producción de leche en la Comarca Lagunera. La estructura del establo se conforma con las áreas que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5: Áreas que corresponden al establo lechero.

Establo 1	Establo 2	Área de alimentación	Mantenimiento	Campos agrícolas
<ul style="list-style-type: none">• Crianza de becerras• Sala de ordeña• Partos• Reto• Enfermería• Oficina	<ul style="list-style-type: none">• Crianza de becerras• Sala de ordeña• Partos• Reto• Enfermería	<ul style="list-style-type: none">• Abastecimiento de ingredientes para las fórmulas alimenticias• Alimentación de corrales• Organización de sobrantes	<ul style="list-style-type: none">• Correcciones preventivas de los vehículos	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de preparación del terreno• Siembra• Crecimiento y desarrollo del forraje• Cosecha

El presente estudio evaluó al establo 1 por ser el más completo y el que más trabajo desarrolla además de que en él se concentra toda la parte administrativa del establo en general. Las áreas donde se recopilaron los datos para determinar en qué condiciones estaban funcionando son:

- Crianza de becerras
- Sala de ordeña
- Reproducción
- Enfermería
- Oficina

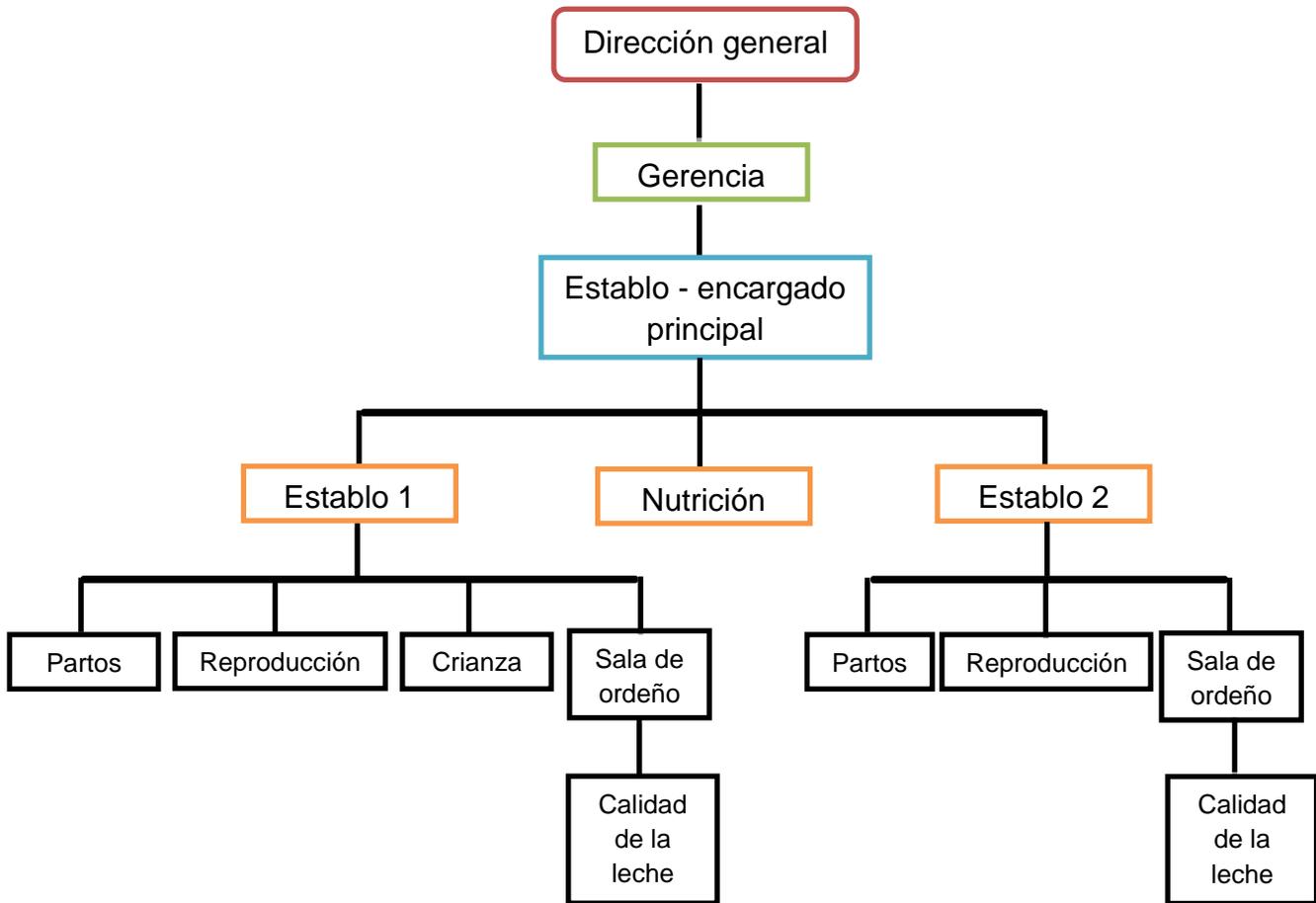


Figura 7: Organigrama del estable lechero.

En la figura 7 se plasma el organigrama que corresponde al estable lechero, el estable 1 es el que tiene mayor área de trabajo porque en él se incluye la crianza y es donde se encuentra la parte administrativa.

1.- Misión

Producir día a día la mayor cantidad de leche al menor costo posible y ofrecer inocuidad del producto para los consumidores, sin exceder el 5% de sobrantes de alimentación preservando la salud y desarrollo de los reemplazos.

2.- Visión

Alcanzar un óptimo rendimiento lácteo de las vacas y poder establecer un precio constante para toda la producción diaria de leche reduciendo la incidencia de vacas problemas mediante un adecuado manejo zootécnico en cada área.

3.- Objetivos

- Producir leche de calidad para el consumidor, a través del manejo zootécnico correcto de los remplazos para reducir el número de vacas problemas.

En la tabla 6, se dan a conocer los objetivos de las áreas en las que se trabajó

Tabla 6: Objetivos específicos de cada área del establo lechero

Crianza de becerras	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar becerras sanas al destete, con el menor costo posible
Sala de ordeña	<ul style="list-style-type: none">• Entregar leche de calidad: con menos de 10 unidades formadoras de colonia en bacteriología y menos de 350,000 células somáticas
Reproducción	<ul style="list-style-type: none">• Producir un becerro en periodo de 12.5 a 13.5 meses
Enfermería	<ul style="list-style-type: none">• Generar un diagnóstico oportuno en los animales y brindar el tratamiento correctivo más viable
Oficina	<ul style="list-style-type: none">• Recopilación diaria de todos los datos del establo en sus diferentes áreas, organización y evaluación de los mismos para la generación de información

4.- Políticas

La tabla 7 corresponde a las políticas que se llevan a cabo en el establo lechero. Para brindar una mejor distribución se agruparon en relación al área de trabajo.

Tabla 7: Políticas de las áreas de trabajo del establo lechero

Crianza de becerras	<ul style="list-style-type: none">○ Brindar calostro de calidad a las becerras que llegan a crianza durante las primeras 6 horas de vida○ Evaluar la calidad del calostro y la transferencia de la inmunidad pasiva mediante el refractómetro○ El personal de crianza debe permanecer en su área durante su jornada laboral, no debe estar en otras áreas que no sea crianza
Sala de ordeña	<ul style="list-style-type: none">○ La ordeña número uno inicia a las 6:00 am, la segunda ordeña se da a las 6:00 pm○ Después de cada ordeña se debe dejar impecable la sala○ Antes de empezar a trabajar con el equipo se debe evaluar su funcionamiento
Reproducción	<ul style="list-style-type: none">○ Identificación oportuna de celos por parte del personal○ Desarrollar la preparación del semen de manera correcta○ Entre la persona que detecta celos, el preparador del semen y el inseminador se debe generar un relación de tal forma que la concordancia entre detección de celos y vacas preñadas sea semejante
Enfermería	<ul style="list-style-type: none">● Identificar la causa de la enfermedad y aplicar un protocolo como tratamiento correctivo● Brindar 3 o hasta 5 tratamientos a los animales enfermos según las condiciones en las que se encuentre
Oficina	<ul style="list-style-type: none">● Recopilación diaria de datos sin excepción● Evaluar los datos para identificar problemas en las distas áreas

5.- Programas

En la tabla 8, se muestran los programas que se utilizan en el establo lechero, también cada uno de ellos esta agrupado por área de trabajo dentro de la unidad de producción láctea.

Tabla 8: Programas desarrollados en el establo lechero

Crianza de becerras	<ul style="list-style-type: none">▪ Limpieza y desinfección de jaulas▪ Suministro de calostro en tiempo y forma▪ Vacunación de becerras
Sala de ordeña	<ul style="list-style-type: none">▪ Rutina de ordeña▪ Limpieza y desinfección del equipo de la sala de ordeña▪ Tratamiento para la mastitis
Reproducción	<ul style="list-style-type: none">▪ Inseminación artificial▪ Sincronización de celos▪ Identificación de vacas en celo▪ Diagnóstico de gestación
Enfermería	<ul style="list-style-type: none">▪ Protocolos correctivos para las enfermedades▪ Monitoreo de la evolución del animal tratado y tiempo de retiro del medicamento
Oficina	<ul style="list-style-type: none">▪ Microsoft office▪ Otros

6.- Estrategia

Caso 1: REPRODUCCIÓN

Reuniones de capacitación con el personal de reproducción: detector de celos, preparador del semen e inseminador, para asegurar el mayor la preñes de vacas en celo.

7.- Táctica

Caso 2: CRIANZA DE BECERRAS

Identificación de Incidencia de enfermedades en las becerras - se relaciona con un mal procedimiento en la toma de calostro y tipo de calostro brindado.

8.- Diagnóstico

Análisis FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

En la figura 8 se da plasma el análisis **FODA**. El cuadrante uno indica que el predio agrícola es la mayor fortaleza que tiene el establo esto se debe a que ha colaborado en la reducción de los costos de la alimentación por vaca, también se incluye el suministro de insumos a mejor precio de los que se pueden encontrar en el mercado y finalmente el incentivo por la industrialización de la leche que da a entender que por cierto porcentaje de leche que se industrializa al establo lo incentivan con cierta cantidad monetaria. En el cuadrante tres la oportunidad que tiene el establo es que los dueños legítimos del mismo poseen acciones dentro del grupo industrial lo que le permite canalizar toda la leche producida al día sin importar la cantidad de litros. En el segundo cuadrante se plasma una debilidad que así como les adquieren toda la leche producida diariamente solo el 74% es bien remunerada sin embargo el 26% restante se les paga a un precio más bajo de lo estimado. Dentro del cuarto cuadrante la amenaza mayoritaria es la falta de salud en los animales ya que una buena producción de leche diaria se interrelaciona directamente con el buen estado de salud de los animales, otra amenaza es cuando se llega el excedente de costos de los granos importados porque automáticamente esto eleva en gran medida el alza del costo de la ración y finalmente por parte del grupo industrial el establo está sometido a su crecimiento.

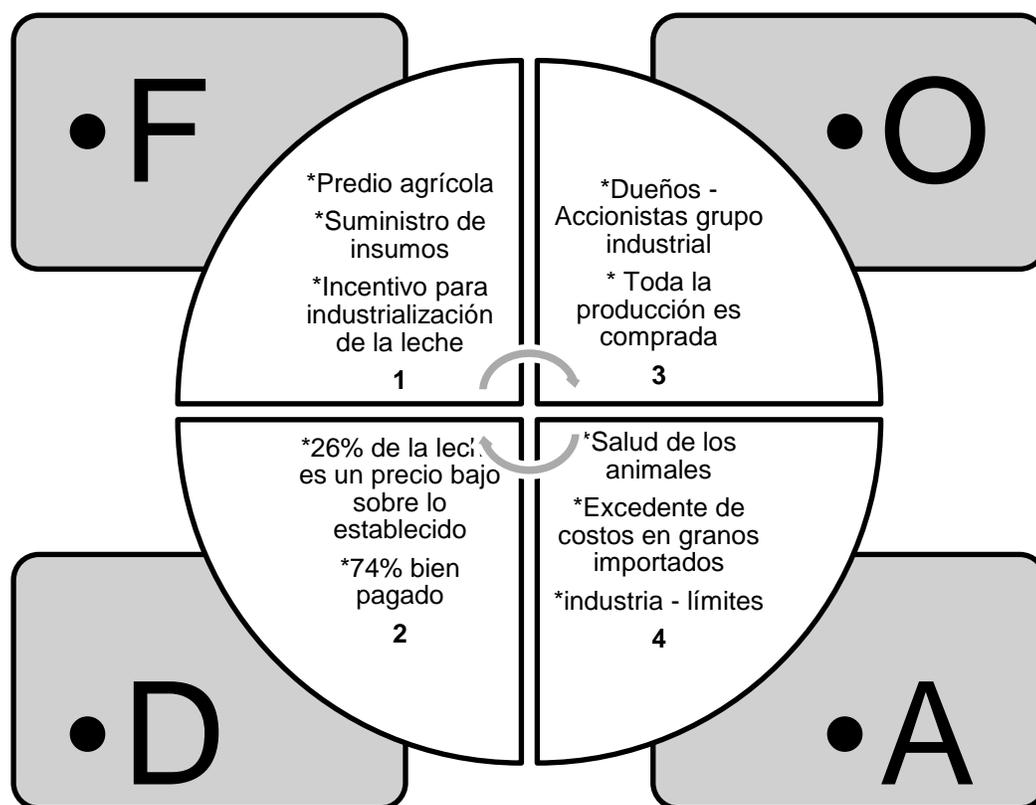


Figura 8: Diagnóstico (FODA) del estable lechero.

Este apartado se cubre mediante la supervisión diaria y a todo momento del encargado en las distintas áreas del estable y se corrobora mediante las juntas mensuales entre encargados de áreas, el encargado general y la dirección general.

9.- Pronóstico

Caso: ALIMENTACIÓN

Prever la cantidad de forraje a un año, esto se logra a través de identificar el consumo de alimento por vaca y el porcentaje de sobrantes en el comedero.

10.- Recomendaciones

Alimentación:

- Contemplar una mezcladora estacionaria para la hechura de fórmulas alimenticias

Personal

- Implementar una capacitación más ambiciosa para la correcta realización de actividades en las distintas áreas del establo
- Incentivar al personal para despertar el entusiasmo por el trabajo que realizan
- Ir previendo la posibilidad de introducir un vehículo como medio de transporte de personal.
- Generar un comedor principal donde todas las personas que laboran puedan ingerir sus alimentos y establecer horarios flexibles para el acercamiento al comedor.
- Organizar juntas de trabajo por las mañanas para identificar las actividades de cada uno de los trabajadores y así todos estén enterados de la jornada laboral a diario.

11.- Control

En esta etapa el establo lechero tiene un correcto control de sus áreas y los procedimientos que se desarrollan en cada una de ellas, el ingeniero funge como líder total del establo, sus ayudantes confiables los ha posicionado como encargados de cada una de las partes del establo a partir de esto es más fácil detectar la fallas que ocurren a cada momento o bien evitarlas a través del establecimiento del diálogo.

Ejemplo: Arribo de una unidad cargada de maíz rolado a las instalaciones del establo, la hacen pasar en la caseta de vigilancia hasta llegar al área de alimentación: antes de descargar la unidad el encargado de esa área evalúa el producto para determinar si es apto o no para quedarse, si no puede hacer esta actividad o tiene dudas se lo comunica al Ing. Líder, de aquí surge la evaluación y es como determinan si el producto:

- a) Se descarga
- b) Se regresa
- c) Se utiliza lo más pronto posible
- d) Se almacena

12.- Presentación de resultados

Calificación general al establo 88% de eficiencia en sus procesos organizativos en sus respectivas áreas.

Calificación en las áreas que se trabajó durante la fase de recopilación de la información

Crianza de becerras	Sala de ordeña	Reproducción	Enfermería	Oficina
90%	95%	89%	87%	96%

VII. Resultados

Al realizar varias visitas al establo lechero y entrevistas con el administrador general se pudo comprobar lo siguiente:

- En una escala del 1 al 100%, la metodología “UALAE” ocupa el 88 % de utilización en los procesos que desarrolla el establo lechero
- Las áreas del establo están ordenadas correctamente a manera de hacer las actividades más eficientemente
- El 96% de registro de datos que se utilizan en el establo se manejan en bases electrónicas para un control adecuado de la información
- La misión, visión y objetivos del establo están muy bien cimentados bajo un sistema de evaluación continua
- En las políticas de la empresa aún falta más trabajo por desarrollar en las distintas áreas, tales como: crianza de becerras, ordeñadora y mantenimiento
- Aún falta desarrollar programas que ayuden a mejorar la calidad de los procesos operativos, la capacitación técnica del personal es una muy buena herramienta para cubrir ese rubro
- Las estrategias y las tácticas no se suelen desarrollar frecuentemente debido a la actitud del personal, por parte del encargado se generan pero al momento de delegar responsabilidad a los trabajadores estos no son muy eficientes y por lo tanto se pierde la esencia de darle solución inmediata a los problemas que puedan suscitarse dentro del establo lechero

- El diagnóstico y pronóstico están sumamente fundamentados en la responsabilidad del encargado y la comunicación hacia el dueño legítimo de la empresa lechera
- Toda la información que arroja el establo lechero es analizada por el encargado, para determinar la situación general de la empresa y dar a conocer alternativas de solución para el mejoramiento de la unidad pecuaria.
- Dentro de una unidad pecuaria de producción lo más difícil de manejar y controlar es al personal que labora y no al ganado,
- La interacción continua y directa con personas del establo lechero permitió observar, analizar y evaluar el ambiente laboral que se da en las empresas agropecuarias

VIII. Discusión

La metodología "UALAE" se desarrolló con la recopilación de literatura correspondiente a la administración clásica, el mérito de este trabajo reconoce adaptar y adoptar la Planeación Estratégica al ámbito de los agronegocios y particularmente al de la empresa productora de leche. La interacción directa en un establo lechero de la Comarca Lagunera fue el lugar ideal para desarrollar el caso práctico que se incluye en esta tesis. Finalmente se consolidó todo el trabajo que demandaba esta investigación y así se pudo corroborar lo que se señaló en un principio comprobar la teoría con la práctica, adecuando la metodología a una unidad pecuaria productora de leche.

IX. Conclusión

Este sistema de trabajo aplica la teoría de la metodología UALAE con la práctica, en un establo lechero de la Comarca Lagunera, tiene como propósito brindar alternativas de solución para todo el establo en general, para que día a día mejore en todas sus áreas de trabajo.

X. Literatura citada

Alcaraz. R. R. E. 2006. El emprendedor de éxito. 3ª ed. México D.F. McGraw-Hill Interamericana.

Alonso. P. A, Aymami. G. N, Carranza. V. J. A, Ruiz. G. L. C, Dávalos. J. L, Espinoza. O. V, Gómez. G. L, López. D. C. A, Loza. A. C. V, Márquez. L. H, Meléndez. G. R, Reyes. C. J, Rivera. G. E, Sánchez. M. J. M, Velásquez. C. B. L y Velásquez. P. Mª. P. 2004. Administración pecuaria. 3ª ed. México D.F. División Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia – UNAM.

Aguilar. V. A. 2005. Planeación y administración estratégicas 3ª ed. Torreón Coahuila, México.

Aguilar. V. A. 2006. Tratado para Administrar los Agronegocios .6ª ed. México D.F. LIMUSA.

Aguilar. V. A. 2009. Administración de Empresas Agropecuarias. 7ª ed. Torreón Coahuila, México.

Anzola. R. S. 2002. Administración de Pequeñas Empresas. 2ª ed. México. McGraw-Hill/Interamericana.

Charles. W. L. H y Gareth R. J. 2004. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. 6ª ed. México. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato I. 2006. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. McGraw-Hill/Interamericana.

Fred. R. D. 2008. Conceptos de Administración Estratégica. 11ª ed. México. Pearson.

García. S. E. 2007. Planeación Estratégica: Teoría y práctica. México. Trillas.

Hernández. R. S. 2006. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. 4ª ed. México D.F. Editorial McGraw-Hill.

Hernández. S. R, Fernández. C. C y Baptista. L. Mª. P. 2010. Metodología de la investigación. 5ª ed. McGraw-Hill.

Koontz. H y Weihrich. H. 1998. Administración una perspectiva global. 11ª ed. México D.F. McGraw-Hill Interamericana.

Koontz. H. 1997. Administración contemporánea. México D.F. McGraw-Hill Interamericana.

Loegenecker. J. G, Moore. C. W, William. P. J y Palich. L. E. 2008. Administración de pequeñas empresas, enfoque emprendedor. 13ª ed. México. CENGAGE Learning.

Martínez. C. V. M. 2010. Diagnostico Administrativo holístico: Procedimientos, procesos y benchmarking- 4ª ed. México. Trillas.

Münch. G L. 1997. Fundamentos de administración: Casos y Prácticas. 2ª ed. México. Trillas.

Ramírez. R. J. L. 2010, Abril 21. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. [En línea]. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>. [2014, Junio 2].

Robbins. S. P y Coulter. M. 2010. Administración. 10a ed. México. Pearson.

Thompson. A. A, Strickland III. A. J y Gamble. J. E. 2008. Administración estratégica. Teoría y casos. 15ª ed. McGraw-Hill Interamericana.

Torres D H. 2000. Introducción a la Administración. México Trillas. ITESM.